

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20240619.301

# 平台型领导赋能共同成长：“己欲达而达人” 的反哺学习机制

熊立, 方佳星, 罗元大, 尧越

(江西财经大学工商管理学院, 江西南昌 330032)

**摘要:** 平台型领导是一种以知识型团队共同成长为终极目标的新型领导模式。然而, 学界对该类领导与成员、团队三方互动成长的具体机制尚不清楚, 尤其是作为共生系统源动力的平台型领导如何假手于成员来赋能自我成长。本文基于社会交换视角和向下学习过程, 构建了一个平台型领导在向下知识分享中反哺学习, 然后进行工作重塑以助力自身成长和团队惯例更新的链式中介模型。对共计420名知识型团队领导及1264名成员的两项配对问卷数据研究表明, 平台型领导通过向下属分享知识来反哺学习(研究一), 进而引发工作重塑行为, 实现自身的职业能力成长和团队惯例更新(研究二)。本文揭示了平台型领导赋能知识型团队共同成长的一种策略机制, 完善了平台型领导的应用基础研究, 也为领导者打造多方共赢的团队和自我管理提供了科学依据。

**关键词:** 平台型领导; 知识分享; 反哺学习; 成长; 社会交换

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2025)01-0088-16

## 一、引言

面对数字时代瞬息万变的市场环境, 许多团队已经在成员间单纯的合作或竞争关系外寻找彼此的重新定位, 通过构建共生关系来应对环境变局(Lingens等, 2022)。已有研究表明, 团队共同成长不仅有利于领导和全员的良好发展生态循环, 还有利于团队环境适应力和竞争优势维持(Lee和Ogawa, 2023)。共生系统需要建立共生平台(Hendricks和Matthyssens, 2023), 像借助平台商业模式而取得成功的抖音、快手App平台, 以及“中国好声音”这样的实体平台等, 都是企业平台的典例。与之相呼应的是, 个体层面诞生了平台型领导(platform leadership)概

收稿日期: 2024-03-20

基金项目: 国家自然科学基金面上项目(72172054); 江西省高校人文社科重点研究基地项目(JD22020); 国家自然科学基金地区项目(72062018); 江西省高校人文社科一般项目(GL23127)

作者简介: 熊立(1983—), 男, 江西财经大学工商管理学院教授, 博士生导师(通信作者, 175420600@qq.com);

方佳星(2001—), 女, 江西财经大学工商管理学院硕士研究生;

罗元大(1995—), 男, 江西财经大学工商管理学院博士研究生;

尧越(2000—), 女, 江西财经大学工商管理学院硕士研究生。

念,一种以构建组织或团队“共同成长生态系统”为终极目标的领导模式(熊立等,2023)。该领导模式孕育于互联网平台经济时代,主要通过赋能知识型团队来适应环境动态变化(郝旭光等,2021)。现如今,大多数团队研究都十分重视作为“前端战士”的员工的发展,抑或领导风格的抉择,却通常轻视领导作为“大后方”的自身成长,更少有将领导和团队视为实现员工理想的平台,整合领导、团队和员工如何共同成长的系统性研究。然而,在组织发展过程中,单方面强调领导或员工的成长可能会引发多重问题,比如领导跟不上员工快速成长的节奏反会导致团队发展受阻,或者领导成长未能带动员工提升导致领导缺乏成就感与满足感而倾向于离职(郝旭光,2016)。有鉴于此,平台型领导如何实现与整个团队的共同成长,从而平衡组织内部的能量场,成为今天有价值的研究议题。

近年来,平台型领导研究更多针对平台型领导在员工创新行为、任务绩效、组织韧性、团队双元学习等方面的影响(李玲等,2022;梁阜等,2023)。这些研究大多站在静态视角分析平台型领导对员工或是团队创新的影响,对其核心价值即“共同成长”却罕见讨论。只不过,多数研究也认同平台型领导通过交换关系、心理授权、上下级目标整合等关系能量转移机制来影响员工(Ding等,2023;朱永跃等,2023),这暗示了该类领导与员工之间本身就是一种互相成就的关系,也即领导可能假手于员工来实现自身成长(辛杰和张欣,2023)。支持这一观点的文献认为,平台型领导驱动共同成长的机制是以共同事业为目标,先无私地分享资源和条件为全员赋能,激发他们的适应性潜能,然后依靠他们的成长来反向带动领导及团队成长,最终形成“员工成长靠平台,平台做大靠员工”的生态循环(郝旭光等,2021;熊立等,2023)。虽然这一机制尚未得到充分的实证检验,但也推动了一种认识的发展,即领导与成员之间不是简单的金钱换技能的关系,而是相互学习进步的关系。

中国古代著作《道德经》里有云,“高下相倾……前后相随,恒也”,这暗示了团队成员在追随和学习领导的同时,很可能也是领导汲取知识的重要来源;亚马逊执行主席Jeff Bezos也曾言:“我很希望招聘一群能成为我导师的员工。”可见换个思路,向下学习也不失为领导自身及团队成长的一种有效手段。Zhang等(2023)研究发现领导者可以将向下指导视为自身的学习机会,从而增强指导动机,提高指导效果;他们还发现有时向下学习的效果甚至超过向上学习。国内研究也提出,平台型领导主动向下属分享知识是其有效的互动成长手段(熊立等,2023)。因此,探究现代团队领导如何通过知识资源分享来反向学习是饶有新意的。可惜的是,现有研究多数还集中在员工的横向知识分享,抑或激励知识分享的领导风格上,很少探究领导自身如何分享知识,更未关注领导分享知识后能否萃取对自身有利的价值回报。为了弥补这些不足,本研究提出如下问题:平台型领导能否以及如何通过向下知识分享来实现成员、领导和团队的共同成长?回答这一问题可以有效破解领导者能力瓶颈、知识共享障碍和团队发展动力受限等难题。

本研究的观点建立在社会交换理论之上。社会交换理论常用于解释团队互动行为及其效用的发生逻辑。该理论认为,上下级互动本质上是一种社会交换,其中互惠原则指导交换双方按照提供收益、期望回报的基本流程来操作(Cropanzano等,2017)。社会交换中的期望是以信任为基础的,信任程度越高,社会交换关系越稳固,越能够产生递进式循环,甚至溢出到其他交换对象上(樊耘等,2014)。遵循这一法则,平台型领导在推动共同成长的过程中可能经历两轮交换过程。第一轮,该类领导具有信任下属、平等互靠的理念,认同向下学习的价值(郝旭光等,2021),所以会产生主动分享知识的源动力(付出),然后通过有意识地让下属反哺自己而发生学习——即反哺学习(回报)。第二轮,前次交换触发了领导回报兑现行为,也即进行工作重塑换来自身职业能力成长;同时作为新一轮付出,工作重塑又会激发领导再次交换的义务感,便

可能将交换溢出到团队成长方面,通过团队惯例更新等方式来实现第三方受益。长此以往,团队成长意味着未来更多更好的领导知识分享机会,逐渐就会形成优质的成长生态循环。

基于以上推演,本文构建出一个平台型领导通过社会交换过程来实现团队共同成长的链式中介模型,简言之就是领导基于自我知识分享所带来的成员成长来反哺学习,然后进行工作重塑,反过来实现自身和团队的共同成长。本研究从“知识分享中反哺学习”的策略视角揭示了平台型领导赋能知识型团队共同成长的路径,帮助团队领导升级管理理念,达到“适应环境、共同成长”的目标。

## 二、理论基础与研究假设

### (一)理论基础

#### 1.平台型领导与共同成长

平台型领导是一种承载着领导、成员及组织三方互动成长过程的新型领导理论,其显著特征为包容、平台搭建与优化、共同成长等。其作用模式是:在共同事业的激励下,领导向下分享资源、提供平台,员工则积极利用并自主创造,继而将平台打造成资源吸纳和知识涌现系统,反过来又助力领导知识技能的提升,最终实现共生共赢(郝旭光等,2021;熊立等,2023)。由上述论点可知,共同成长是平台型领导最独特的效用(郝旭光等,2021)。具体来说,变革型和魅力型领导强调“自上而下”地感召并引导员工追随,重心是组织成长;而授权型、包容型和服务型领导则“自下而上”地提升员工的能力,较少谈及自身成长。平台型领导兼顾领导、下属和组织,强调“上下互动”地共同成长(郝旭光等,2021)。然而,成长具有抽象性,需采用具体的衡量指标。在职场中,个体寻求的主要是职业成长,包含职业能力成长、晋升和报酬增长等。其中,职业能力成长代表个体借助组织平台学到新的知识技能(翁清雄和席酉民,2011),充分体现出成长的过程要素,于是本文将其作为平台型领导成长的直接指标。而团队行为是由团队惯例所指导的(王永伟等,2023),且团队成长过程可以视为一系列与环境动态匹配的行为变化(Abrantes等,2022),所以,我们把团队惯例更新视为团队成长的有效指标。

在当前平台型领导与共同成长研究中,仅有熊立等(2023)从适应性绩效的角度探讨了平台型领导如何赋能知识型员工的成长,其他研究基本集中于创新变革,发现的机制也都是心理授权、组织韧性和下属自主性等(辛杰和张欣,2023;梁阜等,2023;李玲等,2022),缺乏对核心价值即共同成长的探讨,特别是领导“自我赋能”的成长。为此,本研究将聚焦于平台型领导如何在“上下互动”中激发共同成长,为该领导模式的基础研究做出新的贡献。

#### 2.基于社会交换视角的知识分享与反哺学习

知识分享是知识拥有者向其他个体提供知识的过程(Devi,2024),包括向上、向下和水平分享(金辉等,2020)。以往研究主要关注员工水平知识分享及其后果,将领导视为触发分享的前因(Devi,2024)。向上知识分享研究仅以员工建言为主(Kelemen等,2023)。然而,领导处于权力和资源的核心,是优质的知识源(金辉等,2020)。但领导知识分享研究甚为稀缺,仅有少数文献提及领导特质会影响其向下知识分享意愿(金辉等,2020)。然而,反哺学习研究曾指出,领导的资源投入将助力员工和团队的发展,进而促使知识技能等自下而上流动,最后反过来“哺育”领导的成长(王志文,2013;吕鸿江等,2020)。在知识经济时代,以更接近战场的下属作为资源库进行反哺学习,无疑是领导素质提升的必要手段。

回顾社会交换理论,资源的相互传输维持互动双方的交换过程,付出是交互的起点,而在互惠原则的驱动下,付出又会进一步刺激个体寻求预期回报(Cropanzano等,2017)。知识分享作为一种交换过程受到分享方和接收方之间互惠关系的影响(Cropanzano等,2017)。这意味着

无论知识分享方所处地位如何,都可能存在互惠关系。譬如,Zhang等(2023)的研究暗示了领导向下指导实际上是向下学习,能帮助领导获取新知识技能。鉴于知识分享是指导他人的重要手段,也是上下级互动的重要形式(陈诚和文鹏,2011;郝旭光等,2021;龙立荣和陈琇霖,2021),本文提出平台型领导很可能以知识分享作为重要的上下互动策略(付出),通过激发下属互动思考和即兴拼凑来创造新的知识技能,然后通过观察、跟踪和互动提问来实现向下反哺学习(回报),从而得以重塑自身工作行为。

### 3.领导工作重塑

工作重塑是指个体在与工作环境互动的过程中,通过有意识地调整和优化工作任务、关系及认知,来提高工作满意度、绩效表现和职业发展的主动性行为(Bruning和Campion,2018)。由此可知,工作重塑的结果常常同时体现在个人和组织上。工作重塑的主体一般包括员工和领导,而以往研究大多集中于员工层面,将领导视为影响员工工作重塑的情景因素,分析其发生的机制及后果,相对轻视了领导自身工作重塑的价值(李姗姗等,2019)。目前与领导工作重塑相关的研究主要将其视为影响员工的榜样示范(辛迅,2017),并没有充分探讨其发生机理以及对领导和团队的后续影响。反观现实,领导作为团队的核心成员,其行为的改变往往能够产生显著的涟漪效应,给团队整体效率提升带来最突出的价值。目前仅有一项研究指出具有高学习意识的领导更愿意对现有工作进行重新设计以提高团队绩效(Hu等,2024),这暗示了领导在收获来自外界(包括下属)的全新知识技能后很可能会产生工作重塑行为。社会交换理论也指出,个体间双向学习过程满足了互惠交换的原则,这有利于激发个体积极的工作态度和行为,促使其主动地对自我和环境进行重构,最终带来彼此共同成长(Cropanzano等,2017)。

## (二)研究假设

### 1.平台型领导在向下知识分享中反哺学习

作为与员工互动的重要方式,平台型领导的资源分享推动了上下良好互动的持续循环(郝旭光等,2021)。由于知识资源是个人及团队成长的关键原料(Goswami和Agrawal,2023),本文将研究视域聚焦于知识资源分享。根据社会交换理论的“公正性期待”法则(Cropanzano等,2017),平台型领导基于知识分享的“上下互动”过程可分为付出和回报两个阶段。第一阶段,领导重视向下学习的价值,所以抱着这种期待先自上而下地分享知识以赋能员工;第二阶段,领导从员工的成长中获得自下而上的反哺学习机会,以自我赋能,最终实现共同成长。

具体而言,在“自上而下”的知识分享阶段,平台型领导先在理念上认同向下学习的价值,然后有意识地采取知识分享行为来期待反哺。社会交换理论表明,个体对风险的评估是建立交换关系的起点(Cropanzano等,2017),平台型领导持有的向下学习理念让其相信知识分享能带来预期收益,进而涉入该交换关系。例如,平台型领导认为下属是自我实现人,将下属视作最重要的资源(郝旭光等,2021),这与向下学习“认为较低权力个体是有价值的知识来源”的内涵相契合(Zhang等,2023)。而且,包容、平等和共同成长等特质决定了平台型领导相信下属拥有独特工作经验、前沿技术手段、潜在创新见解(郝旭光等,2021;Zhang等,2023)。对比具有相近特征的谦逊型领导,该类领导虽也谦虚地请教下属,但仍是自下而上的心理状态,向下学习的姿态主要是向下属表达认可和赞赏,从而激励下属更加努力(Kelemen等,2023)。目前也鲜有研究发现谦逊型领导在反哺学习方面具有独到价值。同时,在资源分享这一互动理念指导下(郝旭光等,2021),平台型领导向下学习的动机很可能驱动其通过向下知识分享来换取回报。研究表明,相信上下级之间应相互尊重、平等共处的低权力距离导向的领导更倾向于向下知识分享(金辉等,2020)。在平台型领导模式下,动机内化的员工往往具有强烈的学习意愿,领导知识分

享涌现自然十分常见(郝旭光等,2021;熊立等,2023)。

而在“自下而上”的反哺学习阶段,员工在共同事业的牵引下,一般都会积极汲取并加工领导分享的知识,进而创造出新的知识技能,然后由表现欲驱动在团队层面展示出来。一些实证研究表明,知识分享过程会产生新的知识和经验(Devi,2024),知识输入有利于触发员工的拼凑式创新等(闫华飞和孙元媛,2019)。而平台型领导期待的便是这一机会,具有高自主学习动机和平等理念的平台型领导趋向于视员工为榜样,很可能通过观察学习来实现自我赋能。同时,社会交换理论指出,交换主体会主动寻求付出与回报的匹配,以达到动态平衡的交互关系(Cropanzano等,2017),所以领导向下分享了知识后,很可能对来自下级的收益信号特别敏感,积极地进行信息加工。此外,有效的变革规划和平台搭建要求平台型领导时刻追踪一线的最新知识和技能来形成敏锐的洞察力(郝旭光等,2021),而知识型员工就是最好的信息源。综上所述,本研究提出假设1。

假设1:平台型领导在向下知识分享中反哺学习。

### 2.平台型领导通过反哺学习引发工作重塑

根据社会交换理论的“侵犯—赞同”命题,当个体的付出和预期报酬匹配时,他们通常会采取他人认可和赞赏的行动(Cropanzano等,2017)。所以,平台型领导在习得下属新的知识经验后,很可能受到启发并表现出积极回馈行为。领导工作重塑作为一种旨在改善工作环境、获得工作意义的主动性行为,是指领导依据需求对工作任务、关系和认知进行调整(Bruning和Campion,2018)。平台型领导的反哺学习正包含了知识技能和人际关系两方面的学习(Zhang等,2023),与工作重塑的内容高度对应,而其在反哺学习后很可能产生“自我验证”欲望,因此会通过主动改变行为来满足上述需求。据此本研究提出,平台型领导在知识反哺后会产生工作重塑行为。

首先,樊耘等(2014)发现员工与主管高质量的交换关系有利于员工提出有益的建言。所以本文推测,平台型领导从下属处获得有价值的知识技能后,将开展新一轮互惠交换和新知验证,领导会采取工作重塑来惠及自身和团队成长。其次,学习、成长等获得性、提升性体验有利于唤醒积极情绪(朱平利和刘骄阳,2020),而积极情绪又具有“拓展—建构”功能(Fredrickson,2013),所以平台型领导通过反哺学习带来的积极情绪能拓展其行为,即对工作进行重新设计。另外,从自我决定视角来看,平台型领导是典型的具有较强自主、胜任和关系需求的个体,自我决定意识强(郝旭光等,2021),不会浪费用所学知识优化工作的机会,自然会实施更多的工作重塑行为。由此,本研究提出假设2。

假设2:平台型领导通过向下知识分享中反哺学习来引发自身工作重塑。

### 3.工作重塑带来领导职业能力成长和团队惯例更新

动态的变化往往孕育着适应和成长(Abrantes等,2022),平台型领导在反哺学习中获得的启发转化为工作重塑行为后,很可能会带来自我提升和团队成效。互惠原则指出,积极的领导行为将带来“领导者收益”,也即领导产出和效用增加——鉴于领导的团队代理人身份,体现为领导个人和团队绩效的共同提升(涂乙东等,2014)。研究表明,工作重塑是实现个人职业成长的有效途径(Miao等,2023);另外,由于领导是多重身份角色的组合体(涂乙东等,2014),其工作重塑自然也会触发团队规范的演进,形成新的团队惯例(王永伟等,2023)。所以本研究认为,平台型领导的工作重塑有望同时促进领导自身能力成长和团队惯例更新。

首先在领导个人方面,工作重塑会促进领导职业能力成长。职业能力反映出技能、知识和经验的积累,是最具即时可测性的成长指标(翁清雄和席酉民,2011)。工作重塑过程中能动性

的发挥和意义感的获得有利于激发高能量工作状态,引发个体对知识技能的持续吸收(李姗姗等,2019),最终实现职业能力的提升。另外,基于工作资源—要求视角,高水平的工作重塑通过增加工作资源、优化工作要求达到人与工作的最佳匹配(Miao等,2023)。在可利用资源最大化和挑战性工作要求的激励下,领导将实现知识技能等资源的增值螺旋上升,从而达到能力成长的效果。由此,本文提出假设3。

假设3:平台型领导的工作重塑带来其职业能力成长。

其次在团队层面,领导的工作重塑会引发团队惯例更新。社会交换理论的互惠法则和多对象视角暗示,个体与特定对象的互惠交换通常会产生跨对象溢出效应(Cropanzano等,2017)。团队惯例更新就是很契合的溢出现象。团队惯例更新是指团队成员集体执行新惯例(流程、规则等)的行为演化过程,通常具有提升绩效、实现竞争优势等积极效能(王永伟和韩亚峰,2019)。然而,由于组织惰性,团队惯例的打破与重构需要领导的推动或引导。具体来说,一方面,领导处于任务工作网络的中心(金辉等,2020),同时也是团队规范的制定者,其工作重塑的内容本身就包含了对团队未来方向、规范等的改变,而这就意味着团队成员间协作关系、操作流程等的重新编排,也即团队惯例的更新(王永伟等,2023)。同时,由于平台型领导的工作重塑是源于对下属意愿的观察和反思,而非“一厢情愿”地拉动团队,所以成员更可能认同而非抵触,继而形成积极的变革氛围,众人会拥护新惯例的搜寻和建立。上述现象也非常符合团队惯例更新的内涵特征,即尊重成员、共同参与(王永伟等,2023)。所以,本文可以推导出假设4。

假设4:平台型领导的工作重塑引发更多团队惯例更新。

#### 4.链式中介模型的建立

基于上述讨论,本文构建了一个平台型领导通过两轮社会交换过程实现团队共同成长的链式中介模型。再借鉴观察学习理念,将这一模型解析为“学习者—学习方法与过程—反思行动—效果转化”的观察学习过程。社会认知理论指出,观察学习分为注意、留存、复现和动机四个步骤(Bandura,1971)。平台型领导作为学习者,秉持向下学习的理念,认可其宝贵价值,通过向下知识分享的方式促使员工产生新的知识经验;同时,领导会在观察和互动中主动注意和留存员工的知识经验,完成自身的反哺学习。而在此之后,领导者开始进入反思行动阶段,重新审视自己的工作策略和方法并进行工作重塑(即复现)。最终,这些工作重塑的方案作为学习效果(即动机,正向激励),成功转化为团队惯例的更新和领导自身职业能力的成长。由此,本文提出假设5。

假设5:平台型领导通过向下知识分享中反哺学习来引发工作重塑,进而带来自身职业能力成长(5a)和团队惯例更新(5b)。

本文构建的整体链式中介模型如图1所示。

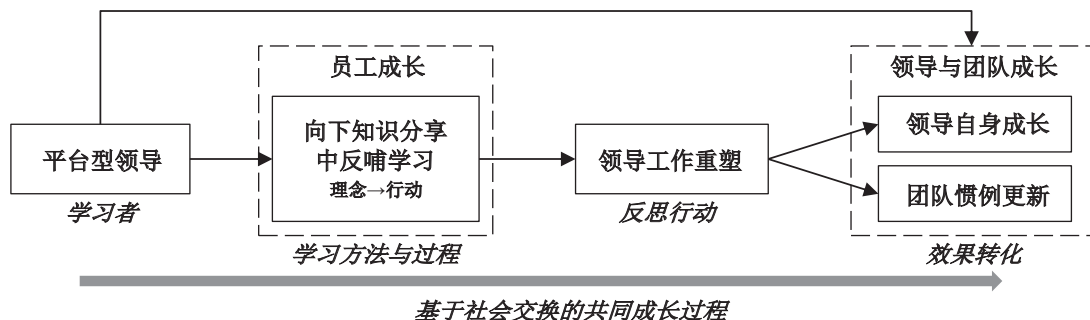


图1 研究模型

### 三、研究一：平台型领导与反哺学习

#### (一)研究样本

研究一先检验平台型领导是否具有显著的向下反哺学习特征。研究的主要对象是知识型团队的领导和成员,所以选择了以专业知识为基础,以自主、个性和多样创新为工作特征的创新研发团队、咨询项目团队和医疗团队为样本(郝旭光等,2021)。鉴于本研究是预测试,所涉变量关系相对简单,本次发放160份领导和428份成员问卷(平均每团队2~3名成员),覆盖了湖南、江西和广东省的18家大中型企事业机构。问卷主要通过滚雪球和线上微信群的方式发放,先联络团队领导,再让其随机分配2~3份问卷给下属,领导填写因变量“向下知识分享中反哺学习”和人口统计变量,成员填写自变量“平台型领导”和其他领导风格的控制变量。自变量和因变量的填写时间相隔两周,这样便做到了上下级分时段互评,可有效减轻同源偏差问题,提高因果概率(彭坚等,2020)。整个调查过程中,研究者严格控制测评程序。在剔除未回收问卷团队、少于2人填写团队和明显无效填写的问卷后,首次回收138个团队385份成员评价的有效问卷。然后第二次发放给138位领导填写,去除无效回收的问卷后,最终得到124份有效领导问卷,以及对应的349份成员问卷,有效回收率为77.50%和81.54%。人口特征统计得出,领导中男性占71.38%,其余为女性;领导和成员平均年龄为37.21岁和26.50岁;成员硕士以上学历占56.26%。差异性检验表明,各样本数据在有效与否和人口统计变量方面并无显著差异。

#### (二)测量工具

本研究选用国内外权威刊物上刊登的测量工具,以确保量表的内容效度。英文量表均经过英语专家的翻译与回译,并根据研究需要微调了语义,以准确表达测量问题。所有题项均采用李克特7点量表来测量,7代表完全同意,1代表完全不同意。

平台型领导:采用郝旭光等(2021)开发的测量工具,包含包容、平台搭建等六个维度25个题项。该工具十分常用,具有较好的信度和结构效度。代表题项有“我的领导常和下属交流新技术、新知识以帮助其成长”等。考虑到本次样本数量有限,而该变量题项较多,为提高指标质量和模型拟合优度,采用了多维度内部指标打包法来建模,即将各维度打包成一个指标(其他领导风格控制变量同)(吴艳和温忠麟,2011)。变量统计采取各维度题项打包后,再加权平均的方式处理。本研究中该量表的信度为0.827。此外,由于该变量是成员聚合数据,在聚合前做了组内和组间变异分析,结果表明 $rwg(j)$ 均值为0.852,大于0.7; $ICC(1)=0.171$ , $ICC(2)=0.734$ ,分别大于0.1和0.7的临界值。上述结果表明个体数据聚合到团队层来分析是有效的。

向下知识分享中反哺学习:该变量包含了从知识分享到反哺学习的过程,目前能最准确地体现出这一逻辑的测量工具来自Zhang等(2023),包括知识技能和社交信息两方面的学习,共11个题项;经过本研究的语义编辑,得出的代表性题项有“与下属知识分享对我自身的学习很重要”“与下属知识分享使我的智慧不断进步”“与下属知识分享帮助我理解他们的需要”等。阶层分析显示,潜变量的区分效度良好,高阶模型拟合指标为 $\chi^2/df=2.330$ , $RMSEA=0.076$ , $GFI=0.915$ , $CFI=0.933$ , $NFI=0.920$ 。该量表的信度为0.858。

控制变量:为了准确验证本文假设1提出的观点,需要有效区分平台型领导与其他相近领导类型在知识分享和反哺学习上的效用差异,于是本文选择了授权型领导、谦逊型领导、服务型领导和变革型领导四种领导类型做平行分析,因为文献表明上述领导类型对员工知识分享产生显著激励作用(Kim和Park,2020;蓝媛媛等,2020;Xue等,2011;Kelemen等,2023;王伟等,2019)。同样,上述变量由团队成员来测评,并通过了数据聚合检验。然后,本文做了这几种领导的区分效度检验,使用R语言的lavaan包做结构方程模型,采用最大似然法估算,五种领导模式

构建的五因子模型拟合优度良好,  $\chi^2/df=1.981$ ,  $RMSEA=0.068$ ,  $GFI=0.942$ ,  $CFI=0.953$ ,  $NFI=0.939$ 。该模型比将平台型领导和任意领导类型合并的四因子模型优度都强, 这验证了平台型领导的区分效度。此外, 本文还控制了领导性别和年龄的影响。

### (三)描述性统计结果

使用SPSS 23.0进行变量相关性分析。如表1所示, 平台型领导与其他领导类型的相关度在0.268~0.493之间, 属中度相关; 与向下知识分享中反哺学习显著正相关,  $r=0.435$  ( $p<0.001$ ), 这初步验证了我们的想法。不过, 鉴于其他领导类型也与反哺学习有或多或少的相关度, 更准确的信息还需回归分析来提供。

表1 描述性统计和相关系数值

	均值	标准差	1	2	3	4	5
1.平台型领导	4.125	1.140					
2.谦逊型领导	4.633	0.932	0.335***				
3.授权型领导	4.984	1.435	0.493***	0.218**			
4.服务型领导	3.870	1.207	0.377***	0.104*	0.140**		
5.变革型领导	5.045	0.882	0.268***	0.072	0.231***	0.286***	
6.向下知识分享中反哺学习	4.260	1.466	0.435***	0.126*	0.088*	0.125*	-0.137**

注: \*\*\* $p<0.001$ , \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$ ;  $n=124(349)$ ; 限于篇幅, 人口统计变量略。

### (四)假设检验

研究先做了方差膨胀因子分析来检验变量间的多重共线性, 结果显示VIF值均远低于临界值10, 说明多重共线性不严重。接着, 采用OLS回归模型来检验平台型领导对向下知识分享中反哺学习的直接影响。如表2中的表2a所示, 无控制变量情形下, 平台型领导对反哺学习的影响系数十分显著,  $\beta=0.427$  ( $p<0.001$ ); 控制其他领导类型的影响后, 平台型领导仍对反哺学习产生积极影响,  $\beta=0.358$  ( $p<0.001$ ), 同时只有谦逊型领导的影响微弱显著,  $\beta=0.101$  ( $p<0.05$ ), 可见平台型领导在反哺学习上是有最突出价值的, 其他领导类型或许显著影响下属知识分享, 也可能影响自我知识分享, 抑或有意向下学习, 却很少从向下知识分享到获取反哺学习产生完整的影响。于是, 假设1得到验证。

表2 平台型领导在向下知识分享中反哺学习的回归分析

变量	表2a		表2b	
	向下知识分享中反哺学习		个人利益驱动知识分享	
	M1	M2	M3	M4
平台型领导	0.427***	0.358***	0.503***	0.325***
授权型领导		0.045		0.036
服务型领导		0.053		0.195**
谦逊型领导		0.101*		0.066
变革型领导		-0.068		0.111*
性别		0.008		0.026
年龄		-0.035		-0.014
R平方	0.328	0.362	0.377	0.426
$\Delta R$ 平方		0.034		0.049
F值	21.534***	24.251***	23.387	27.526

注: \*\*\* $p<0.001$ , \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$ ;  $\beta$ 值为标准化路径系数;  $n=124(349)$ 。

### (五)稳健性检验

尽管前面验证了平台型领导与向下知识分享中反哺学习的关系, 但是考虑到后者所蕴含的内容较为丰富, 为排除量表测量误差, 研究者同时对被试更换量表做了新的测评, 所使用新



量表是周飞等(2015)开发的个人利益驱动知识分享量表,该量表包含反哺学习的内涵,题项如“为了增强自我学习,我会主动进行下属知识分享活动”“为了加快工作进度,我会对下属进行知识分享”,十分适用于稳健性检验。统计方法同样包括验证性因子分析和相关系数分析(略),假设检验发现(见表2中的表2b),无控制变量情形下,平台型领导对知识分享影响显著, $\beta=0.503(p<0.001)$ ;而控制竞争性领导风格后,其影响仍最显著, $\beta=0.325(p<0.001)$ ,同时变革型领导和服务型领导产生显著效应,但其效应明显弱于平台型领导。更换量表使表2a和表2b的结果略有不同,这在稳健性检验中也十分常见(Zhang等,2023)。无论如何,二次检验已充分说明,相比其他领导类型,平台型领导具有更显著的“以知识分享为手段,以反哺学习为目的”的行为特征。

#### (六)讨论

研究一旨在先验证平台型领导是否具有显著的向下反哺学习特征,以初步确认本文提出的“反哺学习机制”的可能性,为后续全模型验证打下基础,也是增强研究理论意义的必要手段。通过和变革型领导等多种领导模式的横向数据对比发现,平台型领导最具向下知识分享中反哺学习的特征,这也就证实了前人及本文提出的该类领导“己欲达而达人”的沟通策略(郝旭光等,2021)。此外,稳健性检验也从侧面核实了向下知识分享中反哺学习的测量有效性。接着,研究二将用新样本展开链式中介模型的完整检验。

### 四、研究二:平台型领导赋能共同成长的链式中介模型

#### (一)数据收集

前一项研究验证了本文提出的反哺学习策略机制的价值,研究二则进一步验证共同成长的链式中介模型。本研究通过两种渠道获取问卷数据:一是同样通过毕业生和社交网络滚雪球方法,在上海、北京、南昌和武汉等地区的知识密集型行业选择了21家企业的145个团队(创新、营销和咨询),调查其领导及成员;二是利用国内五所高校商学院开设的企业管理人员培训班项目,首次在现场请8个班的336名团队领导扫码加群,说明具体调研目的,确保匿名和保密,并要求他们课后随机选择3名以上下属填写部分题项(后续联络依靠微信群)。此次调研的对象主要从事创新、营销、人力资源和工程项目等职业,符合知识型团队特征。两种渠道均分3个时段进行调查,第1时段调查平台型领导和控制变量,第2时段调查向下知识分享中反哺学习和工作重塑,第3时段调查领导成长和惯例更新,间隔周期为1~2时段两周、2~3时段三个月。后一间隔周期较长是因为领导和团队成长都具有一定的延时性,参考前人经验,相隔三个月较为妥当,可以更准确地反映因果性,同时缓解同源偏差问题(Podsakoff等,2003)。

在第1时段,每个团队3名以上员工填写平台型领导问卷,去除应答不完整、有错漏或人数不足的无效问卷后,两个渠道有效回收368个团队的1141份成员问卷。对号入座发放第2次问卷,由领导填写反哺学习和工作重塑,再次回收有效问卷332份。第3时段由领导填写职业能力成长,成员共同填写团队惯例更新,匹配问卷后,最终有效回收296份领导问卷和915份成员问卷,有效回收率为61.54%和58.39%。职业分布在创新研发(38.09%)、营销(27.51%)、人力资源(10.12%)、咨询服务(17.45%)和工程项目(6.83%);领导中男性占68.11%,女性占31.89%;领导平均年龄39.8岁,员工平均年龄26.3岁;员工本科以上学历占85.17%;平均上下级共事时间约为3年2个月;领导任职年限平均4.35年。差异性检验显示,有效样本和未采纳样本在以上信息特征上并无显著差别。

#### (二)变量量表

各变量的测量均采用李克特7点量表,7代表完全同意,1代表完全不同意。英文量表均经过

英语专家的翻译与回译,并根据研究需要微调了语义,以准确表达测量问题。

平台型领导和向下知识分享中反哺学习的量表仍沿用研究一的测量工具,*Cronbach's  $\alpha$* 值分别为0.903和0.850。

领导工作重塑的量表选用Slemp等(2013)开发的9题项量表,典型题项有“引入新方法来改良我的工作”等。量表的*Cronbach's  $\alpha$* 值为0.942。

领导职业能力成长采纳最常用的翁清雄和席西民(2011)开发的职业成长量表中的职业能力成长维度,相比职位、经济回报提升和职业目标实现,职业能力成长更具短期可测性,也是最直接的成长表现(翁清雄和席西民,2011)。典型题项有“目前的工作使我积累了更丰富的经验”等,量表的*Cronbach's  $\alpha$* 值为0.849。

团队惯例更新则采用Feldman和Pentland(2003)开发的量表,该量表很适合员工评价领导和组织,典型题项有“我的领导如果得到新的知识或技术,会用它们改进团队的流程规范”“员工提出的改善组织规范的建议很快会被采纳”等,能很好地体现出上下级互动特征,与本研究十分契合。在本研究中量表的*Cronbach's  $\alpha$* 值为0.827。

控制变量:经文献搜索和对比发现,研究一所控制的几个领导变量已蕴含足够丰富的内容结构,很大程度上兼容了现有文献中探讨的影响个人成长和团队惯例更新的诸多因素,因此本文对这些领导风格继续加以控制,还控制了领导年龄、学历和任职年限,它们也可能会影响成长性的结果变量。

鉴于本研究的结果需要汇聚到团队层面,先用 *rwg(j)*、*ICC(1)*和*ICC(2)*等指标来估计所有成员填写的问卷部分,看组内和组间变异能否满足数据聚合要求。结果显示:平台型领导和团队惯例更新的*rwg(j)*均值分别为0.934和0.845,大于0.7的基准值;二者的*ICC(1)*=0.212和0.178,*ICC(2)*=0.719和0.705,分别大于0.1和0.7的基准值。上述结果表明成员数据聚合到团队层面来分析是可行的。

### (三)统计方法

由于本模型是双结果变量,变量中又存在高阶因子和聚合数据,在验证性分析中需要包容一定程度的个体及团队层变异,所以使用Mplus 8.0软件建立结构方程模型来做多层验证性因子分析。另外,和研究一类同,采用多维变量的各维度内部指标打包法来建模(吴艳和温忠麟,2011)。中介效应则通过重复抽样10000次的95%蒙特卡洛置信区间来分析。在路径分析前,研究者还对相关变量做了均值中心化处理,以准确计算中介效应。

### (四)实证结果

#### 1.研究效度检验

验证性因子分析表明,假设的五因子模型的主要拟合指标均满足要求,比如 $\chi^2/df=2.681$ ,*RMSEA*=0.062,*GFI*=0.951,*CFI*=0.949,*NNFI*=0.950。接着参考变量内涵特征设计了三个竞争模型:四因子模型(个人成长和团队惯例更新合并)、三因子模型(个人成长和团队惯例更新合并,平台型领导和反哺学习合并)、单因子模型(所有变量合并)(见表3),计算对比发现假设模型的拟合指标最佳,可见本研究模型具有较好的区分效度。此外,本模型的数据收集来源于多个对象,且分时段完成,因此可以较好地规避同源偏差问题(Podsakoff等,2003)。

#### 2.描述性统计分析

表4列示了模型中各变量的均值、标准差以及相关系数。结果显示,平台型领导与向下知识分享中反哺学习显著正相关( $r=0.565, p<0.001$ ),而后者也与领导工作重塑显著正相关( $r=0.236, p<0.001$ ),领导工作重塑则与其个人成长和团队惯例更新都正相关( $r=0.261, p<0.001; r=0.242, p<0.001$ )。这些结果初步印证了前文假设的链式中介关系。

表3 竞争模型的主要拟合指标对比

竞争模型	$\chi^2/df$	CFI	NNFI	GFI	AGFI	RMSEA
五因子模型	2.681	0.949	0.950	0.951	0.943	0.062
四因子模型	4.119	0.733	0.752	0.761	0.728	0.093
三因子模型	6.405	0.630	0.621	0.649	0.645	0.118
单因子模型	9.716	0.599	0.602	0.586	0.593	0.175
建议值	<3	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08

注： $n=296(915)$ 。

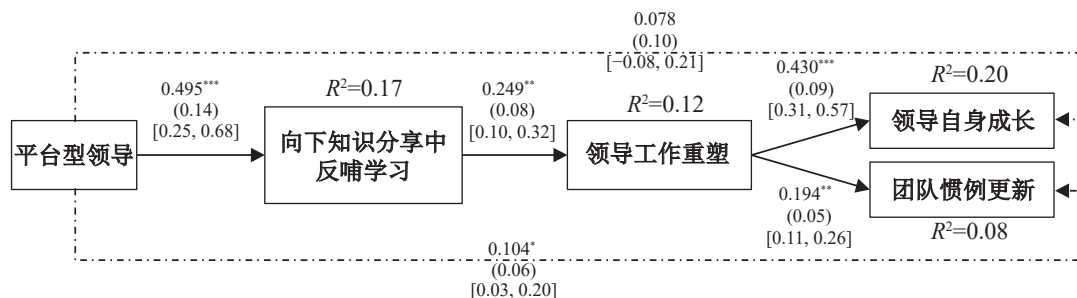
表4 描述性统计分析

	Mean	Std.	1	2	3	4	5
1.平台型领导	5.18	1.12	1				
2.向下知识分享中反哺学习	4.33	0.90	0.565***	1			
3.领导工作重塑	5.34	0.87	0.432***	0.236***	1		
4.领导职业能力成长	5.62	1.42	0.306***	0.337***	0.261***	1	
5.团队惯例更新	4.86	1.26	0.207***	0.198**	0.242***	0.112**	1

注：\*\*\* $p<0.001$ ，\*\* $p<0.01$ ，\* $p<0.05$ ； $n=296(915)$ ；限于排版，控制变量略。

### 3.假设结果检验

本研究使用Mplus软件构建了一个链式中介模型，其拟合优度检验显示 $\chi^2/df=2.915$ ， $RMSEA=0.070$ ， $GFI=0.923$ ， $CFI=0.936$ ， $NNFI=0.935$ ， $AGFI=0.912$ ，拟合效果良好。然后计算各直接和间接效应，包括非标准化路径系数、标准误和统计显著性。如图2所示，平台型领导通过向下知识分享来反哺学习的效应显著( $\beta=0.495$ ， $SE=0.14$ ， $p<0.001$ )，假设1再次得到验证；反哺学习对领导工作重塑产生正向影响( $\beta=0.249$ ， $SE=0.08$ ， $p<0.01$ )，而领导工作重塑对领导职业能力成长和团队惯例更新均产生正向影响( $\beta=0.430$ ， $SE=0.09$ ， $p<0.001$ ； $\beta=0.194$ ， $SE=0.05$ ， $p<0.01$ )，说明假设3和假设4得到支持。以上结果验证了模型中各主变量之间的积极关系。



注：图中路径系数均为非标准化系数，下方括号里是标准误和10000次抽样的95%置信区间；\*\*\* $p<0.001$ ，\*\* $p<0.01$ ，\* $p<0.05$ ； $n=296(915)$ ；虚线表示非假设的路径系数结果；本模型含所有控制变量(略)。

图2 链式中介模型的路径分析

接着检验链式中介效应(见表5)。首先是平台型领导通过反哺学习产生工作重塑的路径，经过两阶段直接效应系数相乘的方法计算出该路径系数为0.123( $SE=0.04$ ， $p<0.01$ )，置信区间为[0.07, 0.20]，假设2得到验证。其次是平台型领导通过反哺学习和工作重塑对其自身能力成长和团队惯例更新的两条链式中介路径，同样经过三阶段系数相乘予以计算，结果显示职业能力成长路径为 $\beta=0.053$ ， $SE=0.02$ ， $p<0.05$ ，置信区间为[0.02, 0.09]，置信区间不包含0，支持了假设5a；惯例更新路径为 $\beta=0.024$ ， $SE=0.01$ ， $p=0.061$ ，尽管显著性较微弱，但 $p$ 值小于0.10，且通过

了蒙特卡洛检验,置信区间为[0.008,0.06],仍可认为支持了假设5b(Preacher等,2010)。相反,控制了本文假设路径后,平台型领导对其职业能力成长的直接效应不显著,对团队惯例更新的直接效应较微弱(图2虚线所示)。由此可见,平台型领导仅通过向下反哺学习和工作重塑路径来实现自身成长,而团队成长则可能尚有其他方式,这也符合平台型领导的行为特征。如此,本文便揭示了平台型领导带来共同成长价值的重要“黑箱”机制。

表5 中介效应分析

路径	非标准化 $\beta$	标准误(SE)	95%置信区间
平台型领导→向下知识分享中反哺学习→领导工作重塑	0.123**	0.04	[0.07,0.20]
平台型领导→向下知识分享中反哺学习→ 领导工作重塑→领导职业能力成长	0.053*	0.02	[0.02,0.09]
平台型领导→向下知识分享中反哺学习→ 领导工作重塑→团队惯例更新	0.024 <sup>+</sup>	0.01	[0.008,0.06]

注:\*\*\* $p<0.001$ ,\*\* $p<0.01$ ,\* $p<0.05$ ,<sup>+</sup> $p<0.10$ ;n=296(915);限于篇幅,控制变量省略。

#### (五)稳健性检验

考虑到向下知识分享中反哺学习和领导工作重塑是在同一时段测量的,可能存在反向因果关系,甚至领导和团队成长效果也可能反向影响领导行为模式,本文参考Kline(2023)的建议,比较了假设模型与反向因果模型(领导职业能力成长/团队惯例更新→领导工作重塑→向下知识分享中反哺学习→平台型领导)的赤池信息准则(Akaike information criterion,AIC)和贝叶斯信息准则(Bayesian information criterion,BIC)指标。近年来许多研究将这种检验方法用于链式中介效应的反向因果验证(如Mitchell等,2019;卢海陵等,2021)。结果表明,反向因果模型的指标(AIC=1677.21,BIC=1725.43)显著高于假设模型(AIC=1496.27,BIC=1537.82)的指标,说明假设模型更优,也就是反向因果存在的可能性较小。另外,研究者还去除所有控制变量进行了模型再验证,结果并未发生显著变化。至此,本研究的结果得到进一步支持。

#### (六)讨论

研究二验证了全链式中介模型,也即平台型领导先通过向下知识分享来反哺学习,从下属那里获得的工作灵感可以提高领导工作重塑概率,而工作重塑涉及自身和团队的同步改良,也就同时实现了领导能力成长和团队惯例更新。简言之,本研究揭示了一条平台型领导赋能团队共同成长的科学路径。结合研究一来说,本文所展示的两项不同样本的问卷研究是基于实证研究的建设性复制原则,既考量了两项研究存在的必要性,又能反复验证彼此的研究结果,对丰富新型领导模式的应用基础研究有重要价值。

### 五、结论与讨论

在知识经济背景下,探究平台型领导如何赋能团队共同成长具有重要的现实意义。本研究基于社会交换理论,揭示了一条平台型领导赋能团队共同成长的有效路径。两项实地问卷调查结果表明,平台型领导能够通过向下知识分享进行反哺学习,然后运用工作重塑来实现自身和团队的共同成长。下文归纳了具体的理论贡献与实践启示。

#### (一)理论贡献

第一,本文从社会交换视角揭示了平台型领导赋能知识型团队共同成长的一种过程机制。作为知识经济时代涌现的新型领导模式,平台型领导对团队及成员的积极影响研究正如雨后春笋般涌现(熊立等,2023)。然而相关文献多为静态研究(李玲等,2022),即使是社会交换视角也基本围绕创新、建言和经济绩效等传统领域进行探讨,忽视了该类领导的核心价值研究。有

学者呼吁关注赋能与共同成长的动态迭代如何作为关键因素促进团队可持续发展(程雅馨等, 2022),所以本文借助社会交换理论视角,是为了探索平台型领导反哺学习的方式,以及揭示领导和团队共同成长的两轮社会交换过程。本研究有助于学界更好地认识平台型领导“自立立人,自达达人”的成长机理,也充实了社会交换理论在领导学习和成长研究中的应用。

第二,本研究拓展了知识分享领域研究的边界。本研究不仅探讨了领导向下知识分享,而且延伸到反哺学习阶段,验证了平台型领导比其他领导类型在“知识分享中反哺学习”的学习模式上有额外优势。以往研究大多探究员工层知识分享,很少有学者探究领导层向下知识分享的前因后果(金辉等,2020),更鲜有研究深入分析领导知识分享后是否存在反哺学习。本文不仅在理论上提出平台型领导善于向下进行知识分享的重要理念,更通过数据分析发现平台型领导是出于反哺学习的目的而向下进行知识分享,通过整合的“上下互动”模式来贯通自身特有的学习路径,为其促进团队共同成长提供通路。

第三,本文通过识别“向下知识分享中反哺学习”这条成长路径,丰富了反哺学习与领导效能的关系研究。目前已有研究意识到领导向下学习的重要价值(Zhang等,2023),但其关注点仅仅是对下属指导效果的积极影响,仍未解释对领导自身效能的影响,与本文的关注点颇为不同。本文不仅揭示成员在知识分享中受益,团队在工作重塑中更新惯例,还更加突出了对领导自身的回归,暗示了领导通过自身不断成长来带动成员和团队的良性发展循环。这一结果呼应了Neeley和Reiche(2022)等学者提出的“高效能领导总能不耻下问”的观点。

第四,本研究丰富了个体职业能力成长和团队惯例更新的前因研究。一方面,虽然已有一些学者探讨了不同领导模式对职业能力成长的影响,但大多聚焦于员工成长(Rousseau和Aubé,2018),很少涉及领导自身成长;另一方面,团队惯例更新的前因研究多讨论外部环境刺激,如外部技术引进、国家政策等(Nigam等,2016),其测量也充分体现员工驱动、民主驱动的特征,但很少探究是何种领导模式带来了这一结果。正因为“惯例”的定义隐含了其变化的内生性(王永伟等,2023),所以本文结合平台型领导的独有内涵,指出其作为团队惯例更新的内生动力源,可以借助下属资源和能量来提升自我并造福团队,并进行了实证检验。如此,便以独特视角探讨了同时驱动个体职业能力成长和团队惯例更新的动力要素。

## (二)管理启示

第一,本研究适时提出了数智时代人才成长新模式。本研究发现,平台型领导能很好地适应新生代人才需要,与他们高效互动,营造相互学习进步的良好氛围,继而得以搭建优质平台来造福这些员工,形成良性循环。因此,传统团队领导应参照平台型领导的内涵特征优化自身风格,将领导理念从命令监管转为互动学习,注重言传身教和包容,频繁分享工作信息和外部知识经验给员工,把自身定位为团队共同事业的资源平台,然后借鉴本研究的成长路径,通过反哺学习来持续优化这一平台。同时,员工也应不遗余力地吸纳和加工平台的知识资源,主动进行知识扩散,来反哺领导和团队,从而加快团队平台的扩容升级,以实现自身的再次成长。

第二,本研究阐述的反哺学习机制挑战了知识经验自上而下流动的传统观念,并挖掘了这一双向互动过程对团队全员共同成长的巨大潜在价值。因此,企业可借助平台型或高参与型人力资源实践来促进团队领导“自上而下”的知识分享,例如建立信息分享奖励制度,组织团队研讨活动,搭建知识互动平台,设置以团队领导为讲师的培训课程等。同时,在理念上强调“向下学习”的重要价值,提高团队领导分享动机,并鼓励其引导下属对学习成效进行反馈。例如,培训课程尝试体验式教学和角色扮演等,可以大幅提高员工的知识反哺概率。此外,企业可将此循环成长机制融入企业文化,从而激活各个团队的动能,形成彼此间良性的成长竞争机制。

第三,鉴于团队领导的工作重塑是将学习成果转化成为实际成长效果的关键手段,企业应采

取干预措施,从“能力—动机—机会”的AMO人力资源管理模型出发,赋予领导重塑能力,激发重塑动机,提供重塑机会。具体而言,可在招聘环节对应聘者的变革能力和经验加以考量,以满足重塑能力要求;培养团队领导向下学习的动机,提升其积极接纳建言的态度,并设置与工作重塑挂钩的领导激励和考核指标,以满足重塑动机要求;此外,还应营造宽松的组织氛围,降低试错成本,提供足够的资源支持,以帮助团队领导获取更多的重塑机会。以上方式都能够在一定程度上助力领导工作重塑,以实现其自身和团队共同成长。

### (三)研究局限与未来展望

本文还存在着一定的局限性,期待未来研究加以弥补。其一,社会交换理论视角容易将人际关系过度理性和功利化,虽然能够较好地解释本文的交换过程,但是否还存在其他视角或其他机制来充实平台型领导的共同成长价值,仍期待深入挖掘。其二,本文重点在于揭示平台型领导的一种共同成长机制,所以未纳入调节变量来检验这一过程的效用边界,未来可考虑如更高一级组织环境因素和团队成员特质因素对该交换过程可能的影响。其三,本文虽然采取了两项问卷实证,但并不能深入剖析“向下知识分享中反哺学习”的内在过程,也无法建立模型的因果关系,未来可用实验法、追踪研究或解释性案例来加以补充。其四,本文是团队层研究,上下级互动较为简单,而一些中大型组织的平台型领导则存在多个层级,此时又如何进行反哺学习,是值得未来深入讨论的有趣话题。

## 主要参考文献

- [1]陈诚,文鹏.新生代员工学习意愿与企业导师知识共享行为[J].经济管理,2011,33(10):87-93.
- [2]程雅馨,程延园,何勤,等.平台企业赋能与价值共创的动态过程——基于社会交换视角的多案例分析[J].管理案例研究与评论,2022,15(5):468-484.
- [3]樊耘,马贵梅,颜静.社会交换关系对建言行为的影响——基于多对象视角的分析[J].管理评论,2014,26(12):68-77.
- [4]郝旭光.平台型领导:一种新的领导类型[J].中国人力资源开发,2016,(4):6-11.
- [5]郝旭光,张嘉祺,雷卓群,等.平台型领导:多维度结构、测量与创新行为影响验证[J].管理世界,2021,37(1):186-199,216.
- [6]金辉,孙晨银,罗小芳,等.权力分配差异视角下领导权力距离取向与领导对下知识共享意愿研究[J].科学学与科学技术管理,2020,41(9):136-153.
- [7]蓝媛媛,屈晓婷,夏宇寰.服务型领导对员工创造力的影响:知识分享的中介作用与价值观一致性的调节作用[J].中国人力资源开发,2020,37(11):37-49.
- [8]李玲,陶厚永,朱浩.平台型领导对员工主动创新行为的跨层次影响[J].科技进步与对策,2022,39(13):132-140.
- [9]李姗姗,王海宁,栾贞增,等.交互视角下工作重塑干预的影响效应整合模型[J].心理科学进展,2019,27(4):726-736.
- [10]梁卓,邱圆心,李琪.双元环境下平台型领导如何促进组织持续创新能力提升——组织韧性的中介作用[J].科技进步与对策,2023,40(15):23-31.
- [11]龙立荣,陈琇霖.分享型领导对员工感知组织和谐的影响与机制研究[J].管理学报,2021,18(2):213-222.
- [12]卢海陵,杨洋,王永丽,等.“激将法”会激发还是打击员工?感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应[J].心理学报,2021,53(12):1376-1392.
- [13]吕鸿江,张秋萍,彭丽娟.领导被下属“逆向指导”的权变机制——信息深加工和信任地位的作用[J].中国工业经济,2020,(11):174-192.
- [14]彭坚,尹奎,侯楠,等.如何激发员工绿色行为?绿色变革型领导与绿色人力资源管理实践的作用[J].心理学报,2020,52(9):1105-1120.
- [15]涂乙冬,陆欣欣,郭玮,等.道德型领导者得到了什么?道德型领导、团队平均领导-部属交换及领导者收益[J].心理学报,2014,46(9):1378-1391.
- [16]王伟,于吉萍,张善良.授权型领导对员工隐性知识分享的影响机制——内部人身份感知的中介作用与职场友谊的调节作用[J].科技进步与对策,2019,36(7):123-130.
- [17]王伟伟,韩亚峰.环境不确定情境下组织惯例更新的前因与后果[J].科研管理,2019,40(10):268-277.
- [18]王伟伟,吴湘繁,叶锦华,等.CEO变革型领导行为、组织认同与组织惯例更新:集体主义倾向的调节效应[J].管理评论,

2023, 35(1): 209-221.

- [19]王志文. 中国情境下二次创业的社会网络反哺本质解析[J]. *科技进步与对策*, 2013, 30(20): 67-71.
- [20]翁清雄, 席西民. 企业员工职业成长研究: 量表编制和效度检验[J]. *管理评论*, 2011, 23(10): 132-143.
- [21]吴艳, 温忠麟. 结构方程建模中的题目打包策略[J]. *心理科学进展*, 2011, 19(12): 1859-1867.
- [22]辛杰, 张欣. 平台型领导对员工创新行为的影响机制研究[J]. *商业经济与管理*, 2023, (7): 54-63.
- [23]辛迅. 社会学习理论视角下领导-下属之间的工作重塑传递效应研究[J]. *中国人力资源开发*, 2017, (3): 18-27.
- [24]熊立, 柳波, 占小军, 等. 平台型领导如何赋能知识型员工“适时应务”?——基于沉浸理论的链式中介模型[J]. *管理世界*, 2023, 39(2): 124-140,223.
- [25]闫华飞, 孙元媛. 二元创业学习、创业拼凑与新企业成长绩效的关系研究[J]. *管理学报*, 2019, 32(3): 41-51.
- [26]周飞, 林春培, 孙锐. 道德领导与组织管理创新关系研究: 非正式知识共享的中介作用[J]. *管理评论*, 2015, 27(5): 169-177.
- [27]朱平利, 刘骄阳. 员工工作获得感: 结构、测量、前因与后果[J]. *中国人力资源开发*, 2020, 37(7): 65-83.
- [28]朱永跃, 时锐, 欧阳晨慧. 平台型领导对员工越轨创新行为的影响: 责任知觉与团队动机氛围的作用[J]. *科技进步与对策*, 2023, 40(13): 131-140.
- [29]Abrantes A C M, Passos A M, Cunha M P E, et al. Getting the knack for team-improvised adaptation: The role of reflexivity and team mental model similarity[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2022, 58(2): 281-315.
- [30]Bandura A. *Social learning theory*[M]. New York: General Learning Corporation, 1971.
- [31]Bruning P F, Campion M A. A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory[J]. *Academy of Management Journal*, 2018, 61(2): 499-522.
- [32]Cropanzano R, Anthony E L, Daniels S R, et al. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies[J]. *Academy of Management Annals*, 2017, 11(1): 479-516.
- [33]Devi N C. Paradoxical leadership and employee creativity: Knowledge sharing and hiding as mediators[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2024, 28(2): 312-340.
- [34]Ding T W, Qi Z R, Yang J P. For the organization is for oneself: Impact of platform leadership on harmonious innovation passion of new-generation employees[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2023, 36(6): 985-1009.
- [35]Feldman M S, Pentland B T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2003, 48(1): 94-118.
- [36]Fredrickson B L. Positive emotions broaden and build[J]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2013, 47: 1-53.
- [37]Goswami A K, Agrawal R K. It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2023, 27(3): 584-612.
- [38]Hendricks L, Matthyssens P. Platform ecosystem development in an institutionalized business market: The case of the asset management industry[J]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2023, 38(2): 395-413.
- [39]Hu J, Zhang S X, Lount Jr R B, et al. When leaders heed the lessons of mistakes: Linking leaders' recall of learning from mistakes to expressed humility[J]. *Personnel Psychology*, 2024, 77(2): 683-712.
- [40]Kelemen T K, Matthews S H, Matthews M J, et al. Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2023, 44(2): 202-224.
- [41]Kim E J, Park S. Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2020, 41(6): 761-775.
- [42]Kline R B. *Principles and practice of structural equation modeling*[M]. New York: The Guilford Press, 2023.
- [43]Lee J H, Ogawa K I. Emergence of a mutual-growth mechanism in networks evolved by social preference based on indirect utility[J]. *Scientific Reports*, 2023, 13(1): 21680.
- [44]Lingens B, Huber F, Gassmann O. Loner or team player: How firms allocate orchestrator tasks amongst ecosystem actors[J]. *European Management Journal*, 2022, 40(4): 559-571.
- [45]Miao R T, Yu J, Bozionelos N, et al. Organizational career growth and high-performance work systems: The roles of job crafting and organizational innovation climate[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2023, 143: 103879.
- [46]Mitchell M S, Greenbaum R L, Vogel R M, et al. Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior[J]. *Academy of Management Journal*, 2019, 62(2): 531-552.

- [47]Neeley T, Reiche B S. How global leaders gain power through downward deference and reduction of social distance[J]. *Academy of Management Journal*, 2022, 65(1): 11-34.
- [48]Nigam A, Huising R, Golden B. Explaining the selection of routines for change during organizational search[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2016, 61(4): 551-583.
- [49]Podsakoff P M, MacKenzie S B, Lee J Y, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [50]Preacher K J, Zyphur M J, Zhang Z. A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation[J]. *Psychological Methods*, 2010, 15(3): 209-233.
- [51]Rousseau V, Aubé C. When leaders stifle innovation in work teams: The role of abusive supervision[J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 151(3): 651-664.
- [52]Slemp G R, Vella-Brodrick D A. The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting[J]. *International Journal of Wellbeing*, 2013, 3(2): 126-146.
- [53]Xue Y J, Bradley J, Liang H G. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15(2): 299-312.
- [54]Zhang T, Wang D J, Galinsky A D. Learning down to train up: Mentors are more effective when they value insights from below[J]. *Academy of Management Journal*, 2023, 66(2): 604-637.

## Platform Leadership Enables Team Mutual Growth: The Back-feed Learning Mechanism of “For the Others is For Oneself”

Xiong Li, Fang Jiaying, Luo Yuanda, Yao Yue

(School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics,  
Nanchang 330032, China)

**Summary:** Platform leadership is a novel leadership mode that aims at fostering the mutual growth of knowledge-based teams. However, the specific mechanism of mutual growth among leaders, members, and teams remain unclear by scholars, especially how platform leadership, as the driving force of symbiotic systems, enables self-growth through his or her members. Drawing upon the social exchange theory and the process of downward learning, a serial mediation model is constructed in which platform leaders generate back-feeding from their team members through downward knowledge sharing, and lead to their job crafting to facilitate both individual growth and team routine renewal. Based on the data from two paired questionnaires with a total of 420 knowledge-based team leaders and 1,264 members, the study shows that platform leadership generates back-feed learning through downward knowledge sharing (Study 1), which triggers job crafting to achieve the leader’s own professional ability growth and team routine renewal (Study 2). This paper reveals a strategic mechanism by which platform leadership enables the mutual growth of knowledge-based teams, enhances the foundational understanding of platform leadership, and provides a scientific path for leaders to achieve both mutually beneficial team dynamics and self-management.

**Key words:** platform leadership; knowledge sharing; back-feed learning; growth; social exchange

(责任编辑:王舒宁)