

Influential Article Review - Driving Work Engagement through Leadership

Lana Frazier

Janet Turner

This paper examines leadership. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: This study aims to examine the effect of transformational leadership on employee voice behavior. Specifically, this study investigates the mediating role of positive affect in linking transformational leadership with voice and the moderating role of over-qualification in influencing the mediation of positive affect. In particular, a two-wave survey was conducted. A sample of 271 participants complete a questionnaire measuring transformational leadership, positive affect and various demographic variables in the first wave. Then, they complete a second questionnaire measuring perceived overqualification and voice behavior 2 weeks later. We conduct a series of multiple regression analyses to test the model. The results show that positive affect partially mediated the relationship between transformational leadership and employee voice behavior. Over-qualification moderated the relationship between positive affect and voice. In addition, moderated mediation analyses reveal that positive affect mediates the relationship between transformational leadership and voice only for highly overqualified employees. This study investigates a new method linking transformational leadership and voice from an affective perspective by finding the mediating effect of positive affect. We also verify the role of “energized to” process in shaping proactive behaviors. Finally, this study examines the boundary conditions of the effect of positive affect on voice. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.

Keywords: Employee, Self-efficacy, Transformational leadership, Voice, Positive affect, Perceived overqualification, Proactive behaviors

SUMMARY

- Our study has advanced the understanding of the underlying mechanisms of employee voice. The results of the present study indicate that employees with transformational leaders are more likely to engage in voice and that positively mediates the association between transformational leadership and voice. The results also suggest that perceived overqualification moderates the association between positive affect and voice. Furthermore, the indirect effect of transformational leadership on voice via positive affect is moderated by perceived overqualification. The results of the present study contribute to the literature on transformational leadership and voice in several ways.
- First, this study extends our understanding of the mechanisms underlying the relationship between transformational leadership and voice. Transformational leaders can promote employee voice behavior through positive affect by reflecting an energizing process and motivating proactivity .

Based on the proactive motivation model, we assume that transformational leaders arouse employees' positive affect, which can in turn broaden and build personal resources to promote employee voice behavior. In most previous studies, researchers used the cognitive perspective to explain how transformational leadership was related to employee voice and argued that employees believed that they would receive more resources when they provided suggestions, such as supervisor recognition and organizational support, and that cognitive factors could elucidate the black box between transformational leadership and voice.

- In addition to the theoretical contribution discussed above, the study also increases our understanding of certain managerial practices concerning how transformational leaders motivate employees to speak up with their suggestions. First, our results indicate that leaders who use transformational strategies can evoke employees by generating positive affect to stimulate more employee voice behavior. Therefore, transformational leaders should focus on utilizing the strategy of inspirational motivation to influence employee affect. Furthermore, leaders should give employees more individualized consideration and prioritize the creation of a favorable effective workplace environment. Supervisors should also directly invite employees to speak up through participatory supervisory practices. Employees who perceive themselves as valued and respected by their supervisors are more likely to generate positive affect and in turn engage in more voice.
- This study also indicates that over-qualification could strengthen the effect of positive affect on voice behavior. Employees with positive affect are more likely to voice when they perceive themselves as over-qualified. Over-qualification is instrumental to enhance the effect of «energized to» path of proactive motivation. Indeed, overqualified employees can leverage their surplus talents to feel good and do well.
- The study has several limitations. First, to assess the affective state, we collected data in two waves separated by a two-week interval. However, this design could not test the causal effect of the key variables. A more rigorous design is needed to explore the causal relationships among these variables. Second, we used employee self-reported questionnaires, which can lead to common method bias . Although the two-wave design should reduce common method bias and the confirmatory factor analysis showed that the bias did not seriously impact our results, use of leader ratings for employee voice behavior would be a better option in future research.

HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE

We used the following article as a basis of our evaluation:

Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1–14.

This is the link to the publisher's website:

<https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-019-0049-y>

INTRODUCTION

Voice behavior refers to an employee's constructive change-oriented communication that is intended to improve a situation (LePine and Van Dyne 2001). Generally, employee voice is a type of proactive work behavior that aims to improve the status quo (Parker and Collins 2010) and can foster organizational improvement and prevent organizational harm (Crant et al. 2011; Liang et al. 2012). Due to the potential benefits of voice, methods to motivate employees to voice their thoughts at work have become an important topic in organizational behavior research. Because leaders are usually the targets of voice and their attitudes and behaviors directly shape the willingness of employees to speak up (Morrison 2014), leader's behavior is considered an important antecedent that motivates employees to voice their thoughts. Transformational leadership may have a particular effect on employee voice behavior since it has been associated with

personal and organizational changes and high performance (Bass and Riggio 2006). The four components of transformational leadership, namely: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, will encourage voice behavior (Liu et al. 2010). Indeed, recent studies have found that transformational leadership is a more important leadership behavior on antecedents of voice than ethical leadership and abusive supervision (Chamberlin et al. 2017). However, the understanding of the underlying mechanism through which transformational leadership impacts voice is insufficient. Thus, this study focuses on the effect of transformational leadership on employee voice.

Voice is a typical type of proactive behavior (Parker and Collins 2010). Although previous studies have investigated the relationship between transformational leadership and voice, these studies are not sufficient (Svendsen and Joensson 2016). Researchers have revealed that cognitive factors, including psychological safety (Detert and Burris 2007), identification (Liu et al. 2010), trust (Conchie et al. 2012) and the Pygmalion process (Duan et al. 2017), mediate the relationship between transformational leadership and voice. Although these findings are informative, the role of affective factors on voice and the “energized to” process of employee proactivity have not been examined in empirical studies of organizations (Detert and Burris 2007; Wang et al. 2012). To elucidate the facilitator of proactivity, Parker et al. (2010) proposed a proactive motivation model. Specifically, they identified three motivations. In particular, “can do” motivation refers to having a perception of capability of taking proactive actions, “reason to” motivation refers to the perception that engaging in proactive actions is worthwhile, and “energized to” motivation comprises affective experience that fuels individuals into engaging in proactivity (Bindl et al. 2012). Based on the proactive motivation model (Parker et al. 2010), previous studies on the antecedents of voice have mainly focused on the “can do” (i.e., psychological safety and voice self-efficacy) and “reason to” (i.e., identification) processes, whereas the “energized to” process has been largely overlooked. Indeed, the focus has been mostly on the rational and deliberate processes used by employees to weigh costs, benefits, and likely success (Morrison 2014). There is growing recognition that conscious cognitive processing is only part of the story and that the other part (i.e., the affective process) should be investigated (Morrison 2014). In addition, because voice is particularly challenging and demanding, having capability and reasons is not sufficient if an individual lacks energy to engage in such effortful activities. Therefore, identifying leaders who can affectively energize subordinates to voice is crucial.

This study draws on the proactive motivation model and broaden-and-build theory (Fredrickson 1998; Fredrickson 2001) to suggest that transformational leaders can cultivate positive affect to promote employee voice behavior. We propose that positive affect is likely to be an energizing mechanism that motivates employees to voice their thoughts because it broadens a person’s thought-action repertoire (Fredrickson 1998, Fredrickson 2001). Therefore, our first goal is to investigate affective factors as a mechanism that mediates transformational leadership and employee voice to complement the existing cognitive perspective. In addition, we investigate the boundary condition of the mediating effect of positive affect. The “energized to” effect may be strengthened with “can do” and “reason to” processes. Specifically, we suggest that positive affect will be more critical for motivating voice behavior of employees with highly perceived overqualification (Erdogan et al. 2011). Employees may focus on their surplus job capacity and have a positive view of their job competence and efficacy (Zhang et al. 2016). Indeed, over-qualified employees have been shown to exhibit higher supervisor-rated performance (Fine 2007; Fine and Nevo 2008) and task performances (Erdogan and Bauer 2009; Holtom et al. 2002). Therefore, our second goal is to explore the moderating role of perceived overqualification between positive affect and voice to clarify when transformational leadership can make greater contributions to employee voice behavior through positive affect.

This study makes several contributions to the literature. First, drawing on the proactive motivation model and broaden-and-build theory, we extend previous voice research by investigating a different process (i.e., affective process) linking transformational leadership and voice behavior. Specifically, we identify the mediating role of positive affect and thus verify the ability of the “energized to” process to motivate proactivity (Parker et al. 2010). This examination helps substantiate the affect-as-resource perspective in understanding the influence of positive affect on employee voice behavior. Second, we examine the moderating effect of over-qualification and clarify the boundary condition of the effect of a positive effect.

Specifically, we explore the potentially positive side of perceived overqualification (i.e., positive affect is more likely to promote employee voice behavior when perceived overqualification is high). Overall, as an extension of previous research, we propose a second-stage moderated mediation model (Hayes 2013) to investigate the underlying mechanisms and boundary conditions that may explain how and when transformational leadership relates to voice behavior from an affective perspective.

CONCLUSION

Theoretical implications

Our study has advanced the understanding of the underlying mechanisms of employee voice. The results of the present study indicate that employees with transformational leaders are more likely to engage in voice and that positive affect mediates the association between transformational leadership and voice. The results also suggest that perceived overqualification moderates the association between positive affect and voice. Furthermore, the indirect effect of transformational leadership on voice via positive affect is moderated by perceived overqualification. The results of the present study contribute to the literature on transformational leadership and voice in several ways.

First, this study extends our understanding of the mechanisms underlying the relationship between transformational leadership and voice. Transformational leaders can promote employee voice behavior through positive affect by reflecting an energizing process and motivating proactivity (Parker et al. 2010). Based on the proactive motivation model, we assume that transformational leaders arouse employees' positive affect, which can in turn broaden and build personal resources to promote employee voice behavior. In most previous studies, researchers used the cognitive perspective to explain how transformational leadership was related to employee voice and argued that employees believed that they would receive more resources when they provided suggestions, such as supervisor recognition and organizational support, and that cognitive factors could elucidate the black box between transformational leadership and voice. However, our study suggests that this black box may also be clarified from an affective perspective.

Second, our study is the first to demonstrate that the association between positive affect and voice is moderated by perceived overqualification. This study focused on a bright side of perceived overqualification that could positively influence employees' pro-organizational behaviors. Previous studies have typically examined the negative consequences of perceived overqualification (e.g., Maynard et al. 2006) and generally have assumed that over-qualification breeds undesirable work conditions. Although perceived overqualification implies a discrepancy between one's surplus ability and inadequate ability utilization, this discrepancy is not necessarily negative (Zhang et al. 2016). The results of this study indicate that perceived overqualification can encourage employees to feel good about their competence and contribution to the organization, which substantially benefits organizations by transforming human capital into competitive advantages (Fuller et al. 2012).

Practical implications

In addition to the theoretical contribution discussed above, the study also increases our understanding of certain managerial practices concerning how transformational leaders motivate employees to speak up with their suggestions. First, our results indicate that leaders who use transformational strategies can evoke employees by generating positive affect to stimulate more employee voice behavior. Therefore, transformational leaders should focus on utilizing the strategy of inspirational motivation to influence employee affect. Furthermore, leaders should give employees more individualized consideration and prioritize the creation of a favorable effective workplace environment. Supervisors should also directly invite employees to speak up through participatory supervisory practices. Employees who perceive themselves as valued and respected by their supervisors are more likely to generate positive affect and in turn engage in more voice.

This study also indicates that over-qualification could strengthen the positive effect on voice behavior. Employees with positive affect are more likely to voice when they perceive themselves as over-qualified. Over-qualification is instrumental to enhance the effect of "energized to" path of proactive motivation. Indeed, overqualified employees can leverage their surplus talents to feel good and do well. Erdogan et al.

(2011) also suggested that overqualified employees might present unique advantages to hiring organizations. Therefore, to retain and motivate overqualified employees, leaders may consider placing them in positions that require a particularly high voice (Luksyte et al. 2011). In this way, it is likely to stimulate the potential of over-qualified employees, especially facilitating employees with positive affect to speak up.

Moreover, at a societal level, the Chinese national educational level has increased dramatically over the last two decades, resulting in serious criticisms related to a suspected waste of qualified personnel (Wu and Zhao 2010). However, our findings suggest that over-qualification is not without some benefits. In a positive affective state, an over-qualified individual is more likely to engage in voice than other employees, and voice is important for constructing the innovative society advocated by the Chinese government (Xu and Xiao 2008).

Limitations and future research

The study has several limitations. First, to assess the affective state, we collected data in two waves separated by a two-week interval. However, this design could not test the causal effect of the key variables. A more rigorous design is needed to explore the causal relationships among these variables. Second, we used employee self-reported questionnaires, which can lead to common method bias (Podsakoff et al. 2003). Although the two-wave design should reduce common method bias and the confirmatory factor analysis showed that the bias did not seriously impact our results, use of leader ratings for employee voice behavior would be a better option in future research. Third, we failed to control for some important cognitive variables that might influence the simple association between positive affect and voice. We have focused on the influence of affective factors on voice in this study, but we believe that researchers should examine the joint influence of cognition and affect on voice.

APPENDIX

FIGURE 1 MODERATING EFFECT OF PERCEIVED OVERQUALIFICATION

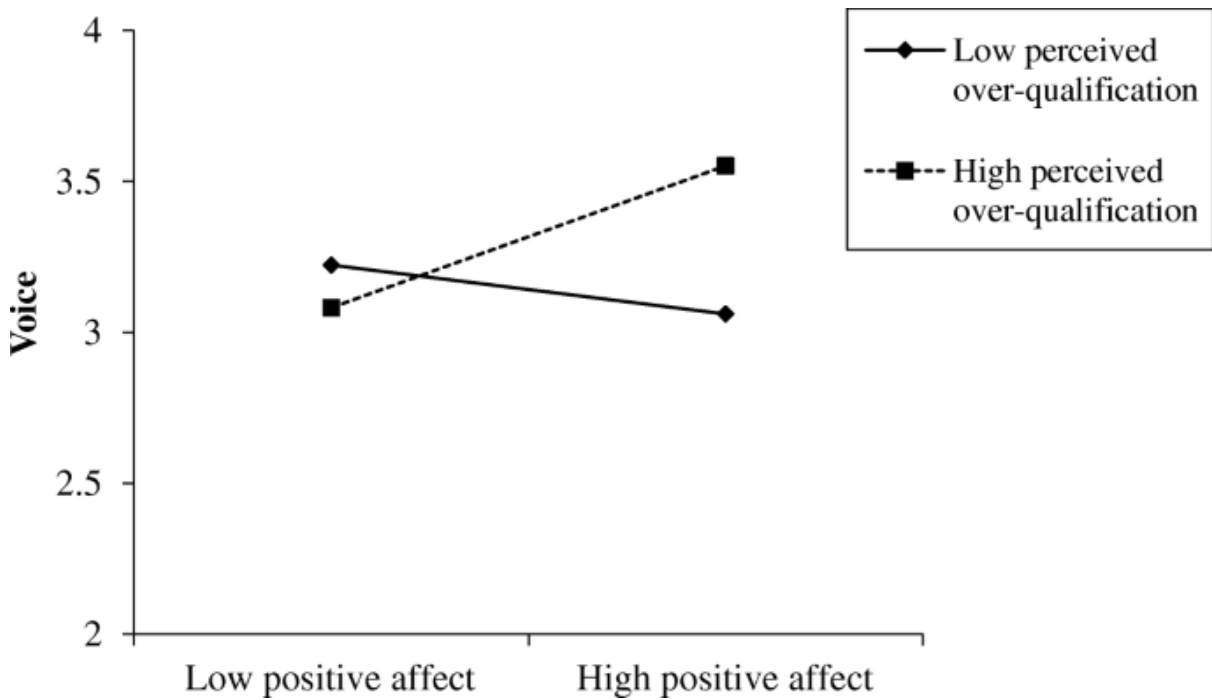


TABLE 1
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS FOR THE MAIN CONSTRUCTS

Model	χ^2 (df)	$\Delta\chi^2$ (Δdf)	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model 1	71.50 (59)		0.96	0.99	0.99	0.03
Model 2	459.48 (62)	387.98 (3)	0.78	0.77	0.71	0.15
Model 3	788.62 (64)	717.12 (5)	0.67	0.59	0.50	0.21
Model 4	987.46 (65)	915.96 (6)	0.62	0.47	0.37	0.23

Notes. Model 1 = transformational leadership, positive affect, perceived over-qualification, voice; Model 2 = transformational leadership + positive affect, perceived over-qualification, voice; Model 3 = transformational leadership + positive affect + perceived over-qualification, voice; Model 4 = transformational leadership + positive affect + perceived over-qualification + voice. All χ^2 differences are significant at $p < 0.001$

TABLE 2
MEANS, STANDARD DEVIATIONS, AND CORRELATIONS AMONG THE STUDY VARIABLES

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6
Gender	0.42	0.49						
Tenure	9.61	7.19	0.12					
Education	3.37	1.06	0.22**	0.09				
Transformational leadership	2.91	0.86	0.04	-0.04	0.10			
Perceived over-qualification	3.36	0.79	0.01	0.16**	0.01	-0.03		
Positive affect	2.58	0.71	0.07	0.13*	0.18**	0.45**	0.10	
Voice	3.24	0.60	0.16*	0.19**	0.13*	0.22**	0.19**	0.28**

Notes. n = 271. **p < 0.01, *p < 0.05

TABLE 3
THE HIERARCHICAL REGRESSION ANALYSIS RESULTS (HYPOTHESES 1, 2 AND 3)

Variable	PSA		Voice	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Gender	0.00	0.15	0.14*	0.16*
Tenure	0.02*	0.01*	0.01*	0.01*
Education	0.08*	0.02	0.02	0.03
Transformational leadership	0.37**	0.09	0.10*	0.10*
PSA		0.16**	0.15**	0.12*
POQ			0.13**	0.12**
PSA x POQ				0.15**
R ²	0.24**	0.14**	0.16**	0.19**
ΔR ²			0.02**	0.03**

Notes. n = 271. PSA Positive affect, POQ Perceived overqualification. **p < 0.01, *p < 0.05

REFERENCES

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah: Erlbaum.
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134–150.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. M. (2014). Transformational leadership, pride in being a follower of the leader and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 674–690.

- Conchie, S. M., Taylor, P. J., & Donald, I. J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 105–115.
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 285–297.
- Deng, H., Guan, Y., Wu, C. H., Erdogan, B., Bauer, T., & Yao, X. (2018). A relational model of perceived overqualification: the moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management, 44*(8), 3288–3310.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., & Wu, C. H. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior, 38*(5), 650–670.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1–22.
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *Academy of Management Annals, 1*(1), 315–386.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 557–565.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(2), 215–232.
- Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 14*(1), 61–68.
- Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 346–355.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*(3), 300–319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist, 56*(3), 218–226.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1053–1070.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Holtom, B. C., Lee, T. W., & Tidd, S. T. (2002). The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 903–915.
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S., & Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1228–1238.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 453–467.
- Khan, L. J., & Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research, 22*(3), 211–218.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 326–336.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-being, 10*, 1–42.

- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279–296.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509–536.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Perko, K., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2014). Transformational leadership and depressive symptoms among employees: Mediating factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 286–230.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Schmitt, A., Den, H. D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610.
- Shockley, K. M., Ispas, D., Rossi, M. E., & Levine, E. L. (2012). A meta-analytic investigation of the relationship between state affect, discrete emotions, and job performance. *Human Performance*, 25(5), 377–411.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Svensden, M., & Joensuu, T. S. (2016). Transformational leadership and change related voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 357–368.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44–96.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230.
- Verhaest, D., & Omey, E. (2006). The impact of overeducation and its measurement. *Social Indicators Research*, 77(3), 419–448.
- Wang, A., Hsieh, H., Tsai, C., & Cheng, B. (2012). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341–370.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Wu, Y. W., & Zhao, Q. (2010). Higher education expansion and employment of university graduates. *Economic Research Journal*, 9, 93–108.
- Xu, Z. C., & Xiao, G. L. (2008). On nurturing social foundation for constructing innovative nation. *China Soft Science Magazine*, 6, 48–55.

Zhang, M. J., Law, K. S., & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61–84.

TRANSLATED VERSION: SPANISH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento de voz se refiere a la comunicación constructiva orientada al cambio de un empleado que está destinada a mejorar una situación (Iepine y Van Dyne 2001). En general, la voz de los empleados es un tipo de comportamiento de trabajo proactivo que tiene como objetivo mejorar el status quo (Parker y Collins 2010) y puede fomentar la mejora organizacional y prevenir daños organizativos (Crant et al. 2011; 2012). Debido a los beneficios potenciales de la voz, los métodos para motivar a los empleados a expresar sus pensamientos en el trabajo se han convertido en un tema importante en la investigación del comportamiento organizacional. Debido a que los líderes suelen ser los blancos de la voz y sus actitudes y comportamientos dan forma directamente a la voluntad de los empleados de hablar (Morrison 2014), el comportamiento del líder se considera un antecedente importante que motiva a los empleados a expresar sus pensamientos. El liderazgo transformador puede tener un efecto particular en el comportamiento de voz de los empleados, ya que se ha asociado con cambios personales y organizativos y alto rendimiento (Bass y Riggio 2006). Los cuatro componentes del liderazgo transformacional, a saber: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, fomentarán el comportamiento de la voz (Liu et al. 2010). De hecho, estudios recientes han encontrado que el liderazgo transformacional es un comportamiento de liderazgo más importante sobre antecedentes de voz que el liderazgo ético y la supervisión abusiva (Chamberlin et al. 2017). Sin embargo, la comprensión del mecanismo subyacente a través del cual el liderazgo transformacional impacta la voz es insuficiente. Por lo tanto, este estudio se centra en el efecto del liderazgo transformacional en la voz de los empleados.

La voz es un tipo típico de comportamiento proactivo (Parker y Collins 2010). Aunque estudios anteriores han investigado la relación entre el liderazgo transformacional y la voz, estos estudios no son suficientes (Svendsen y Joensson 2016). Los investigadores han revelado que los factores cognitivos, incluyendo la seguridad psicológica (Detert y Burris 2007), la identificación (Liu et al. 2010), la confianza (Conchie et al. 2012) y el proceso Pygmalion (Duan et al. 2017), median la relación entre el liderazgo transformacional y la voz. Aunque estos hallazgos son informativos, el papel de los factores afectivos en la voz y el proceso "energizado a" de la proactividad de los empleados no se han examinado en estudios empíricos de organizaciones (Detert y Burris 2007; 2012). Para dilucidar al facilitador de la proactividad, Parker et al. (2010) propusieron un modelo de motivación proactiva. Específicamente, identificaron tres motivaciones. En particular, la motivación "puede hacer" se refiere a tener una percepción de la capacidad de tomar acciones proactivas, la motivación "razón para" se refiere a la percepción de que participar en acciones proactivas vale la pena, y la motivación "energizada a" comprende la experiencia afectiva que impulsa a las personas a participar en la proactividad (Bindl et al. 2012). Sobre la base del modelo de motivación proactiva (Parker et al. 2010), estudios previos sobre los antecedentes de voz se han centrado principalmente en el proceso de "puede hacer" (es decir, seguridad psicológica y autoeficacia de voz) y "razón para" (es decir, identificación), mientras que el proceso "energizado a" ha sido en gran medida

pasado por alto. De hecho, el enfoque se ha centrado principalmente en los procesos racionales y deliberados utilizados por los empleados para sopesar costos, beneficios y probable éxito (Morrison 2014). Cada vez se reconoce más que el procesamiento cognitivo consciente es sólo una parte de la historia y que la otra parte (es decir, el proceso afectivo) debe ser investigada (Morrison 2014). Además, debido a que la voz es particularmente desafiante y exigente, tener capacidad y razones no es suficiente si un individuo carece de energía para participar en actividades tan difíciles. Por lo tanto, identificar líderes que pueden energizar afectivamente a los subordinados a la voz es crucial.

Este estudio se basa en el modelo de motivación proactiva y la teoría de la ampliación y construcción (Fredrickson 1998; Fredrickson 2001) para sugerir que los líderes transformacionales pueden cultivar un efecto positivo para promover el comportamiento de voz de los empleados. Proponemos que el efecto positivo probablemente sea un mecanismo energizante que motive a los empleados a expresar sus pensamientos porque amplía el repertorio de acción de pensamiento de una persona (Fredrickson 1998, Fredrickson 2001). Por lo tanto, nuestro primer objetivo es investigar los factores afectivos como un mecanismo que media el liderazgo transformacional y la voz de los empleados para complementar la perspectiva cognitiva existente. Además, investigamos la condición límite del efecto mediador del efecto positivo. El efecto "energizado a" puede fortalecerse con procesos de "puede hacer" y "razonar". Específicamente, sugerimos que el efecto positivo será más crítico para motivar el comportamiento de voz de los empleados con sobrecalificación altamente percibida (Erdogan et al. 2011). Los empleados pueden centrarse en su capacidad laboral excedente y tener una visión positiva de su competencia y eficacia laboral (Zhang et al. 2016). De hecho, se ha demostrado que los empleados sobre calificados presentan un rendimiento mejor calificado por el supervisor (Fine 2007; Fine and Nevo 2008) y actuaciones de tareas (Erdogan y Bauer 2009; 2002). Por lo tanto, nuestro segundo objetivo es explorar el papel moderador de la sobrecalificación percibida entre el efecto positivo y la voz para aclarar cuándo el liderazgo transformacional puede hacer mayores contribuciones al comportamiento de la voz de los empleados a través de un efecto positivo.

Este estudio hace varias contribuciones a la literatura. En primer lugar, basándose en el modelo de motivación proactiva y la teoría de ampliar y construir, ampliamos la investigación de voz anterior investigando un proceso diferente (es decir, proceso afectivo) que vincula el liderazgo transformacional y el comportamiento de voz. Específicamente, identificamos el papel mediador del efecto positivo y así verificamos la capacidad del proceso "energizado a" para motivar la proactividad (Parker et al. 2010). Este examen ayuda a corroborar la perspectiva de afectación como recurso para comprender la influencia del efecto positivo en el comportamiento de la voz de los empleados. En segundo lugar, examinamos el efecto moderador de la sobrecalificación y aclaramos la condición límite del efecto positivo. Específicamente, exploramos el lado potencialmente positivo de la sobrecalificación percibida (es decir, el efecto positivo es más probable que promueva el comportamiento de voz de los empleados cuando la sobrecalificación percibida es alta). En general, como extensión de investigaciones anteriores, proponemos un modelo de mediación moderado de segunda etapa (Hayes 2013) para investigar los mecanismos subyacentes y las condiciones límite que pueden explicar cómo y cuándo el liderazgo transformacional se relaciona con el comportamiento de voz desde una perspectiva afectiva.

CONCLUSIÓN

Implicaciones teóricas

Nuestro estudio ha avanzado en la comprensión de los mecanismos subyacentes de la voz de los empleados. Los resultados del presente estudio indican que los empleados con líderes transformacionales son más propensos a participar en la voz y que lo positivo media la asociación entre el liderazgo transformador y la voz. Los resultados también sugieren que la sobrecalificación percibida modera la asociación entre el efecto positivo y la voz. Además, el efecto indirecto del liderazgo transformador en la voz a través del efecto positivo se modera por la sobrecalificación percibida. Los resultados del presente estudio contribuyen a la literatura sobre liderazgo transformacional y voz de varias maneras.

En primer lugar, este estudio amplía nuestra comprensión de los mecanismos subyacentes a la relación entre el liderazgo transformacional y la voz. Los líderes transformadores pueden promover el comportamiento de la voz de los empleados a través de un efecto positivo al reflejar un proceso energizante y motivar la proactividad (Parker et al. 2010). Basándonos en el modelo de motivación proactiva, asumimos que los líderes de transformación despiertan el efecto positivo de los empleados, que a su vez pueden ampliar y construir recursos personales para promover el comportamiento de voz de los empleados. En la mayoría de los estudios anteriores, los investigadores utilizaron la perspectiva cognitiva para explicar cómo el liderazgo transformacional estaba relacionado con la voz de los empleados y argumentaron que los empleados creían que recibirían más recursos cuando proporcionaran sugerencias, como el reconocimiento de supervisores y el apoyo organizacional, y que los factores cognitivos podrían dilucidar la caja negra entre el liderazgo transformacional y la voz. Sin embargo, nuestro estudio sugiere que esta caja negra también puede ser aclarada desde una perspectiva afectiva.

En segundo lugar, nuestro estudio es el primero en demostrar que la asociación entre el efecto positivo y la voz se modera por la sobrecalificación percibida. Este estudio se centró en un lado positivo de la sobrecalificación percibida que podría influir positivamente en los comportamientos pro-organizativos de los empleados. Por lo general, estudios anteriores han examinado las consecuencias negativas de la sobrecalificación percibida (por ejemplo, Maynard et al. 2006) y, en general, han asumido que la sobrecalificación genera condiciones de trabajo indeseables. Aunque la sobrecalificación percibida implica una discrepancia entre la capacidad excedentaria y la utilización inadecuada de la capacidad, esta discrepancia no es necesariamente negativa (Zhang et al. 2016). Los resultados de este estudio indican que la sobrecalificación percibida puede alentar a los empleados a sentirse bien con su competencia y contribución a la organización, lo que beneficia sustancialmente a las organizaciones al transformar el capital humano en ventajas competitivas (Fuller et al. 2012).

Implicaciones prácticas

Además de la contribución teórica discutida anteriormente, el estudio también aumenta nuestra comprensión de ciertas prácticas gerenciales con respecto a cómo los líderes de transformación motivan a los empleados a hablar con sus sugerencias. En primer lugar, nuestros resultados indican que los líderes que utilizan estrategias de transformación pueden evocar a los empleados generando un efecto positivo para estimular un mayor comportamiento de voz de los empleados. Por lo tanto, los líderes transformadores deben centrarse en utilizar la estrategia de motivación inspiradora para influir en el efecto de los empleados. Además, los líderes deben dar a los empleados una consideración más individualizada y priorizar la creación de un entorno de trabajo afectivo favorable. Los supervisores también deben invitar directamente a los empleados a hablar a través de prácticas de supervisión participativa. Los empleados que se perciben a sí mismos como valorados y respetados por sus supervisores son más propensos a generar un efecto positivo y a su vez se involucran en más voz.

Este estudio también indica que la sobrecalificación podría fortalecer el efecto del efecto positivo en el comportamiento de la voz. Los empleados con un efecto positivo son más propensos a expresarse cuando se perciben a sí mismos como sobre calificados. La sobrecalificación es fundamental para mejorar el efecto del camino "energizado hacia" de la motivación proactiva. De hecho, los empleados sobrecalificados pueden aprovechar sus talentos excedentes para sentirse bien y hacerlo bien. (2011) también sugirieron que los empleados sobrecalificados podrían presentar ventajas únicas a las organizaciones de contratación. Por lo tanto, para retener y motivar a los empleados sobrecalificados, los líderes pueden considerar colocarlos en puestos que requieran una voz particularmente alta (Luksyte et al. 2011). De esta manera, es probable que estimule el potencial de los empleados sobrecalificados, especialmente facilitando a los empleados con un efecto positivo para hablar.

Además, a nivel social, el nivel educativo nacional chino ha aumentado drásticamente en las últimas dos décadas, lo que ha dado lugar a serias críticas relacionadas con un presunto desperdicio de personal cualificado (Wu y Zhao 2010). Sin embargo, nuestros hallazgos sugieren que la sobrecalificación no está exenta de algunos beneficios. En un estado afectivo positivo, es más probable que un individuo sobrecalificado se involucre en voz que otros empleados, y la voz es importante para construir la sociedad innovadora defendida por el gobierno chino (Xu y Xiao 2008).

Limitaciones e investigación futura

El estudio tiene varias limitaciones. En primer lugar, para evaluar el estado afectivo, recopilamos datos en dos ondas separadas por un intervalo de dos semanas. Sin embargo, este diseño no pudo probar el efecto causal de las variables clave. Se necesita un diseño más riguroso para explorar las relaciones causales entre estas variables. En segundo lugar, utilizamos cuestionarios autoinformados por los empleados, que pueden conducir a un sesgo de método común (Podsakoff et al. 2003). Aunque el diseño de dos ondas debería reducir el sesgo del método común y el análisis de factores confirmatorios mostró que el sesgo no impactó seriamente en nuestros resultados, el uso de calificaciones de líderes para el comportamiento de voz de los empleados sería una mejor opción en futuras investigaciones. En tercer lugar, no logramos controlar algunas variables cognitivas importantes que podrían influir en la simple asociación entre el efecto positivo y la voz. Nos hemos centrado en la influencia de los factores afectivos en la voz en este estudio, pero creemos que los investigadores deben examinar la influencia conjunta de la cognición y el efecto en la voz.

TRANSLATED VERSION: FRENCH

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSION TRADUITE: FRANÇAIS

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

INTRODUCTION

Le comportement vocal fait référence à la communication constructive axée sur le changement d'un employé qui vise à améliorer la situation (Lépine et Van Dyne, 2001). En général, la voix des employés est un type de comportement proactif au travail qui vise à améliorer le statu quo (Parker et Collins, 2010) et qui peut favoriser l'amélioration organisationnelle et prévenir les préjudices organisationnels (Crant et coll., 2011; Liang et coll. 2012). En raison des avantages potentiels de la voix, les méthodes pour motiver les employés à exprimer leurs pensées au travail sont devenues un sujet important dans la recherche sur le comportement organisationnel. Parce que les dirigeants sont généralement la cible de la voix et leurs attitudes et comportements façonnent directement la volonté des employés de s'exprimer (Morrison 2014), le comportement du leader est considéré comme un antécédent important qui motive les employés à exprimer leurs pensées. Le leadership transformationnel peut avoir un effet particulier sur le comportement vocal des employés puisqu'il a été associé à des changements personnels et organisationnels et à des performances élevées (Bass et Riggio, 2006). Les quatre composantes du leadership transformationnel, à savoir : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée, encourageront le comportement vocal (Liu et coll., 2010). En effet, des études récentes ont révélé que le leadership transformationnel est un comportement de leadership plus important sur les antécédents de voix que le leadership éthique et la supervision abusive (Chamberlin et coll., 2017). Toutefois, la compréhension du mécanisme sous-jacent par lequel le leadership transformationnel a une incidence sur la voix est insuffisante. Ainsi, cette étude met l'accent sur l'effet du leadership transformationnel sur la voix des employés.

La voix est un type typique de comportement proactif (Parker et Collins 2010). Bien que des études antérieures aient étudié la relation entre le leadership transformationnel et la voix, ces études ne sont pas suffisantes (Svendsen et Joensson 2016). Les chercheurs ont révélé que les facteurs cognitifs, y compris la sécurité psychologique (Detert et Burris, 2007), l'identification (Liu et coll. 2010), la confiance (Conchie et coll. 2012) et le processus Pygmalion (Duan et al., 2017), médient la relation entre leadership transformationnel et voix. Bien que ces résultats soient instructifs, le rôle des facteurs affectifs sur la voix

et le processus « énergétique » de proactivité des employés n'ont pas été examinés dans les études empiriques des organisations (Detert et Burris, 2007; Wang et coll. 2012). Pour élucider le facilitateur de la proactivité, Parker et coll. (2010) ont proposé un modèle de motivation proactif. Plus précisément, ils ont identifié trois motivations. En particulier, la motivation « peut faire » se réfère à la perception de la capacité de prendre des mesures proactives, la « raison de » la motivation se réfère à la perception que s'engager dans des actions proactives vaut la peine, et « stimulé » la motivation comprend l'expérience affective qui alimente les individus à s'engager dans la proactivité (Bindl et autres 2012). Sur la base du modèle de motivation proactive (Parker et coll., 2010), les études antérieures sur les antécédents de la voix se sont principalement concentrées sur les processus « peut faire » (c.-à-d. Sécurité psychologique et auto-efficacité vocale) et « raison de » (c.-à-d. Identification), alors que le processus « énergétique » a été largement négligé. En effet, l'accent a été mis principalement sur les processus rationnels et délibérés utilisés par les employés pour évaluer les coûts, les avantages sociaux et le succès probable (Morrison, 2014). On reconnaît de plus en plus que le traitement cognitif conscient n'est qu'une partie de l'histoire et que l'autre partie (c.-à-d. Le processus affectif) devrait être étudiée (Morrison 2014). En outre, parce que la voix est particulièrement difficile et exigeante, avoir des capacités et des raisons ne suffit pas si une personne manque d'énergie pour s'engager dans de telles activités. Par conséquent, il est crucial d'identifier les dirigeants qui peuvent dynamiser affectivement leurs subordonnés à la voix.

Cette étude s'appuie sur le modèle de motivation proactive et la théorie de l'élargissement et de la construction (Fredrickson, 1998; Fredrickson 2001) pour suggérer que les dirigeants transformationnels peuvent cultiver l'affect positif pour favoriser le comportement de voix d'employé. Nous proposons que l'effet positif soit probablement un mécanisme énergisant qui motive les employés à exprimer leurs pensées parce qu'il élargit le répertoire pensée-action d'une personne (Fredrickson, 1998, Fredrickson, 2001). Par conséquent, notre premier objectif est d'étudier les facteurs affectifs en tant que mécanisme qui médie le leadership transformationnel et la voix des employés pour compléter la perspective cognitive existante. En outre, nous étudions l'état limite de l'effet de médiation de l'effet positif. L'effet « énergétique » peut être renforcé par des processus « peut faire » et « raison de le faire ». Plus précisément, nous suggérons que l'effet positif sera plus critique pour motiver le comportement vocal des employés avec la surqualification fortement perçue (Erdogan et autres 2011). Les employés peuvent se concentrer sur leur capacité d'emploi excédentaire et avoir une vision positive de leur compétence et de leur efficacité professionnelles (Zhang et coll., 2016). En fait, il a été démontré que les employés sur-qualifiés affichent un rendement plus élevé évalué par le superviseur (Amende 2007; Fine et Nevo 2008) et les performances opérationnelles (Erdogan et Bauer, 2009; Holtom et coll. 2002). Par conséquent, notre deuxième objectif est d'explorer le rôle modérateur de la surqualification perçue entre l'affect positif et la voix afin de clarifier quand le leadership transformationnel peut apporter une plus grande contribution au comportement vocal des employés par l'effet positif.

Cette étude apporte plusieurs contributions à la littérature. Tout d'abord, en nous appuyant sur le modèle de motivation proactive et la théorie de l'élargissement et de la construction, nous étendons la recherche vocale antérieure en étudiant un processus différent (c.-à-d. Processus affectif) reliant le leadership transformationnel et le comportement vocal. Plus précisément, nous identifions le rôle de médiation de l'affect positif et vérifions ainsi la capacité du processus « énergétique » de motiver la proactivité (Parker et coll., 2010). Cet examen aide à justifier la perspective de l'affect-as-resource dans la compréhension de l'influence de l'effet positif sur le comportement vocal des employés. Deuxièmement, nous examinons l'effet modérateur de la surqualification et clarifions l'état limite de l'effet d'un effet positif. Plus précisément, nous explorons le côté potentiellement positif de la surqualification perçue (c.-à-d. Que l'effet positif est plus susceptible de favoriser le comportement vocal des employés lorsque la surqualification perçue est élevée). Dans l'ensemble, dans le prolongement des recherches antérieures, nous proposons un modèle de médiation modéré en deuxième étape (Hayes 2013) pour étudier les mécanismes sous-jacents et les conditions limites qui peuvent expliquer comment et quand le leadership transformationnel se rapporte au comportement vocal d'un point de vue affectif.

CONCLUSION

Implications théoriques

Notre étude a permis de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents de la voix des employés. Les résultats de la présente étude indiquent que les employés ayant des dirigeants transformationnels sont plus susceptibles de s'engager dans la voix et que l'effet positif médie l'association entre le leadership transformationnel et la voix. Les résultats suggèrent également que la surqualification perçue modère l'association entre l'affect positif et la voix. En outre, l'effet indirect du leadership transformationnel sur la voix par affect positif est modéré par une surqualification perçue. Les résultats de la présente étude contribuent à la littérature sur le leadership transformationnel et la voix de plusieurs façons.

Premièrement, cette étude élargit notre compréhension des mécanismes sous-jacents à la relation entre le leadership transformationnel et la voix. Les dirigeants transformationnels peuvent favoriser le comportement de voix d'employé par l'effet positif en reflétant un processus énergisant et la proactivité motivante (Parker et autres 2010). Sur la base du modèle de motivation proactive, nous supposons que les dirigeants transformationnels suscitent l'effet positif des employés, qui peuvent à leur tour élargir et construire des ressources personnelles pour promouvoir le comportement vocal des employés. Dans la plupart des études précédentes, les chercheurs ont utilisé la perspective cognitive pour expliquer comment le leadership transformationnel était lié à la voix des employés et ont soutenu que les employés croyaient qu'ils recevraient plus de ressources lorsqu'ils fourniraient des suggestions, comme la reconnaissance des superviseurs et le soutien organisationnel, et que les facteurs cognitifs pourraient élucider la boîte noire entre le leadership transformationnel et la voix. Cependant, notre étude suggère que cette boîte noire peut également être clarifiée d'un point de vue affectif.

Deuxièmement, notre étude est la première à démontrer que l'association entre l'effet positif et la voix est modérée par la surqualification perçue. Cette étude s'est concentrée sur un bon côté de la surqualification perçue qui pourrait influencer positivement les comportements pro-organisationnels des employés. Des études antérieures ont généralement examiné les conséquences négatives de la surqualification perçue (p. Ex., Maynard et coll. 2006) et ont généralement supposé que la surqualification engendre des conditions de travail indésirables. Bien que la surqualification perçue implique un écart entre sa capacité excédentaire et l'utilisation inadéquate des capacités, cet écart n'est pas nécessairement négatif (Zhang et al., 2016). Les résultats de cette étude indiquent que la surqualification perçue peut encourager les employés à se sentir bien dans leurs compétences et leur contribution à l'organisation, ce qui profite considérablement aux organisations en transformant le capital humain en avantages concurrentiels (Fuller et al., 2012).

Implications pratiques

En plus de la contribution théorique mentionnée ci-dessus, l'étude nous permet également de mieux comprendre certaines pratiques de gestion concernant la façon dont les dirigeants transformationnels motivent les employés à faire part de leurs suggestions. Tout d'abord, nos résultats indiquent que les dirigeants qui utilisent des stratégies transformationnelles peuvent évoquer les employés en générant un effet positif pour stimuler un plus grand comportement vocal des employés. Par conséquent, les dirigeants transformationnels devraient se concentrer sur l'utilisation de la stratégie de motivation inspirante pour influencer l'affect des employés. De plus, les dirigeants devraient accorder aux employés une considération plus individualisée et donner la priorité à la création d'un milieu de travail affectif favorable. Les superviseurs devraient également inviter directement les employés à s'exprimer par le biais de pratiques de surveillance participatives. Les employés qui se perçoivent comme appréciés et respectés par leurs superviseurs sont plus susceptibles de générer des effets positifs et, à leur tour, de s'engager davantage dans la voix.

Cette étude indique également que la surqualification pourrait renforcer l'effet de l'effet positif sur le comportement vocal. Les employés ayant un effet positif sont plus susceptibles de s'exprimer lorsqu'ils se perçoivent comme sur-qualifiés. La surqualification est essentielle pour améliorer l'effet de la voie « énergétique » de la motivation proactive. En effet, les employés sur-qualifiés peuvent tirer parti de leurs talents excédentaires pour se sentir bien et bien faire. Erdogan et coll. (2011) ont également laissé entendre que les employés surqualifiés pourraient présenter des avantages uniques à l'embauche d'organisations. Par conséquent, pour retenir et motiver les employés sur-qualifiés, les dirigeants peuvent envisager de les placer

dans des postes qui exigent une voix particulièrement élevée (Luksyte et coll., 2011). De cette façon, il est susceptible de stimuler le potentiel des employés sur-qualifiés, en particulier en facilitant les employés ayant un effet positif à parler.

En outre, au niveau sociétal, le niveau national d'éducation chinois a augmenté de façon spectaculaire au cours des deux dernières décennies, ce qui a donné lieu à de sérieuses critiques liées à un gaspillage présumé de personnel qualifié (Wu et Zhao, 2010). Toutefois, nos constatations donnent à penser que la surqualification n'est pas sans certains avantages. Dans un état affectif positif, un individu sur-qualifié est plus susceptible de s'engager dans la voix que d'autres employés, et la voix est importante pour construire la société innovatrice préconisée par le gouvernement chinois (Xu et Xiao 2008).

Limitations et recherche future

L'étude a plusieurs limites. Tout d'abord, pour évaluer l'état affectif, nous avons recueilli des données en deux vagues séparées par un intervalle de deux semaines. Toutefois, cette conception n'a pas pu tester l'effet causal des variables clés. Une conception plus rigoureuse est nécessaire pour explorer les relations causales entre ces variables. Deuxièmement, nous avons utilisé des questionnaires autodéportés par les employés, ce qui peut mener à un biais de méthode commun (Podsakoff et coll., 2003). Bien que la conception à deux ondes devrait réduire le biais de méthode commun et l'analyse des facteurs de confirmation a montré que le biais n'a pas eu d'impact sérieux sur nos résultats, l'utilisation des cotes de leader pour le comportement vocal des employés serait une meilleure option dans la recherche future. Troisièmement, nous n'avons pas réussi à contrôler certaines variables cognitives importantes qui pourraient influencer la simple association entre l'affect positif et la voix. Nous nous sommes concentrés sur l'influence des facteurs affectifs sur la voix dans cette étude, mais nous croyons que les chercheurs devraient examiner l'influence conjointe de la cognition et affecter sur la voix.

TRANSLATED VERSION: GERMAN

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

EINLEITUNG

Sprachverhalten bezieht sich auf die konstruktive, änderungsorientierte Kommunikation eines Mitarbeiters, die eine Situation verbessern soll (Iepine und Van Dyne 2001). Im Allgemeinen ist die Mitarbeiterstimme eine Art proaktives Arbeitsverhalten, das darauf abzielt, den Status quo zu verbessern (Parker und Collins 2010) und organisatorische Verbesserungen fördern und organisatorische Schäden verhindern kann (Crant et al. 2011; Liang et al. 2012). Aufgrund der potenziellen Vorteile von Voice sind Methoden, mitarbeiterzumotivieren, ihre Gedanken bei der Arbeit zu äußern, zu einem wichtigen Thema in der Organisationsverhaltensforschung geworden. Da Führungspersönlichkeiten in der Regel die Ziele der Stimme sind und ihre Einstellungen und Verhaltensweisen direkt die Bereitschaft der Mitarbeiter prägen, sich zu äußern (Morrison 2014), wird das Verhalten von Führungskräften als wichtiger Vorläufer betrachtet, der Mitarbeiter motiviert, ihre Gedanken zu äußern. Transformationsführung kann einen besonderen Einfluss auf das Stimmverhalten der Mitarbeiter haben, da sie mit persönlichen und organisatorischen Veränderungen und hoher Leistung in Verbindung gebracht wurde (Bass und Riggio 2006). Die vier Komponenten der transformativen Führung, nämlich idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individualisierte Betrachtung, werden das Stimmverhalten

fördern (Liu et al. 2010). Tatsächlich haben neuere Studien herausgefunden, dass transformative Führung ein wichtigeres Führungsverhalten auf Vorläufern der Stimme ist als ethische Führung und missbräuchliche Aufsicht (Chamberlin et al. 2017). Das Verständnis des zugrunde liegenden Mechanismus, durch den transformative Führung die Stimme beeinflusst, ist jedoch unzureichend. Daher konzentriert sich diese Studie auf die Auswirkungen von transformativer Führung auf die Mitarbeiterstimme.

Voice ist eine typische Art von proaktivem Verhalten (Parker und Collins 2010). Obwohl frühere Studien den Zusammenhang zwischen transformierender Führung und Stimme untersucht haben, reichen diese Studien nicht aus (Svendsen und Joensson 2016). Forscher haben gezeigt, dass kognitive Faktoren, einschließlich psychologischer Sicherheit (Detert und Burris 2007), Identifikation (Liu et al. 2010), Vertrauen (Conchie et al. 2012) und der Pygmalion-Prozess (Duan et al. 2017), die Beziehung zwischen transformierender Führung und Stimme vermitteln. Obwohl diese Ergebnisse informativ sind, wurden die Rolle der affektiven Faktoren auf die Stimme und der "energizierte" Prozess der Mitarbeiterproaktivität in empirischen Studien von Organisationen nicht untersucht (Detert und Burris 2007; Wang et al. 2012). Um den Vermittler der Proaktivität aufzuklären, schlugen Parker et al. (2010) ein proaktives Motivationsmodell vor. Konkret identifizierten sie drei Beweggründe. Insbesondere bezieht sich "kann tun" Motivation auf eine Wahrnehmung der Fähigkeit, proaktive Handlungen zu nehmen, "Grund zu" Motivation bezieht sich auf die Wahrnehmung, dass sich proaktive Handlungen lohnt, und "energetisiert zu" Motivation umfasst affektive Erfahrung, die Einzelpersonen in die Teilnahme an Proaktivität treibt (Bindl et al. 2012). Basierend auf dem proaktiven Motivationsmodell (Parker et al. 2010) konzentrierten sich frühere Studien über die Vorläufer der Stimme hauptsächlich auf die Prozesse "can do" (d.h. Psychologische Sicherheit und Stimm-Selbstwirksamkeit) und "Vernunft" (d.h. Identifikation), während der "energizierte" Prozess weitgehend übersehen wurde. Tatsächlich lag der Fokus hauptsächlich auf den rationalen und bewussten Prozessen, die von Mitarbeitern zur Abwägung von Kosten, Nutzen und wahrscheinlichem Erfolg eingesetzt werden (Morrison 2014). Es wächst die Erkenntnis, dass bewusste kognitive Verarbeitung nur ein Teil der Geschichte ist und dass der andere Teil (d.h. Der affektive Prozess) untersucht werden sollte (Morrison 2014). Da die Stimme besonders anspruchsvoll und anspruchsvoll ist, reicht es nicht aus, Fähigkeiten und Gründe zu haben, wenn es einem Einzelnen an Energie fehlt, um sich an solch anstrengenden Aktivitäten zu beteiligen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, Führungspersönlichkeiten zu identifizieren, die untergeordnet emittierende Personen mit Stimme beleben können.

Diese Studie stützt sich auf das proaktive Motivationsmodell und die Theorie des Aufbaus (Fredrickson 1998; Fredrickson 2001), um vorzuschlagen, dass transformative Führungspersönlichkeiten positive Effekte kultivieren können, um das Sprachverhalten der Mitarbeiter zu fördern. Wir schlagen vor, dass positive Wirkung wahrscheinlich ein enerregender Mechanismus sein wird, der Mitarbeiter motiviert, ihre Gedanken zu äußern, weil es das Denk-Aktionsrepertoire einer Person erweitert (Fredrickson 1998, Fredrickson 2001). Daher ist unser erstes Ziel, affektive Faktoren als einen Mechanismus zu untersuchen, der transformative Führung und Mitarbeiterstimme vermittelt, um die bestehende kognitive Perspektive zu ergänzen. Darüber hinaus untersuchen wir die Randbedingung des vermittelnden Effekts positiver Auswirkungen. Der Effekt "energitiert zu" kann mit "kann tun" und "Vernunft zu" Prozesse verstärkt werden. Insbesondere schlagen wir vor, dass positive Auswirkungen kritischer für die Motivation des Stimmverhaltens von Mitarbeitern mit stark wahrgenommener Überqualifizierung sein werden (Erdogan et al. 2011). Die Mitarbeiter können sich auf ihre überzählige Arbeitskapazität konzentrieren und ihre berufliche Kompetenz und Wirksamkeit positiv sehen (Zhang et al. 2016). In der Tat hat sich gezeigt, dass überqualifizierte Mitarbeiter eine höhere Leistung von Vorgesetzten aufweisen (Fine 2007; Fine und Nevo 2008) und Aufgabenstellungen (Erdogan und Bauer 2009; Holtom et al. 2002). Daher ist unser zweites Ziel, die mäßige Rolle der wahrgenommenen Überqualifizierung zwischen positivem Affekt und Stimme zu untersuchen, um zu klären, wann transformative Führung durch positive Auswirkungen einen größeren Beitrag zum Verhalten der Mitarbeiterstimme leisten kann.

Diese Studie leistet mehrere Beiträge zur Literatur. Zunächst erweitern wir anhand des proaktiven Motivationsmodells und der Erweiterungs- und Aufbautheorie die bisherige Sprachforschung, indem wir einen anderen Prozess (d. H. Einen affektiven Prozess) untersuchen, der transformative Führung und

Sprachverhalten miteinander verbindet. Insbesondere identifizieren wir die vermittelnde Rolle des positiven Einflusses und überprüfen so die Fähigkeit des "energiziert zu" Prozess, Proaktivität zu motivieren (Parker et al. 2010). Diese Untersuchung hilft, die Affekt-als-Ressource-Perspektive zu untermauern, um den Einfluss positiver Auswirkungen auf das Sprachverhalten der Mitarbeiter zu verstehen. Zweitens untersuchen wir die mäßigende Wirkung der Überqualifizierung und klären die Randbedingung des Effekts eines positiven Effekts. Insbesondere untersuchen wir die potenziell positive Seite der wahrgenommenen Überqualifizierung (d. H., positive Auswirkungen sind eher geeignet, das Sprachverhalten der Mitarbeiter zu fördern, wenn die wahrgenommene Überqualifizierung hoch ist). Insgesamt schlagen wir als Erweiterung früherer Forschungen ein moderiertes Vermittlungsmodell der zweiten Stufe (Hayes 2013) vor, um die zugrunde liegenden Mechanismen und Randbedingungen zu untersuchen, die erklären können, wie und wann transformative Führung mit Demstimm-Verhalten aus einer affektiven Perspektive zusammenhängt.

SCHLUSSFOLGERUNG

Theoretische Implikationen

Unsere Studie hat das Verständnis der zugrunde liegenden Mechanismen der Mitarbeiterstimme erweitert. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten darauf hin, dass Mitarbeiter mit transformativen Führungskräften eher mit einer Stimme zu kämpfen haben und dass positive Auswirkungen den Zusammenhang zwischen transformativer Führung und Stimme vermitteln. Die Ergebnisse deuten auch darauf hin, dass die wahrgenommene Überqualifizierung den Zusammenhang zwischen positivem Affekt und Stimme mäßigt. Darüber hinaus wird der indirekte Effekt der transformativen Führung auf die Stimme über positive Effekte durch die wahrgenommene Überqualifizierung abgeschwächt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie tragen in mehrfacher Hinsicht zur Literatur über transformative Führung und Stimme bei.

Erstens erweitert diese Studie unser Verständnis der Mechanismen, die der Beziehung zwischen transformierender Führung und Stimme zugrunde liegen. Transformationsführer können das Stimmverhalten der Mitarbeiter durch positive Wirkung fördern, indem sie einen energetisierenden Prozess reflektieren und die Proaktivität motivieren (Parker et al. 2010). Basierend auf dem proaktiven Motivationsmodell gehen wir davon aus, dass transformative Führungskräfte die positiven Auswirkungen der Mitarbeiter wecken, was wiederum persönliche Ressourcen erweitern und aufbauen kann, um das Sprachverhalten der Mitarbeiter zu fördern. In den meisten früheren Studien nutzten die Forscher die kognitive Perspektive, um zu erklären, wie transformative Führung mit der Stimme der Mitarbeiter zusammenhängt, und argumentierten, dass Mitarbeiter glaubten, dass sie mehr Ressourcen erhalten würden, wenn sie Vorschläge wie die Anerkennung von Vorgesetzten und die Unterstützung der Organisation zur Verfügung stellten, und dass kognitive Faktoren die Black Box zwischen transformativer Führung und Stimme aufklären könnten. Unsere Studie legt jedoch nahe, dass diese blackbox auch aus einer affektiven Perspektive geklärt werden kann.

Zweitens ist unsere Studie die erste, die zeigt, dass der Zusammenhang zwischen positivem Affekt und Stimme durch wahrgenommene Überqualifizierung gemildert wird. Diese Studie konzentrierte sich auf eine helle Seite der wahrgenommenen Überqualifizierung, die das organisationsfreundliche Verhalten der Mitarbeiter positiv beeinflussen könnte. Frühere Studien haben in der Regel die negativen Folgen der wahrgenommenen Überqualifizierung untersucht (z. B. Maynard et al. 2006) und im Allgemeinen angenommen, dass eine Überqualifizierung unerwünschte Arbeitsbedingungen hervorbringt. Obwohl die wahrgenommene Überqualifizierung eine Diskrepanz zwischen der eigenen Überempfindlichkeit und unzureichender Fähigkeitsauslastung impliziert, ist diese Diskrepanz nicht unbedingt negativ (Zhang et al. 2016). Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass eine wahrgenommene Überqualifizierung die Mitarbeiter dazu ermutigen kann, sich in ihrer Kompetenz und ihrem Beitrag zur Organisation wohlfühlen, was Den Organisationen wesentlich zugute kommt, indem sie Humankapital in Wettbewerbsvorteile umwandelt (Fuller et al. 2012).

Praktische Implikationen

Neben dem oben diskutierten theoretischen Beitrag erweitert die Studie auch unser Verständnis bestimmter Managementpraktiken darüber, wie transformative Führungskräfte Mitarbeiter motivieren, sich zu ihren Vorschlägen zu äußern. Erstens zeigen unsere Ergebnisse, dass Führungskräfte, die transformative Strategien verwenden, Mitarbeiter evozieren können, indem sie positive Effekte erzeugen, um mehr Sprachverhalten der Mitarbeiter zu stimulieren. Daher sollten sich transformative Führungskräfte darauf konzentrieren, die Strategie der inspirierenden Motivation zu nutzen, um die Auswirkungen der Mitarbeiter zu beeinflussen. Darüber hinaus sollten Führungskräfte den Mitarbeitern eine individuellere Berücksichtigung geben und der Schaffung eines günstigen affektiven Arbeitsplatzumfelds Priorität einräumen. Die Aufsichtsbehörden sollten die Arbeitnehmer auch direkt auffordern, sich durch partizipative Aufsichtspraktiken zu äußern. Mitarbeiter, die sich selbst als von ihren Vorgesetzten geschätzt und respektiert wahrnehmen, erzeugen eher positive Auswirkungen und engagieren sich wiederum mehr.

Diese Studie zeigt auch, dass eine Überqualifizierung die Wirkung positiver Auswirkungen auf das Stimmverhalten verstärken könnte. Mitarbeiter mit positiven Auswirkungen äußern sich eher, wenn sie sich selbst als überqualifiziert empfinden. Überqualifizierung ist entscheidend, um die Wirkung von "energiziert zu" Weg der proaktiven Motivation zu verbessern. Tatsächlich können überqualifizierte Mitarbeiter ihre überschüssigen Talente nutzen, um sich gut zu fühlen und gut zu sein. Erdogan et al. (2011) schlugen auch vor, dass überqualifizierte Mitarbeiter einzigartige Vorteile für die Einstellung von Organisationen darstellen könnten. Um überqualifizierte Mitarbeiter zu halten und zu motivieren, können Führungskräfte daher erwägen, sie in Positionen zu platzieren, die eine besonders hohe Stimme erfordern (Luksyte et al. 2011). Auf diese Weise dürfte sie das Potenzial überqualifizierter Mitarbeiter stimulieren und insbesondere Mitarbeitern mit positiven Auswirkungen die Zuspache erleichtern.

Darüber hinaus hat das chinesische nationale Bildungsniveau in den letzten zwei Jahrzehnten auf gesellschaftlicher Ebene dramatisch zugenommen, was zu ernsthafter Kritik im Zusammenhang mit einer vermuteten Verschwendung von qualifiziertem Personal geführt hat (Wu und Zhao 2010). Unsere Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass eine Überqualifizierung nicht ohne einige Vorteile ist. In einem positiven affektiven Zustand ist es wahrscheinlicher, dass eine überqualifizierte Person stimmte als andere Mitarbeiter, und die Stimme ist wichtig für den Aufbau der innovativen Gesellschaft, die von der chinesischen Regierung befürwortet wird (Xu und Xiao 2008).

Einschränkungen und zukünftige Forschung

Die Studie hat mehrere Einschränkungen. Um zunächst den affektiven Zustand zu bewerten, haben wir Daten in zwei Wellen gesammelt, die durch ein zweiwöchiges Intervall getrennt sind. Dieser Entwurf konnte jedoch die kausale Wirkung der Schlüsselvariablen nicht testen. Ein strengeres Design ist erforderlich, um die kausalen Zusammenhänge zwischen diesen Variablen zu untersuchen. Zweitens verwendeten wir selbst gemeldete Fragebögen von Mitarbeitern, die zu einer allgemeinen Methodenverzerrung führen können (Podsakoff et al. 2003). Obwohl das Zwei-Wellen-Design die allgemeine Methodenverzerrung reduzieren sollte und die Analyse des Bestätigungsfaktors zeigte, dass die Verzerrung unsere Ergebnisse nicht ernsthaft beeinflusste, wäre die Verwendung von Leader-Bewertungen für das Sprachverhalten von Mitarbeitern eine bessere Option in zukünftigen Forschungsarbeiten. Drittens konnten wir einige wichtige kognitive Variablen nicht kontrollieren, die die einfache Assoziation zwischen positivem Affekt und Stimme beeinflussen könnten. Wir haben uns in dieser Studie auf den Einfluss affektiver Faktoren auf die Stimme konzentriert, aber wir glauben, dass Forscher den gemeinsamen Einfluss von Kognition untersuchen und auf die Stimme beeinflussen sollten.

TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

INTRODUÇÃO

O comportamento de voz refere-se à comunicação construtiva orientada para a mudança de um funcionário que se destina a melhorar uma situação (Lepine e Van Dyne 2001). Geralmente, a voz dos colaboradores é um tipo de comportamento proactivo de trabalho que visa melhorar o status quo (Parker e Collins 2010) e pode fomentar a melhoria organizacional e prevenir danos organizacionais (Crant et al. 2011; Liang et al. 2012). Devido aos potenciais benefícios da voz, os métodos para motivar os colaboradores a expressarem os seus pensamentos no trabalho tornaram-se um tema importante na investigação de comportamento organizacional. Como os líderes são normalmente alvos de voz e as suas atitudes e comportamentos moldam diretamente a vontade dos colaboradores de falarem (Morrison 2014), o comportamento do líder é considerado um antecedente importante que motiva os colaboradores a expressarem os seus pensamentos. A liderança transformadora pode ter um efeito particular no comportamento da voz dos colaboradores, uma vez que tem sido associada a alterações pessoais e organizacionais e ao alto desempenho (Bass e Riggio 2006). Os quatro componentes da liderança transformadora, nomeadamente: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, incentivarão o comportamento da voz (Liu et al. 2010). Na verdade, estudos recentes descobriram que a liderança transformadora é um comportamento de liderança mais importante sobre antecedentes de voz do que liderança ética e supervisão abusiva (Chamberlin et al. 2017). No entanto, a compreensão do mecanismo subjacente através do qual a liderança transformadora impacta a voz é insuficiente. Assim, este estudo centra-se no efeito da liderança transformadora na voz dos colaboradores.

A voz é um tipo típico de comportamento proativo (Parker e Collins 2010). Embora estudos anteriores tenham investigado a relação entre a liderança transformadora e a voz, estes estudos não são suficientes (Svendsen e Joensson 2016). Os investigadores revelaram que fatores cognitivos, incluindo a segurança psicológica (Detert e Burris 2007), a identificação (Liu et al. 2010), a confiança (Conchie et al. 2012) e o processo Pygmalion (Duan et al. 2017), mediam a relação entre a liderança transformadora e a voz. Embora estes resultados sejam informativos, o papel dos fatores afetivos na voz e o processo "energizado" de proactividade dos trabalhadores não foram examinados em estudos empíricos de organizações (Detert e Burris 2007; Wang et al. 2012). Para elucidar o facilitador da proactividade, Parker et al. (2010) propôs um modelo de motivação proactivo. Especificamente, identificaram três motivações. Em particular, a motivação "pode fazer" refere-se a ter uma perceção da capacidade de tomar ações proativas, motivação "razão para" refere-se à perceção de que o envolvimento em ações proativas vale a pena, e a motivação "energizada para" compreende a experiência afetiva que alimenta os indivíduos a envolverem-se na proactividade (Bindl et al. 2012). Com base no modelo de motivação pró-ativa (Parker et al. 2010), estudos anteriores sobre os antecedentes da voz focaram-se principalmente no processo "pode fazer" (isto é, segurança psicológica e autoeficácia da voz) e nos processos de "razão para" (ou seja, identificação), enquanto o processo "energizado" foi largamente negligenciado. Na verdade, o foco tem sido principalmente nos processos racionais e deliberados usados pelos colaboradores para pesar custos, benefícios e provável sucesso (Morrison 2014). Há um reconhecimento crescente de que o processamento cognitivo consciente é apenas uma parte da história e que a outra parte (ou seja, o processo afetivo) deve ser investigada (Morrison 2014). Além disso, porque a voz é particularmente desafiante e exigente, ter capacidade e razões não é suficiente se um indivíduo não tiver energia para se envolver em tais atividades esforçadas. Portanto, identificar líderes que possam energizar afetivamente subordinados à voz é crucial.

Este estudo baseia-se no modelo de motivação pró-ativa e na teoria do alargamento e construção (Fredrickson 1998; Fredrickson 2001) para sugerir que os líderes transformacionais podem cultivar um efeito positivo para promover o comportamento da voz dos funcionários. Propomos que o efeito positivo seja provavelmente um mecanismo energizante que motiva os colaboradores a expressarem os seus pensamentos porque alarga o repertório de ação de pensamento de uma pessoa (Fredrickson 1998, Fredrickson 2001). Portanto, o nosso primeiro objetivo é investigar fatores afetivos como um mecanismo

que media a liderança transformadora e a voz dos colaboradores para complementar a perspectiva cognitiva existente. Além disso, investigamos a condição de fronteira do efeito mediador do efeito positivo. O efeito "energizado para" pode ser reforçado com processos "pode fazer" e "razão para" processos. Especificamente, sugerimos que o efeito positivo será mais crítico para motivar o comportamento de voz dos colaboradores com uma qualificação excessivamente percebida (Erdogan et al. 2011). Os colaboradores podem concentrar-se na sua capacidade de trabalho excedentária e ter uma visão positiva da sua competência e eficácia no trabalho (Zhang et al. 2016). Com efeito, os trabalhadores sobre-qualificados apresentaram um desempenho superior avaliado em supervisão (Multa de 2007; Fine e Nevo 2008) e performances de tarefas (Erdogan e Bauer 2009; Holtom et al. 2002). Por isso, o nosso segundo objetivo é explorar o papel moderador da sobre-qualificação percebida entre o efeito positivo e a voz para clarificar quando a liderança transformacional pode dar maiores contributos para o comportamento da voz dos colaboradores através de um efeito positivo.

Este estudo faz várias contribuições para a literatura. Em primeiro lugar, baseando-nos no modelo de motivação pró-ativa e na teoria do alargamento e construção, alargamos a investigação de voz anterior, investigando um processo diferente (isto é, processo afetivo) que liga a liderança transformacional e o comportamento de voz. Especificamente, identificamos o papel mediador do efeito positivo e, assim, verificamos a capacidade do processo "energizado para" motivar a proatividade (Parker et al. 2010). Este exame ajuda a fundamentar a perspectiva do impacto como recurso na compreensão da influência do efeito positivo no comportamento da voz dos colaboradores. Em segundo lugar, examinamos o efeito moderador da sobre-qualificação e clarificamos a condição de fronteira do efeito positivo. Especificamente, exploramos o lado potencialmente positivo da qualificação excessiva percebida (isto é, o efeito positivo é mais propenso a promover o comportamento da voz dos colaboradores quando a qualificação excessiva é elevada). Globalmente, como extensão de pesquisas anteriores, propomos um modelo de mediação moderado de segunda fase (Hayes 2013) para investigar os mecanismos subjacentes e as condições de fronteira que podem explicar como e quando a liderança transformacional se relaciona com o comportamento da voz de uma perspectiva afetiva.

CONCLUSÃO

Implicações teóricas

O nosso estudo avançou a compreensão dos mecanismos subjacentes à voz dos colaboradores. Os resultados do presente estudo indicam que os colaboradores com líderes transformacionais são mais propensos a se envolverem na voz e que o efeito positivo media a associação entre liderança transformadora e voz. Os resultados sugerem ainda que a sobre-qualificação percebida modera a associação entre o efeito positivo e a voz. Além disso, o efeito indireto da liderança transformadora na voz através de um efeito positivo é moderado pela percepção de excesso de qualificação. Os resultados do presente estudo contribuem para a literatura sobre liderança transformadora e voz de várias maneiras.

Em primeiro lugar, este estudo alarga a nossa compreensão dos mecanismos subjacentes à relação entre a liderança transformadora e a voz. Os líderes transformadores podem promover o comportamento da voz dos colaboradores através de um efeito positivo, refletindo um processo energizante e motivando a proatividade (Parker et al. 2010). Com base no modelo de motivação proativa, assumimos que os líderes transformacionais despertam o efeito positivo dos colaboradores, que por sua vez podem alargar e construir recursos pessoais para promover o comportamento da voz dos colaboradores. Na maioria dos estudos anteriores, os investigadores usaram a perspectiva cognitiva para explicar como a liderança transformadora estava relacionada com a voz dos colaboradores e argumentaram que os colaboradores acreditavam que receberiam mais recursos quando fornecessem sugestões, como reconhecimento de supervisores e apoio organizacional, e que fatores cognitivos poderiam elucidar a caixa negra entre a liderança transformadora e a voz. No entanto, o nosso estudo sugere que esta caixa preta também pode ser esclarecida de uma perspectiva afetiva.

Em segundo lugar, o nosso estudo é o primeiro a demonstrar que a associação entre o efeito positivo e a voz é moderada pela qualificação excessiva percebida. Este estudo focou-se num lado positivo da

percepção de excesso de qualificação que poderia influenciar positivamente os comportamentos pró-organizacionais dos colaboradores. Estudos anteriores examinaram tipicamente as consequências negativas da sobre-qualificação percebida (por exemplo, Maynard et al. 2006) e, em geral, assumiram que a sobre-qualificação gera condições de trabalho indesejáveis. Embora a sobre-qualificação percebida implique uma discrepância entre a capacidade excedentária e a utilização inadequada da capacidade, esta discrepância não é necessariamente negativa (Zhang et al. 2016). Os resultados deste estudo indicam que a sobre-qualificação percebida pode incentivar os colaboradores a sentirem-se bem com a sua competência e contribuição para a organização, o que beneficia substancialmente as organizações, transformando o capital humano em vantagens competitivas (Fuller et al. 2012).

Implicações práticas

Além da contribuição teórica acima discutida, o estudo também aumenta a nossa compreensão de certas práticas de gestão sobre como os líderes transformadores motivam os colaboradores a falar com as suas sugestões. Em primeiro lugar, os nossos resultados indicam que os líderes que usam estratégias de transformação podem evocar os colaboradores gerando um efeito positivo para estimular mais o comportamento da voz dos colaboradores. Por isso, os líderes transformacionais devem concentrar-se na utilização da estratégia de motivação inspiradora para influenciar o efeito dos colaboradores. Além disso, os líderes devem dar aos empregados uma consideração mais individualizada e priorizar a criação de um ambiente de trabalho afetivo favorável. Os supervisores também devem convidar diretamente os trabalhadores a falar através de práticas de supervisão participativa. Os colaboradores que se vêem valorizados e respeitados pelos seus supervisores são mais propensos a gerar efeitos positivos e, por sua vez, a envolverem-se em mais voz.

Este estudo também indica que a sobre-qualificação pode fortalecer o efeito positivo no comportamento da voz. Os colaboradores com efeitos positivos são mais propensos a expressarem-se quando se vêem como sobre-qualificados. A sobre-qualificação é fundamental para potenciar o efeito do caminho "energizado para" a motivação proativa. Na verdade, os colaboradores sobre-qualificados podem aproveitar os seus talentos excedentários para se sentirem bem e fazerem bem. Erdogan et al. (2011) também sugeriu que funcionários sobrequalificados poderiam apresentar vantagens únicas para contratar organizações. Portanto, para reter e motivar funcionários sobre-qualificados, os líderes podem considerar colocá-los em posições que requerem voz particularmente alta (Luksyte et al. 2011). Desta forma, é provável que estimule o potencial de trabalhadores sobre-qualificados, especialmente facilitando os colaboradores com efeitos positivos para falar.

Além disso, a nível social, o nível educativo nacional chinês aumentou drasticamente nas últimas duas décadas, resultando em sérias críticas relacionadas com um suposto desperdício de pessoal qualificado (Wu e Zhao 2010). No entanto, as nossas conclusões sugerem que a sobre-qualificação não é sem alguns benefícios. Num estado afetivo positivo, um indivíduo sobre-qualificado é mais propenso a envolver-se na voz do que outros empregados, e a voz é importante para construir a sociedade inovadora defendida pelo governo chinês (Xu e Xiao 2008).

Limitações e investigação futura

O estudo tem várias limitações. Primeiro, para avaliar o estado afetivo, recolhemos dados em duas ondas separadas por um intervalo de duas semanas. No entanto, este desenho não pôde testar o efeito causal das variáveis-chave. Um design mais rigoroso é necessário para explorar as relações causais entre estas variáveis. Em segundo lugar, usamos questionários auto-reportados por empregados, o que pode levar a preconceitos de métodos comuns (Podsakoff et al. 2003). Embora o design de duas ondas deva reduzir o enviesamento do método comum e a análise do fator de confirmação mostrou que o enviesamento não teve um impacto sério nos nossos resultados, o uso de classificações de líderes para o comportamento de voz dos colaboradores seria uma melhor opção em pesquisas futuras. Em terceiro lugar, não conseguimos controlar algumas variáveis cognitivas importantes que podem influenciar a simples associação entre o efeito positivo e a voz. Focalizamo-nos na influência de fatores afetivos na voz neste estudo, mas acreditamos que os investigadores devem examinar a influência conjunta da cognição e afetar a voz.