

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：跨代际员工人力资本成长：基于反向指导的研究视角

作者：朱玥，金杨华，司维

第一轮

审稿人意见：

意见 1：论文围绕跨代际反向指导开展研究，逻辑清晰、结构完整，文献综述较为系统。存在的问题如下：

回应：衷心感谢外审专家提出的宝贵意见与建设性建议。根据您的指导，我们已对全文的理论框架、研究设计、假设推演及理论贡献等核心内容进行了全面梳理与完善。为便于审阅，正文中的所有修改之处均已使用蓝色字体进行标注。现就您提出的具体问题，逐一答复如下。

意见 2：第一，关于选题价值与理论突破程度。稿件选题具有现实意义，能够回应人口老龄化与数字化转型背景下的跨代际管理议题，实践问题意识较强。然而，从理论贡献角度看，当前论述仍主要停留在“整合既有理论解释新情境”的层面，而非提出真正具有原创性的理论命题。文章声称“突破传统代际互动理论框架”，但实质上仍是将社会情绪选择理论、关系型指导理论与年龄规范理论进行情境重组，并未形成新的核心概念或独立理论机制。尤其是在研究 1 与研究 2 之间，逻辑呈现为“既有理论推导+情境替换”，而非范式层面的理论反转。因此，作者需要进一步明确：本研究究竟是提出一个新的“反向指导过程理论”，还是对关系型指导理论在跨代际情境下的拓展？若为前者，目前理论抽象程度明显不足；若为后者，则理论贡献表述存在夸大之嫌。

回应：非常感谢评审专家高屋建瓴的意见，使我们反思原稿在理论定位上的偏差和表述上的不当。针对专家的核心疑问，我们首先明确：本研究并非提出一个完全脱离既有范式的、全新的反向指导过程理论，而是以关系型职业指导理论（Relational Mentoring Theory）为统领性基础，整合代际相关理论（Carstensen et al., 1999）和多层次涌现理论（Kozlowski & Klein, 2000），构筑了一个反向指导效用及其作用机制的理论模型。该理论模型的构建是对关系型指导理论的深化与拓展。我们在修改稿中已将原先略显夸大的“突破传统代际互动理论框架”等表述删除，将整体理论框架立足于关系型指导理论。

尽管本研究主要立足于关系型指导理论，但我们认为其理论贡献并非简单的情境替换或情境重组，而是针对现有理论和研究不足的基础上，对其进行了实质性的丰富与深化。首先，传统的认知老化理论（Ackerman & Kanfer, 2021）、社会情绪选择理论（Carstensen et al., 1999）和组织年龄规范理论（Lawrence, 1988）均默认知识和技能是“由老向小”单向流动。虽然实践中，企业提出了反向指导的概念，但是在学术界较少有研究将职业指导相关理论引入跨代际领域，也较少对两个领域理论进行整合。这使得反向指导的效用一直缺乏明确的理论分析

框架。因此，将关系型指导理论引入跨代际互动情境中，能够弥补现有代际相关理论对“由小到老”现象解释力不足的问题。

其次，本研究利用反向指导中年龄与指导角色倒置这一独特情境，对关系型指导理论的核心构念进行了实质性的解析与深化。第一，尽管关系型指导理论强调了指导图式（即关于“指导关系应该是什么样”的底层知识结构，包含对自己在指导关系中角色的预设、对互动方角色及行为的预设、以及双方互动脚本）在关系发展中的基础作用（Ragins & Verbos, 2007），但该理论同样默认指导双方持有的初始图式为“年长导师指导年轻学徒”的结构（Ragins, 2012），并在此基础上形成互动脚本。因此，现有理论无法直接回答：当实际角色安排与传统指导图式发生冲突时，个体会产生什么样的心理与行为倾向？研究 1 试图对此进行补充与深化。考虑到指导图式内容通常基于过往经验（Ragins & Verbos, 2007），我们采用“基于年龄规范的刻板印象”来反映年长和年轻员工持有的传统指导图式程度，将抽象的理论概念进行了具象化。进一步，研究 1 提出角色倒置会引发持有传统指导图式的个体产生身份威胁感知，导致年长者产生“地位丧失恐惧”与年轻者“面子折损恐惧”的心理反应（Fasbender et al., 2022），降低其参加反向指导的意愿（具体阐述见意见回复 3）。

第二，本研究解析了关系型指导理论有关互动过程中的需求匹配的黑箱。关系型指导理论提出，满足双方心理需求是指导关系从“工具性交换”走向“共有规范”（即对对方需求的响应以及对彼此福祉的关心）的关键，共有规范则是高质量指导关系的核心特征（Ragins, 2012），但该理论并未指明心理需求内涵，特别是不同代际员工间的差异。因此，研究 2 并非生硬拼接 SST 理论，而是将其作为解析导师与学徒具体需求的理论切入点。研究 2 明确指出，年轻导师的成长需求与年长学徒的社会情感需求是如何在反向指导的互动中实现契合与满足。一方面，年长学徒对新知识的接收向年轻员工传递出对其专家身份的认可，能够满足其职业角色成长需求（Kram, 1985）；与此同时，年长学徒对指导内容提出的反馈，能够促使年轻导师动态调整其知识传递策略，实现人际技能、领导力技能的提升（Kaše et al., 2019）。另一方面，当年轻导师主动整合年长学徒的先验知识，采取共同解决问题的指导模式（即合作型指导行为）时（van Woerkom et al., 2023），能够在帮助年长学徒在获取新技能的同时，通过经验共享与协同解题，实现社会嵌入与自我价值确认等社会情感层面的满足（具体阐述见意见回复 4）。因此，研究 2 通过整合关系型指导理论和 SST 理论，从理论上解释了反向指导如何帮助跨代际参与者之间形成高质量的指导关系，最终实现双边成长。

第三，本研究拓展了关系型指导理论的效用边界。传统的职业指导理论（包括关系型指导理论）多将研究目光聚焦在二元互动及其个体层效用（如工作满意度、个人技能提升等）。研究 3 突破了这一局限，在多层次涌现理论逻辑基础上（Kozlowski & Klein, 2000），刻画了“认知扩散—行为扩散—结构扩散”三阶段演进，最终实现个体层效用向组织层效用的扩散（具体阐述见意见回复 6）。这一跨层推演补全了关系型指导理论在宏观组织效用层的理论。

最后，根据专家的宝贵建议，我们在修改稿的“理论建构”部分进行了完善。我们摒弃了原稿中“提出全新反向指导理论框架”或“范式反转”等略显绝对和夸大的表述，将论述焦点严格收敛并扎根于关系型指导理论。修改后的文本将研究贡献主要聚焦于如何利用反向指导的独特情境从发起、过程以及结果三个方面对既有理论进行实质性深化。

意见 3: 第二, 关于核心概念界定的精确性。文章中“反向指导”“高质量跨代际关系”“双向成长”“双向学习”“网络辐射”等概念在不同段落中含义存在一定漂移。例如, “双向成长”有时指技能发展, 有时指心理需求满足, 有时又被等同于网络扩散效应, 概念层级未加区分。尤其是“高质量指导关系”既被视为中介变量, 又被视为过程性结构变量, 但其维度构成(情感信任? 互惠规范? 共同身份? 影响力共享?)并未明确界定。若关系质量既包含需求满足, 又预测学习行为, 则存在潜在构念重叠问题。

回应: 非常感谢评审专家专业性的意见。您指出的核心概念界定不精确、概念层级漂移以及潜在构念重叠等问题确实存在于原稿中。我们在修改稿中对全文的核心概念进行了严格的梳理与重新界定, 并统一了各段落的表述。统一后的概念界定简述如下。

反向指导是一种将年轻、资历较低的员工与年长、资历较高的同事配对的方式, 但由年轻员工担任导师, 因此形成的关系结构与传统指导模式正好相反 (Murphy, 2012)。

双向成长是指参与双方在知识、技能和能力等实质性人力资本上的提升 (Ragins, 2012), 在本研究中, 它被视为反向指导的重要积极结果。研究 2 聚焦于年轻导师和年长学徒的技能发展。此外, 因为“双向学习”与双向成长含义在本研究中无本质差异, 在修改稿中, 我们删去了双向学习这一表述, 统一使用双向成长。

在原稿中, 我们意在使用网络辐射一词来指代个体层面的跨代际建联行为自下而上涌现为组织层网络密度提升的宏观演化过程。然而, 我们同意您所指出的, 该表述未能清晰界定扩散的具体内涵。为此, 在修改稿中我们删除了原有的网络辐射表述, 并遵循多层次涌现理论逻辑, 将这一跨层转化过程系统拆解并明确界定为“认知扩散(图式变化)—行为扩散(建联行为普遍化)—结构扩散(关系连结交织与密度提升)”三个递进阶段(具体阐述见意见回复 6)。

其次, 我们在修改稿中严格依据 Ragins 的关系型指导理论, 对高质量指导关系进行了清晰的阐述和边界划定。在概念定义方面, 研究将高质量指导关系定位为过程性中介变量, 它代表了一种积极的、深层的关系状态, 独立于指导行为。高质量指导关系的核心维度包含: 互信与承诺, 共有规范, 以及共享影响力与相互尊重 (Ragins, 2012; Ragins & Verbos, 2007)。我们也明确了高质量指导关系与需求满足间的理论关系。需求满足(即年轻导师和年长学徒有意愿和能力去满足对方需求)被视为高质量关系形成的前因。根据关系型指导理论, 当双方的心理需求在互动中得到满足时, 这种满足感会促使个体对搭档产生好感与安全感, 进而推动关系从工具性交换上升为以共有规范和互信为特征的高质量指导关系 (Ragins & Verbos, 2007)。双向成长被视为高质量指导关系的结果。高质量指导关系中的共享影响力打破了代际间的权力层级差异, 而互信与共有规范则进一步为双方提供了心理安全感, 从而激发相互间进行积极的指导传递, 最终实现双向成长 (Ragins, 2012)。

意见 4: 第三, 关于研究 1 的理论逻辑深度。研究 1 以“预期地位丧失”和“预期面子丧失”为心理机制, 这是较为合理的切入点, 但目前论证仍偏表层。第一, 年龄刻板印象如何转化为具体的地位威胁认知, 是否通过自我分类或身份威胁机制? 理论路径略显跳跃。第二, 预期丢失地位与预期丢失面子之间是否可能存在交叉或共变? 例如年长员工是否也存在面子威胁? 文章采取年龄分化处理, 但缺乏排他性论证。

回应：非常感谢评审专家深刻的意见。根据您的意见，我们在修改稿中对研究1的理论逻辑进行了重构，引入了身份威胁机制作为桥梁，并补充了排他性论证。针对您的两点疑问，我们做出如下修改。首先，我们强化了从年龄刻板印象到地位/面子威胁认知的理论转化路径。

“关系型指导理论指出，个体在社会化过程中会内化特定的指导图式，对导师与学徒的角色界定及互动模式抱有固化的认知预期（Ragins & Verbos, 2007）。在跨代际互动中，塑造该图式的关键因素便是组织内广泛存在的年龄刻板印象，即人们对不同年龄群体在能力特征与角色分工上的普遍预设（Ng & Feldman, 2012）。通常而言，“年长即权威、经验丰富”与“年轻即新手、需要学习”是职场中最典型的年龄刻板印象（Finkelstein et al., 2013）。因此，反向指导所要求的“年轻导师—年长学徒”结构性角色倒置，直接打破了员工内化已久的传统指导图式。因此，在反向指导建立初期，这种传统指导图式与实际角色间的冲突，会给双方的自我形象与身份认同带来威胁，从而诱发个体防御性情绪（Fasbender & Gerpott, 2022）：年长员工可能因为害怕失去组织地位而触发地位丧失恐惧；而指导资深员工则易引发年轻员工的面子折损恐惧（Fasbender & Gerpott, 2022）。

具体而言，地位丧失恐惧是指个体对自身因失去他人的尊重与认可进而导致组织影响力下降的担忧与害怕（Hasty & Maner, 2020）。当年长员工持有较高水平的年龄刻板印象时，更容易将自身定位为组织中的高地位成员，并将知识提供者视为其核心身份特征。由于高地位个体往往对潜在的地位丧失具有较高敏感性，且更倾向于抵制任何可能动摇既有等级结构的情境变化（Renshon, 2015），因此，当反向指导要求年长员工向资历较浅的年轻员工学习时，这种角色倒置直接打破了既定的“年龄—角色”对应关系，对年长员工长期确立的地位优势与专家身份构成威胁（Greenberg et al., 2007）。这种威胁感激发年轻员工产生较高的防御性情绪，即地位丧失恐惧（Fasbender & Gerpott, 2022），促使其抗拒代际互动中的角色互换，进而削弱了其参与反向指导关系的意愿。

另一方面，面子折损的恐惧是指个体在社会互动中，因担忧遭受他人负面评价而产生的消极情绪（Leary, 1983）。当年轻员工持有较高的“经验即权威”“年长即资深”等年龄刻板印象时，他们会倾向于将年长员工界定为组织中更具权威性的人员。在这一认知框架下，反向指导所要求的角色倒置打破了既有的地位秩序，使年轻员工需要在一个地位不对称的关系中扮演指导者的角色。这种角色安排要求年轻员工公开展示自身能力与专业判断，从而放大其被评估、被质疑的心理风险。特别是，相较于年长员工，年轻员工在面对潜在失败或负面反馈时，更容易体验羞耻、自我怀疑等消极自我意识情绪（Henry et al., 2018），从而加剧其对面子威胁的主观感知，抑制了其参与并建立反向指导关系的意愿。”

其次，我们在修改稿中补充了地位丧失恐惧（原预期丢失地位）与面子折损恐惧（原预期丢失面子）的排他性论述。

“对于年轻员工而言，由于其大多处于职业生涯早期，尚未建立起较高层级的组织地位，因此较少可能在反向指导情境中出现地位丧失恐惧。此外，尽管年长员工在反向指导情境中也存在一定程度的面子受损可能，但本研究认为这并非削弱其参与意愿的主要路径。这是因为，相较于年轻员工，年长员工在长期的职业生涯中积累了较高的过往声誉与组织地位，以及拥有较为稳定的自我概念（Fasbender & Gerpott, 2022）。这使得年长员工即使在学习过程中暴露出能力短板，或遭遇潜在的负面评价时，相对稳定的自我概念能够帮助年长员工较少地因外部评价而产生担忧和害怕情绪（Bergner & Holmes, 2000）。”

意见 5: 第四, 关于研究 2 的理论创新性与逻辑一致性。研究 2 本质上是将 SST 中的成长需求与社会情感需求映射到指导情境中, 这一思路合理, 但创新性有限。尤其是“年轻导师成长需求满足”“年长学徒社会情感需求满足”这一设定, 本质上延续 SST 既有假设, 并未体现反向指导的独特张力。此外, 合作型指导方式与内容匹配作为调节变量, 其理论来源较为分散, 尚未与核心模型形成高度整合。换言之, 研究 2 更像是两个平行需求路径的拼接, 而非围绕“角色倒置”这一核心现象展开的机制深化。若反向指导真正具有理论突破性, 理论模型应更突出“权力逆转”或“身份重构”对关系演化的影响, 而不仅仅是需求满足框架的延伸。

回应: 非常感谢评审专家的意见。我们完全同意您针对研究 2 所提出的三方面意见: (1) 进一步体现反向指导的独特张力; (2) 增强调节变量与核心模型的整合; (3) 突出“权力逆转”或“身份重构”对关系演化的影响。针对您的宝贵意见, 我们在修改稿中对研究 2 的理论逻辑与模型架构进行了聚焦与重构。具体的回复与修改如下:

首先, 为进一步体现反向指导的独特张力, 修改后的研究 2 进一步论述了角色倒置情境下不同于传统指导模式的需求满足路径。传统代际与职业指导研究 (包括关系型指导模型) 普遍预设, 只有在传统指导模式 (老带新) 中, 年长员工的社会情感需求、年轻者的成长需求才能得到满足 (Kram, 1985; Ragins, 2012)。本研究的理论创新在于证明, 在反向指导的角色倒置情境下, 这两种心理需求依然能够被满足, 但其实现路径发生了转变。具体而言, 在反向指导中, 年轻导师的成长来源于年长学徒对其的积极反馈与专业认可, 帮助其实现职业角色成长与人际技能和领导力技能的提升。年长学徒的社会情感满足则来源于年轻导师采取的共同解决问题的指导模式, 使其体验到自身过往经验被尊重、被整合, 从而获得的社会接纳与自我价值再确认。通过阐明与传统指导模式不同的需求满足路径, 研究 2 不再是简单的理论延伸, 而是揭示了反向指导是否能够以及如何满足不同代际员工独特的心理需求。

“在整合关系型指导理论和 SST 理论的基础上, 本研究认为, 年轻导师和年长员工在反向指导过程中所展现出的行为能够为彼此提供不同于传统指导的需求满足路径。首先, 在传统指导情境中, 年轻员工多处于从属地位, 其成长主要依赖于对职业知识与技能的获取; 而在反向指导中, 成长过程则聚焦于年轻导师的职业身份构建与领导力技能发展, 且该过程依赖于年长学徒的互动协同 (Jordan & Sorell, 2019)。职业发展理论表明, 处于职业生涯早期的员工在获取基础技能的同时, 其核心成长任务还包括通过克服角色模糊, 建立职业胜任感并确立清晰的职业身份 (Kram, 1986)。在反向指导互动中, 年长学徒对新知识的接纳反映了其对年轻员工专家身份的外部确认。这种来自资深成员的专业认可有助于年轻员工将专家身份与导师角色进行内化, 成为其自我概念的一部分。换言之, 年长学徒的积极反馈有效地满足了年轻员工职业进阶中的成长需求。其次, 年长学徒的反馈行为还为年轻员工提供了领导力发展的实践情境。年长员工在指导互动过程中有可能基于既有经验对指导方式和内容提出建议和反馈。这促使年轻导师不断地调整其知识传递与沟通策略, 由此系统地发展沟通、说服、问题解决等复杂人际技能和领导力技能 (Kaše et al., 2019)。这些人际技能的发展同样能够满足年轻员工的成长需求。鉴于此, 本研究提出如下命题:

命题 4: 年长学徒的指导接收对年轻导师的成长需求满足具有正向影响。

反向指导的基本预设侧重于年轻导师向年长学徒传递数字化技术与前沿知识, 表现为认知资源的单向转移。在这种工具性导向下, 反向指导与年长员工的社会情感目标存在潜在冲突, 因而难以直接契合其心理需求。然而, 相关研究表明, 通过改变互动模式, 年长学徒即

便以技能获取为起点，依然能在指导过程中实现社会情感需求的满足（van Woerkom et al., 2023）。鉴于此，本研究提出，当年轻导师改变单向知识传递范式，采取强调双向参与的合作型指导行为时，能够满足年长学徒的社会情感需求。具体而言，合作型指导表现为年轻导师在进行指导时，主动整合年长学徒的先验知识，采取共同解决问题的协作模式，而非单向的信息传递（Harvey, 2012; Warhurst & Black, 2015）。例如，在探讨新技术应用时，年轻导师通过与年长学徒共同剖析该技术如何解决实际业务困境，将技能教学重塑为双向的知识共创过程。这种协作模式减弱了年长学徒作为被动知识接收者的角色感知，使其体验到过往专业积累得到了认可与利用。在此互动中，年长学徒在获取新技能的同时，通过经验共享与协同解题，实现了社会嵌入与自我价值确认等社会情感层面的满足（van Woerkom et al., 2023）。基于上述论述，研究提出以下命题：

命题5：年轻员工的指导传递与合作型指导方式对年长学徒的社会情感需求满足具有交互作用，即当指导方式合作水平较高时，年轻导师的知识传递对年长学徒的社会情感需求满足具有正向影响。”

其次，为增强调节变量与核心模型的整合，在修改稿中，我们删除了内容匹配这一变量，仅保留了合作型指导方式作为唯一的调节变量。这一修改使模型更加聚焦于化解角色倒置所带来的地位逆转问题。在反向指导中，年轻导师面对资历与地位高于自己的年长学徒，如果采取居高临下的单向技术传递，极易引发年长者的地位丧失恐惧，无法满足其社会情感需求满足。相反，合作型指导方式意味着年轻导师能够主动整合年长学徒的先验知识，采取协同解题的模式。这种方式直接回应了 SST 中针对年长者的社会情感诉求，使得研究 2 的模型逻辑更加简洁和紧密。

最后，我们选择基于专家所提出的“身份重构”思路深化对关系演化的论述，在研究 2 中明确提出了高质量指导关系对个体指导图式重塑的理论推断。如前所述，指导图式的知识结构包含了“自我图式/关系型身份（在关系中，我是谁）”。因此，高质量的反向指导关系不仅带来了技能的提升，更会进一步引发年长员工和年轻员工的身份认知重构：年轻导师将专家、导师身份内化，年长学徒将学习者身份内化。重塑后的积极指导图式为后续个体打破跨代际群体间壁垒，主动在组织内发起广泛的跨代际网络建联提供了坚实的认知基础（研究 3）。

“关系型指导理论指出，高质量指导关系作为一种深层的认知干预机制，能够通过预期与行为规范重塑以及自我身份重塑两条路径，改变个体初始的图式内容（Ragins, 2012; Ragins & Verbos, 2007）。首先，有关“指导关系应是什么样”的知识结构会随着双方真实的互动行为而发生改变。在高质量的反向指导互动中，双方有可能会展现出与固有年龄刻板印象不同的积极行为。例如，年长学徒对新知识表现出开放接纳与协同配合，而年轻导师则在知识传递中展现出突出的专业胜任力。这种实际的积极互动行为与个体初始预期之间产生的冲突有可能引发认知失调。为了消除这种认知失调，个体将无法再沿用旧有偏见来同化当前现象，而必须启动顺应机制，即依据互动中获得的真实行为反馈，主动修改和更新原有的认知图式（Ragins & Verbos, 2007）。通过这一心理顺应过程，参与双方重新界定了跨代际指导关系的互动形态与行为模式。此外，高质量的指导关系能够帮助双方在互信与相互赋能中建构起新的关系型身份认同（即“在指导关系中，我是谁”）（Sluss & Ashforth, 2007）。在角色倒置的反向指导情境中，这种高质量的互动体验促使双方突破传统的年龄与职级界限：年轻员

工克服了基于年龄的新手预设，将专家、导师的角色内化为自我概念的一部分；而年长学徒则放下了资历防御，重塑了自身学习者的身份。

更为重要的是，随着这种反向指导身份的不断巩固，其产生的认知效应将引发溢出效应（Ragins & Verbos, 2007）：年长学徒不再将当前年轻导师的专业胜任力视为年轻群体中的特例，年轻导师也不再将年长学徒的开放学习视为偶然。类似地，即使面对其他不同年龄群体成员，年长员工可能持续持有学习者的身份认知，年轻员工也将继续保持专家身份。换言之，双方会将新的预期和身份迁移至针对整个代际群体与指导关系的一般性认知中，即通用的跨代际指导图式（Ragins & Verbos, 2007）。鉴于此，本研究提出如下命题：

命题 9：高质量指导关系对年轻导师（a）和年长学徒（b）的积极的跨代际指导图式具有正向影响。”

意见 6：第五，关于双边视角的理论处理。作者多次强调突破“单主体视角”，引入 APIM 模型，这在方法论上具有优势。但从理论构建上看，双方变量仍基本呈对称结构，并未真正体现互依的动态性。例如，年轻导师的成长需求满足是否会反过来影响年长学徒的关系质量感知？年长学徒的情感满足是否会增强年轻导师的导师身份认同？目前模型中主体与客体的互动逻辑较弱，更像是两个平行路径的拼接。若强调关系型指导理论，则应更系统呈现互惠循环或反馈回路。

回应：非常感谢评审专家建设性的意见。针对您的意见，我们在修改稿中做了如下修改：

首先，淡化统计方法标签，回归理论逻辑本源。我们删除了原稿中关于 APIM 模型的表述。正如专家所言，APIM 本质上是一种统计分析技术，不足以替代对双边互依动态性的理论推演。在修改稿中，我们彻底摒弃了方法学视角的依赖，真正回到关系型指导理论的理论构建层，从理论机制上深度刻画双方的互动本质。

其次，强化交叉互动机制，消除平行拼接感。在修改稿中，我们明确提出：一方心理需求的满足，直接源于另一方特定互动行为的输入。如同我们在回复意见 4 中所强调的，年轻导师的成长需求满足并非凭空产生，而是源于年长学徒在互动中给予的积极接收、反馈与专业认可，这帮助年轻导师实现了职业角色进阶与领导力技能的提升；相应地，年长学徒的社会情感需求满足，则直接源于年轻导师所采取的合作型指导模式，这种共同解决问题的互依模式使年长学徒深刻体验到自身的过往经验被尊重与整合，从而获得了社会接纳与自我价值的再确认。通过这一重构，年轻导师与年长学徒的成长不再是两条平行的线，而是具有明显的互动互惠逻辑。

最后，深化高质量指导关系对指导图式的反馈重塑的逻辑，打通向外扩展的认知基础。关系型指导理论不仅关注高质量指导关系的形成，更强调这种关系状态对个体底层认知的深刻反作用（Ragins & Verbos, 2007）。作为理论的拓展与深化，我们在修改稿中明确指出：当双方在互动中实现需求匹配并建立起高质量指导关系时，这种充满互信与相互赋能的关系体验将作为一种深层的认知干预机制，促使双方彻底打破建立初期基于年龄刻板印象的传统指导图式。在身份重构层面，年长学徒卸下资历包袱，重塑了学习者身份；年轻导师则克服了新手预设，内化了专业导师身份。这种由高质量关系反馈而来的图式重塑与身份更新，不仅巩固了当前的双边互惠循环，更进一步泛化为积极的通用跨代际指导图式，从而为个体跨越

代际边界、主动发起更广泛的跨代际社会网络建联行为（即研究3的内容）提供了关键的底层认知框架。

意见7：第六，关于组织层扩展的理论严密性。研究3（目前文本尚未完整呈现）意图讨论“网络辐射”，但从已有表述看，存在跨层跳跃风险。个体层高质量关系如何转化为网络结构变化？是通过社会传染机制、关系示范效应，还是通过知识外溢？目前尚未清晰界定“网络辐射”是结构扩散（关系数量增加）、认知扩散（规范变化），还是行为扩散（学习行为普遍化）。若未区分，容易造成组织层理论空泛化。此外，从个体配对关系到组织层成长之间的涌现逻辑仍缺乏严格推导。

回应：非常感谢评审专家的专业意见。如我们在回复意见2中所述，为了准确描述组织层扩散机制，提升理论严密性，我们在修改稿中删除了网络辐射这一表述，取而代之的是“认知扩散（图式变化）—行为扩散（建联行为普遍化）—结构扩散（关系连结交织与密度提升）”三个递进阶段。

1. 认知扩散：高质量的反向指导体验作为一种深层认知干预，促使员工打破基于年龄的初始刻板预设。更重要的是，这种在特定关系中建立的积极互动脚本和自我概念不仅局限于当前搭档，会发生溢出与泛化，形成积极的通用跨代际指导图式。

“关系型指导理论指出，高质量的指导关系不仅是促进技能提升的载体，更是一种深层的认知干预机制。它能够通过互动脚本顺应与关系型身份重构两条路径，从根本上改变个体初始的跨代际指导图式 (Ragins, 2012; Ragins & Verbos, 2007)。首先，在互动脚本顺应路径上，关于“指导关系应如何运作”的底层知识结构会随着真实的高质量互动而发生修正。在反向指导中，当年长学徒展现出对新知识的开放接纳，而年轻导师展现出突出的专业胜任力时，这种积极的实际互动行为会与个体基于传统年龄刻板印象的初始预期产生显著冲突。为了解决这一认知失调，个体无法再依赖防御性的同化机制来维持原有偏见，而必须启动顺应机制，即依据真实的互动反馈，主动修正并更新原有的认知图式 (Ragins & Verbos, 2007)，从而使双方重新界定了跨代际互动的形态与行为边界。其次，在关系型身份重构路径上，高质量的互信与赋能体验促使双方建构起全新的自我概念，即重新回答“在关系中，我是谁” (Sluss & Ashforth, 2007)。在角色倒置的张力下，年轻员工克服了基于年龄的新手预设，将专业导师身份内化为自我认同的一部分；而年轻学徒则卸下了绝对权威的资历防御，重塑并接纳了开放学习者的平等身份。

更为重要的是，这种在特定二元互动中形成的积极认知不仅局限于当前搭档，还会引发显著的溢出与泛化效应。随着反向指导新身份的巩固，年轻学徒不再将当前年轻导师的专业能力视为年轻群体的特例，年轻导师也不再将年轻学徒的虚心求教视为偶然。换言之，个体将突破针对当前具体搭档的特定关系图式，将去刻板化的互动脚本与新身份认同，泛化迁移至对整个代际群体的一般性认知中，从而产生出积极的通用跨代际指导图式 (Ragins & Verbos, 2007; Sluss & Ashforth, 2007)。这一底层图式的认知跃升，为双方跨越代际壁垒、未来主动在组织网络中发起更广泛的跨群体建联提供了坚实的认知基础。鉴于此，本研究提出如下命题：

命题9：高质量指导关系对年轻导师（a）和年轻学徒（b）的积极的跨代际指导图式具有正向影响。”

2. 行为扩散：在积极的通用指导图式的指引下，个体削弱了跨代际交往中的地位威胁与面子折损恐惧，得以向不同代际员工寻求专长互惠，从而驱动个体在组织中更广泛地发起跨代际网络建联行为。

“高质量的反向指导互动能够重塑参与双方的通用跨代际指导图式，深刻改变个体的关系型身份与互动脚本（认知扩散）。在身份重构层面，该图式促使年长员工卸下了“绝对权威”的资历防御，将“学习者”身份内化，年轻员工则克服了“新手”预设，接受“专家导师”的身份。此外，在互动脚本层面，该图式将跨代际互动由传统的等级权威与单向传递，重新界定为基于共有规范的双向学习状态。受此包含新身份与新脚本的图式指引，员工进一步将认知层面的改变转化为广泛的跨代际网络建联行为（行为扩散），即员工与不同代际同事进行资源与支持交换的互动行为。具体而言，重构后的身份让年轻员工和年长员工不再将跨代际互动视为触发面子或地位威胁的风险情境。身份威胁感知的消除，使个体能够弱化群际防御心理，更加客观地评估并捕捉跨代际非冗余知识（如年轻员工的数字技术、年长员工的情境经验）对自身职业发展的潜在价值，从而主动发起跨代际建联行为。此外，传统的代际交往往往受限于平等交流路径的缺失；而反向指导形成的新互动脚本，为员工提供了一套基于共有规范、跨越年龄与层级边界的互动准则。通过在二元互动中反复实践这一双向知识传递脚本，员工能够掌握跨代际沟通、共情与建立互信的互动技能。更为重要的是，这种内化于脚本中的关系技能具有高度的可迁移性，能够随个体带入到与其他工作伙伴的后续互动中（Kram & Ragins, 2007; Ragins, 2012），为其发起更广泛的建联行为提供了关键的能力支撑。基于上述论述，我们提出如下命题：

命题 10：年长学徒（a）和年轻导师（b）的积极跨代际指导图式对跨代际网络建联行为具有正向影响。”

3. 结构扩散：当越来越多受反向指导影响的个体主动发起跨越年龄边界的建联时，这些微观层面新增的跨代际双边连结形成聚合效应，涌现为组织整体的高密度网络结构特征，集中反映为组织层跨代际网络密度的显著提升。

“多层次涌现理论（Kozlowski & Klein, 2000）强调，宏观组织特征并非凭空产生，而是微观个体行为随着时间推移，通过互动交织自下而上演化的结果。在传统情境下，受社会分类与同质性偏好的影响，员工倾向于在同代群体内部建立连结（North & Fiske, 2015），导致组织内形成阻断信息流通的代际结构洞（Burt, 1992）。然而，受积极跨代际指导图式的驱动，大量经历反向指导的员工展现出关系构建能动性，主动跨越年龄边界发起建联（Ragins & Verbos, 2007）。这一微观层行为在网络节点间架起了初始的信息桥梁，打破了原有的群际隔离。根据多层次涌现理论，宏观网络结构的形成，并非是微观孤立连结的简单数量叠加，而是微观互动通过复杂交织所产生的结构变化（Ahuja, Soda, & Zaheer, 2012; Kozlowski & Klein, 2000）。当组织中越来越多经历过反向指导的员工主动发起跨代际建联时，这些连结并不孤立存在。例如，一个年长员工与多个年轻员工建立了连结，这些年轻员工又会与其他年长员工产生连结。这种微观连结的不断重叠、交叉，使得跨代际互动打破了孤立的单线联系，自下而上地在组织内部编织出一张多向互通的跨代际关系网，集中表征为跨代际网络密度的显著提升（结构扩散）（Methot & Cole, 2023; Snijders, van de Bunt, & Steglich, 2010）。作为客观刻画网络结构的核心指标，跨代际网络密度反映了组织内不同代际成员间实际连结数与潜在

连结总数的比值 (Wasserman & Faust, 1994)。至此，微观个体的建联行为转化为组织宏观层面的高密度网络特征。”

最终，我们将这种结构变化与组织层面的成长（组织学习）直接挂钩。跨代际网络密度的提升打破了代际间的信息阻隔，使得来自不同年龄群体的异质性知识、经验与视角得以在组织中多路径流动，从而为实现更高水平的组织学习提供了关键的网络通道与结构条件。

意见 8：第七，关于理论整合的内在张力。文章同时整合代际理论、关系型指导理论、SST、社会网络视角与 HRM 情境变量，理论来源丰富，但也存在理论拼接痕迹。不同理论之间的逻辑主轴尚不清晰。例如，整篇论文究竟是“以角色威胁为起点的反向指导理论”，还是“以需求满足为核心的双向成长模型”？当前主线略显分散。建议作者在理论整合时明确一个中心问题，并围绕该问题组织所有变量，而非逐段引入理论资源。

回应：非常感谢评审专家的意见。针对您的疑问，我们在修改稿中明确了一个中心问题与一条核心理论主线，并对所有的理论资源进行了深度整合，具体汇报如下：

首先，明确中心问题与唯一理论主轴。在修改稿中，我们将本研究的中心问题清晰界定为：“在年龄与角色倒置（即反向指导）的特殊情境下，跨代际员工如何打破初始的认知阻力，建立高质量指导关系以实现双边成长，并最终将这一积极效用辐射至组织网络？”。围绕这一核心问题，我们将关系型指导理论唯一理论主轴。文章不再是多个平级理论的机械拼接，而是严格遵循关系型指导理论中经典的“指导关系发起—指导关系建立—关系效用扩散”这一演化路径层层推进。

其次，厘清理论整合的内在逻辑，消除拼接感。对于原稿中涉及的年龄刻板印象、SST 理论以及多层次涌现理论，修改稿不再将其作为平行的解释框架，而是将其作为解构工具和理论切入口，旨在具象化关系型指导理论在“跨代际角色倒置”这一新情境下尚未清晰的构念与机制。

关系发起阶段（研究 1）：解构指导图式冲突。关系型指导理论强调指导图式是关系启动的基础，但并未明确“当现实情境（角色倒置）与传统指导图式相冲突时，个体如何反应”。为回应这一问题，我们利用年龄刻板印象来剖析初始指导图式的内核，以此精准阐述反向指导为何会打破双方的传统图式预设，并诱发不对称的身份威胁感知（即年轻者的地位丧失与年轻者的面子折损），这构成了关系发起的初始阻力。

关系建立阶段（研究 2）：具象化需求匹配。关系型指导理论提出双方需求匹配是建立高质量指导关系的核心机制，但未明确不同年龄个体的具体需求内涵是什么以及如何实现。为回应这一问题，我们利用 SST 理论明确了年轻导师的成长需求与年长学徒的社会情感需求，并深入刻画了这两种异质性需求是如何在高质量的交叉互动中经由对方行为实现契合的。

关系效用扩散阶段（研究 3）：延展图式泛化与效用外溢。关系型指导理论指出高质量指导关系的积极效用会发生泛化，但对于该泛化过程缺乏明确阐述。为回应这一问题，我们引入多层次涌现理论作为分析工具，在跨代际情境下推演关系型指导理论中的认知图式泛化过程，提出认知扩散—行为扩散（跨代际网络建联行为）—结构扩散（组织层跨代际网络密度）的跨层泛化模式，将关系型指导理论的理论视野由微观二元互动拓展至宏观组织层面。

最后，根据专家的宝贵建议，我们对修改稿的引言、研究设计以及总体讨论部分进行了大幅重写。目前，各理论资源已深度融合并统一在关系型指导理论的框架之下，强化了理论

间的逻辑整合。再次感谢专家的建设性意见，帮助我们实现了本研究在理论深度与逻辑严密性上的关键跃升！

参考文献

- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181.
- Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Truxillo, D. M. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146–162.
- Kaše, R., Saksida, T., & Mihelič, K. K. (2018). Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners. *Human Resource Management*, 58(1), 57–69.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizations*. Glenview, IL: Soctt Foresman.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573.
- Ragins, B. R. (2012). Relational mentoring: A positive approach to mentoring at work. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, pp. 519–536. New York: Oxford University Press.
- Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In B. R. Ragins (Ed.), *Exploring Positive Relationships at Work*, (pp. 91-114). Psychology Press.
- Ragins, B. R., Hu, C., Wang, S., & Huang, J.-C. (2024). Give it your all or hardly give? The role of mentors' beliefs about protégé advancement potential and gender in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104062.
- Van Woerkom, M., Kooij, D., & Kanfer, R. (2023). Growth motives and learning behaviors among older workers: Toward a more comprehensive assessment. *Human Resource Development Review*, 22, Article 1534.

第二轮

审稿人意见：

意见 1：感谢作者团队对我上一轮修改意见进行了耐心回应与细致地修改。修改后的论文基本解决了我上一轮的疑问，论文质量取得了实质性的提升。

回应：非常感谢评审专家对本研究修改工作的认可与鼓励！根据您的专业指导，我们在本次修改中进一步深化了研究 2 中年轻导师与年长学徒间的“双边共演化”理论主线，优化了调节变量的逻辑推演，同时系统地补充了核心论断的文献支撑，使全文的理论严谨性得到提升。

为便于审阅，正文中的所有修改之处均已使用蓝色字体清晰标出。现就您提出的具体意见，逐一答复如下：

意见 2：关于研究 2，我上一轮的意见并非否定你们采取 APIM，实际上，在关系型理论中，突出“共演化（co-evolution）”的特征十分必要。目前的理论推导，仍然是年长学徒接受指导 → 社会情感满足，年轻导师提供指导 → 成长需求满足，二者共同 → 高质量关系。本质上仍然是“两个平行路径 + 一个汇合结果”。缺少反馈循环和跨主体的联动。即 A 的状态进入 B 的心理机制，B 的变化再反过来影响。例如在反向指导中，A 年长学徒的认可会提升年轻导师的自我效能，使其更投入指导，进而促使年长学徒获得更高满足，再次增强认可，从而形成反馈循环和联动。如果模型和方法能体现这种“共演化（co-evolution）”最好，哪怕不能，也应该至少在论证中指出这种共演化的机制。

回应：非常感谢评审专家的指导，帮助我们进一步提升论文的理论深度！根据您的意见，我们在修改稿中对研究 2 的理论推导进行了重构，不再孤立地探讨各自的需求满足，而是进一步强调“跨主体联动”与“反馈循环”作为论证的重要机制。

第一，打破平行路径，突出第一阶段的跨主体联动。在修改稿中，我们明确指出，一方心理需求的满足，其直接触发源是另一方的特定互动行为，从而形成了跨主体联动。一方面，年轻导师的成长需求满足并非源于其单方面的知识输出，而是深植于年长学徒的互动协同。年长学徒在互动中给予的积极接收与专业认可，不仅是对年轻员工专家身份的外部确认，更为其提供了反思和提升领导力的实践情境，从而跨主体地满足了年轻导师的成长需求。另一方面，年长学徒的社会情感需求满足也并非孤立发生，而是源于年轻导师所采取的合作型指导行为。当年长导师放弃居高临下的单向灌输，转而尊重并整合年长学徒的先验经验时，年长学徒才能体验到自身价值的再确认与社会接纳。这一重构清晰界定了“年长学徒的行为满足了年轻导师的需求，年轻导师的行为又反过来满足了年长学徒的需求”的双边互依逻辑（见 p. 32-34）。

第二，构建反馈循环，在模型中明确提出“共演化”演进路径及命题。为了在模型和论证中真正体现您所强调的“共演化”机制，我们在修改稿中进一步阐述了需求满足与高质量关系形成后的积极反馈回路，完善了研究 2 的理论模型图（见 p. 32），并新增了对应的理论命题（命题 8 与命题 9）。

“高质量的指导关系并非互动的终点，而是驱动反向指导持续深化的核心机制，能够为更开放、更深入的后续互动奠定基础。在此类关系中，互动过程通常伴随着影响力的共享，即双方不再固守单向的指导者与被指导者角色，而是在平等、协作与相互赋权的基础上共同塑造学习过程（Fletcher & Ragins, 2007; Ragins, 2012）。这一共享影响力的视角对反向指导情境尤为关键，它有效打破了基于年龄的单向权威假设与角色预设（Finkelstein et al., 2013），促使年轻导师与年长学徒将彼此视为平等的学习主体。更为重要的是，这种基于共权的平等互动深刻重塑了双边行为模式，触发了跨主体间的交叉联动（Methot & Cole, 2023），进而催生出一条驱动双方“共演化”的积极反馈循环。

具体而言，高质量的指导关系体验能够促使年轻导师以更加自信、投入且协作的姿态参与后续的指导传递过程，主动分享数字技术、前沿知识与新颖业务理念（Garg et al., 2021）。年轻导师这种高质量的指导输出不仅提升了知识传递的有效性，更通过其强调平等与共权的

互动姿态，跨主体地作用于年长学徒。高质量关系驱动下的深层互动使年长学徒能够感受到自身过往经验的价值被充分认可，并通过向年轻学徒学习新知识为路径，实现与不同代际人员间的关系嵌入，从而有效满足其社会情感与关系需求 (Burmeister et al., 2020)。在此高质量关系体验与接纳感的驱动下，年长学徒能够进一步卸下由角色互换带来的资历负担与年龄防御 (Pfrombeck et al., 2024; Rinker et al., 2025)。在后续的指导接收过程中，他们有可能展现出更为积极、开放的学习姿态：他们不仅乐于吸收年轻导师提供的新知识，更愿意基于自身长期积累的复杂业务经验，对年轻导师的指导内容进行深度回应、补充与经验反哺 (Harvey, 2012)。更为重要的是，年长学徒这种高质量的接收行为与积极的经验反馈，有可能再次跨主体地作用于年轻导师，从而强化年轻导师的角色价值感，为其提供反思管理实践的机会，实质性地促进了其领导力及综合职业能力的发展 (Astrove & Kraimer, 2022)，满足年轻导师的成长需求。因此，通过上述循环机制，年轻导师和年长学徒间能够实现跨主体的协同与共演化。鉴于此，本研究提出如下命题：

命题8：年轻导师指导关系质量感知通过促进其后续指导传递行为，进而正向影响年长学徒的社会情感需求满足。

命题9：年长学徒指导关系质量感知通过促进其后续指导接收行为，进而正向影响年轻导师的成长需求满足。”

意见3：命题5的假设推导，目前的写作更像是在论证合作指导方式对社会情感需求满足的直接效应，而非合作指导方式的调节效应。另外，也请作者思考，合作型指导方式是否对年长学徒指导接受行为与年轻导师成长需求满足之间的关系？换言之，在反向指导的实施中采取合作型指导的方式，是否只对年长学徒有益？

回应：非常感谢评审专家的意见！首先，根据您的建议，我们在修改稿中对命题5的理论推导进行了优化，突出指导传递行为与合作型指导方式的交互作用的逻辑，并通过对比高合作型指导方式与低合作型指导方式情境下不同的反向指导结果来凸显该效应。具体修改如下：

“反向指导的基本预设侧重于年轻导师向年长学徒传递数字化技术与前沿知识，通常表现为认知资源的单向转移。在这种单向“导师-学徒”角色定位下，反向指导的特征与年长员工的社会情感目标存在潜在冲突，因而难以直接契合其心理需求 (Fasbender & Gerpott, 2022)。然而，相关研究表明，通过改变互动模式，年长学徒即便以技能获取为起点，依然能在指导过程中实现社会情感需求的满足 (van Woerkom et al., 2023)。鉴于此，本研究将合作型指导方式视为关键情境变量，提出当年轻导师在指导传递过程中，采用合作型指导方式时，能够有效促进年长学徒的社会情感需求满足。

具体而言，当年轻导师在知识传递过程中采取合作型指导方式，即主动整合年长学徒的先验知识，采取共同解决问题的协作模式时，认知资源的单向传递过程便会被重塑为双向的知识共创过程 (Chaudhuri & Ghosh, 2012)。例如，在探讨新技术应用（指导传递）时，年轻导师若能主动邀请年长学徒结合其过往经验，共同剖析该技术如何解决实际业务困境（合作指导），单向的知识技能教学便会转化为一种平等的互动 (van Woerkom et al., 2023)。在这一协作过程中，年长学徒作为被动知识接收者的角色感知能够有效削弱，使其体验到过往的专业积累被年轻员工所接受和认同。因此，他们能够通过从年轻导师处获取新技能 (Pfrombeck et al., 2024) 实现与不同代际人员间的关系嵌入 (Chen et al., 2025; Zhang et al.,

2026), 同时也因自我价值获得确认, 得到社会情感层面的满足。相反, 当年轻导师在知识传递过程中缺乏合作型指导(即采取单向的知识灌输)时, 年长学徒往往会感到自身的过往经验与先验知识被边缘化(Fasbender & Gerpott, 2022)。这种纯粹的单向传递模式显著降低了年长学徒在互动中的话语权与共创感, 使其难以体验到价值确认与社会接纳, 从而阻碍了其社会情感需求的满足(Rinker et al., 2025)。基于上述论述, 本研究提出以下命题:

命题 5: 年轻导师的指导传递与合作型指导方式对年长学徒的社会情感需求满足具有交互作用, 即当指导方式合作水平较高时, 年轻导师的知识传递对年长学徒的社会情感需求满足具有正向影响。”

其次, 针对您的第二个问题, 我们认同您关于合作型指导方式对年轻导师的成长需求满足具有积极效用的洞见。然而, 在本研究的模型设定中, 我们将合作型指导方式界定为由年轻导师主动发起与主导的指导策略。因此, 我们认为它并非作为直接的调节变量去干预年长学徒指导接收与年轻导师成长间的关系, 而是通过您所指出的“共演化”路径, 发挥跨主体联动作用。

具体而言, 正如我们在对前一问题的回复中所述, 反向指导中的需求满足遵循着双边互依的逻辑: 年轻导师的指导传递行为在合作型指导方式的配合下, 有效满足了年长学徒的社会情感需求; 与此同时, 年长学徒展现出的积极指导接收行为, 又满足了年轻导师的成长需求。当双方的异质性需求均在互动中获得满足时, 便会催生出高质量的指导关系感知。一旦这种高质量的指导关系得以确立, 意味着双方互动能够进入了一种共权与深层协作的合作模式。正是这种高质量的关系状态, 进一步触发了跨主体间的积极反馈循环: 年轻导师初期的合作型指导投入, 不仅赋能了年长学徒, 最终更通过关系的“共演化”闭环, 为驱动自身持续成长提供关键条件。

意见 4: 在研究三探讨“行为扩散”的过程时(命题 10), 目前的推导主要是基于逻辑应该怎样, 对关键论断缺少文献的支持和引用。尤其对“认知扩散—行为扩散—结构扩散”的内在逻辑过程, 需要有文献或理论的支撑。作者提出的其他命题的推导也或多或少存在这一问题。

回应: 非常感谢评审专家专业且严谨的意见! 根据您的建议, 我们在修改稿中不仅对研究 3 中“认知扩散—行为扩散—结构扩散”的内在逻辑进行了理论再梳理与文献补充, 还对全文所有命题的推导进行了文献理论支撑的优化和完善。

针对“认知扩散—行为扩散—结构扩散”的理论逻辑与文献支撑(即研究 3), 我们在修改稿中主要以关系型指导理论的溢出效应与多层次涌现理论作为理论基础, 界定了扩散的三个递进阶段, 并为其补充了相关文献支持(对应修改稿命题 12 到命题 15):

认知扩散(图式重塑与泛化): 其核心逻辑在于, 高质量的指导关系作为一种深层认知干预, 能够促使双方在互信与赋能中重构关系型身份(年长者重塑学习者身份, 年轻者内化导师身份), 并打破基于年龄的初始刻板预设。这种特定关系中的积极认同会产生溢出与泛化效应, 促使个体将去刻板化的互动脚本迁移至对整个代际群体的一般性认知中, 形成积极的通用跨代际指导图式。对此, 我们补充了有关指导图式泛化(Ragins, 2012; Ragins & Verbos, 2007)和关系型身份重构(Sluss & Ashforth, 2007)等相关文献。

行为扩散(建联行为的普遍化): 其核心逻辑是认知改变如何转化为实际的网络建联行为。积极跨代际图式使个体弱化了群际防御心理, 消除了面子或地位威胁感知, 从而能够更

加客观地评估并捕捉跨代际非冗余知识的价值。同时，内化的双向知识传递脚本及互动技能具有高度可迁移性。对此，我们补充了有关弱化身份威胁感知（Fasbender & Gerpott, 2022; Rinker et al., 2025）以及互动技能可迁移性（Astrove & Kraimer, 2022）的相关文献支撑。

结构扩散（宏观网络密度的涌现）：其核心逻辑是从微观个体行为到宏观组织特征的自下而上涌现。当越来越多受反向指导影响的员工主动跨越年龄边界发起建联时，这些微观联结并非孤立存在，而是不断重叠、交叉，最终在组织内部自下而上编织出一张多向互通的跨代际关系网，集中表征为跨代际网络密度的显著提升。对此，我们明确引入了 Kozlowski 与 Klein（2000）的多层次涌现理论作为核心支撑，并补充了其他有关微观互动如何交织产生宏观网络结构变化相关文献（e.g., Ahuja et al., 2012; Methot & Cole, 2023）。

参考文献

- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, 23(2), 434–448.
- Astrove, S. L., & Kraimer, M. L. (2022). What and how do mentors learn? The role of relationship quality and mentoring self-efficacy in mentor learning. *Personnel Psychology*, 75(2), 485–513.
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146–162.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass.
- Methot, J. R., & Cole, M. S. (2023). Unpacking the microdynamics of multiplex peer developmental relationships: A mutuality perspective. *Journal of Management*, 49(2), 606–639.
- Ragins, B. R. (2012). Relational mentoring: A positive approach to mentoring at work. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 519–536). Oxford University Press.
- Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 91–116). Lawrence Erlbaum Associates.
- Rinker, L., Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Burmeister, A. (2025). Conquering knowledge exchange barriers with age differences: A stress appraisal perspective on the consequences of upward social comparisons. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98, e12545.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9–32.

第二轮

审稿人意见：

感谢作者回应我的意见，我没有新的意见了。

编委意见：建议作者在摘要中加入预期研究贡献，以突出研究构想文章的价值。

回应：感谢编委的意见！根据指导，我们已在摘要中补充了关于预期研究贡献的表述。

在老龄化与数字化交织的背景下，跨代际人力资本的整合与利用已成为组织管理的重要议题。本研究以“反向指导”（即年轻导师指导年长学徒）为研究视角，深入探究其对不同代际员工成长的促进作用。研究以关系型指导理论为统领性理论框架，系统解析了反向指导的前因、作用机制及其边界条件，包括：研究1 聚焦跨代际角色倒置引发的心理机制，揭示影响反向指导参与意愿的个体层和组织层因素；研究2 聚焦高质量指导关系的建立及其作用，探究双方互动行为如何影响高质量指导关系进而影响双边成长；研究3 聚焦个体层向组织层的效用转化，阐明“认知扩散—行为扩散—结构扩散”机制。预期成果有助于在跨代际背景下对职业指导理论进行实质性深化，为组织代际管理实践提供新的理论依据。