

# 《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：休闲工作两不误！休闲-工作协同的类型、作用机制与激发路径

作者：卢海陵，罗洋，谭玲

## 第一轮

### 审稿人意见：

**意见 1：**在当前工作时间日益增加，休息得不到保证，许多人因为工作过量而产生种种身心问题的背景下，研究在休闲中融入工作这一主题，似乎进一步增加了工作者的负担和压力。我担心此举消极意义大过积极意义。

如果在休闲中融入个体成长和学习的内容，大家会乐于接受，但是直接融入工作相关内容，恐怕会有抵触。

**回应：**非常感谢审稿专家提出这一重要而具有启发性的意见。我们非常认同您的担忧：在当前工作时间延长、恢复不足、员工身心压力上升的背景下，任何将工作进一步侵入休闲的做法，都可能带来负面后果。因此，本文并非规范性地倡导“在休闲中继续工作”，也并不将“休闲-工作协同”等同于加班、任务延伸或工作对休闲的侵占。

我们想进一步澄清的是，本文所讨论的“休闲-工作协同”并不是指员工在休闲时间继续处理正式工作任务，而是指员工有意识地在休闲活动中融入某些有助于工作能力提升的元素，例如在闲暇时间阅读相关书籍、观看启发性演讲、参观展览等。这一本质上是一种具有自愿性、主动性和成长导向的混合实践，而非对正式工作任务的简单延伸。Zipay 和 Rodell(2025)在界定休闲-工作协同时，也明确将其视为一种“有意识地组织休闲活动，使其包含工作领域元素，从而提升跨领域技能或能力”的实践，并强调其活动形态往往处于“not quite work, not quite leisure”的中间状态。

同时，我们也完全赞同您提出的另一层重要判断：如果这种活动失去自愿性，或被理解为组织对员工休闲时间的进一步占用，其消极意义确实可能大于积极意义。事实上，这一点也得到了相关文献的支持。例如，Hunter 和 Wu(2016)的研究发现，只有休闲活动是出于员工的自愿和兴趣时，休闲活动才会起到良好的恢复效果。Smith 等(2022)的理论分析文章中指出，工作和休闲的高度融合可能削弱员工的心理抽离，诱发工作反刍、过度聚焦工作甚至更大压力；尤其当相关活动被员工体验为义务而非自主选择时，其积极意义可能被显著削弱。Zipay 和 Rodell(2025)也在理论上将疲劳感(fatigue)作为重要的潜在负向机制，并强调边界偏好是关键边界条件，即此类活动并非对所有员工都同样有益。

综上，基于您的意见，我们在修改稿中进行了几方面的修改：首先，我们在引言部分进一步强调本文关注的不是“让员工把休闲让渡给工作”，而是探讨一种以自愿性、兴趣性和成长性为前提的边界融合现象，并指出其潜在负面后果及适用边界，避免将其误解为普遍性的管理倡导。其次，我们在理论模型部分增加了对休闲-工作协同潜在负向机制和边界条件的探讨。第三，我们在前因研究中增加了“参与制度强制性”这一调节变量，以进一步揭示休闲-工作协同的适用条件，分析组织支持性实践何时会被员工理解为支持、何时会被理解为压力。最后，每位作者分别通读全文，对可能将休闲-工作协同视为规范性倡导的表述进行了修改和弱化。

再次感谢您的意见和建议，这促使我们进一步深入思考并厘清了本文的理论边界、价值定位及潜在贡献。如果您有进一步的建议和意见，我们也非常愿意继续做出相应修改。

### 参考文献：

Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 302–311.

**意见 2：**本文主要论述的是在休闲中融入工作，提升工作能力，既然是协同，那么还有另外一面，也就是工作有可能促进休闲，提升休闲吗？虽然从定义上来讲，只是强调了在休闲中

融入工作。这样定义是否准确体现了“协同”这个词的含义？

**回应：**非常感谢您对“协同”一词含义所提出的深入辨析。根据您的建议我们查阅了“synergize”和“协同”的具体内涵，在《剑桥英语词典》中 synergize 指“to combine or work together in order to be more effective”，在《现代汉语词典》中协同指“各方互相配合”。因此，我们非常认同您的提醒：从语义上看，“synergize/协同”一词确实容易让人理解为工作与休闲之间的双向促进或相互提升。而本文此前对“协同”的解释确实偏向于“对工作能力的赋能”，而对其可能包含的“对休闲的促进”阐释不足。

您所指出的关键问题并不只是“是否存在工作反向促进休闲的路径”，更重要的是：当工作元素被融入休闲活动之后，这种融合是否不仅可能提升工作领域的技能与能力，也可能同时改善休闲活动本身的体验与价值。我们认为，这一理解对“协同”一词的把握非常具有启发性。换言之，“协同”未必必须表现为严格意义上的双向因果过程，而也可以表现为同一融合活动对工作域与休闲域同时产生增益。

本文目前之所以主要强调“提升工作能力”，是因为我们所依托的核心构念来自 Zipay 和 Rodell(2025)提出的 leisure-work synergizing，该构念在原始界定中确实更侧重于：个体有意识地将工作要素嵌入休闲活动，以提升工作领域的技能、能力和工作相关积极状态。同时，您的意见也提醒我们：若仅将“协同/synergize”理解为单向赋能工作，确实不足以充分体现该词的丰富含义。

基于您的意见，我们将在修改稿中进一步澄清：本文所称“休闲-工作协同”，一方面沿用了 leisure-work synergizing 对工作域结果的聚焦，因而本文主要讨论其对工作能力与工作结果的促进作用；但另一方面，我们也将补充说明，这类融合活动在更广义上也可能提升休闲活动本身的意义感、趣味性、成就感或自我拓展体验，因此“协同”并不应被狭义地理解为仅有工作域受益。本文当前聚焦的是其中一个结果维度，而非否认其可能存在的休闲域收益。

进一步地，结合 Smith 等(2022)关于 work-leisure blending 的更宽泛讨论，我们也将把本文所研究的现象放回更一般的工作-休闲融合框架中加以说明：即工作与休闲要素的结合可能带来复合性收益，而本文主要关注的是其中更容易被组织管理研究捕捉和分析的工作域结果。我们也将据此调整概念发展与定义部分的表述，避免让读者误以为“协同”仅意味着“休闲帮助工作”，从而使该概念的理论边界和中文表达更加准确。

再次感谢您的意见和建议。这一意见促使我们进一步反思并厘清了“协同”一词在本文中的理论内涵，对提升本文概念界定的严谨性具有重要帮助。如您还有进一步的宝贵意见，我们也将认真吸收并继续修改完善。

**意见 3：**现实生活中可能大部分人既有边界清晰的时候，也有边界模糊的时候，这部分人该如何归类？

**回应：**非常感谢您的意见和建议。我们非常认同，现实生活中的大多数个体并不会始终保持单一的边界状态，而很可能在不同时间、不同活动和不同情境下，既有边界较为清晰的时候，也有边界较为融合的时候。您的这一意见提醒我们，需要进一步澄清本文“类型划分”的对象究竟是“个体”还是“活动”。

本文的本意并非将员工作为稳定的人群划分为“边界清晰型员工”与“边界融合型员工”，而是将休闲-工作协同活动本身，依据其与休闲活动边界交融程度的高低，区分为两种典型形式：边界清晰型休闲-工作协同和边界融合型休闲-工作协同。换言之，本文的分类对象是“活动”，而非“人”。同一个体完全可能在不同活动或不同时点上，同时表现出两种类型。例如，某员工可能在周末固定安排 1 小时观看 TED 演讲提升专业视野，这属于边界清晰型；但他也可能在刷短视频时随手记录工作灵感，这也属于边界融合型。二者并不矛盾。Smith 等(2022)关于 work-leisure blending 的综述也指出，不同 blending 活动在时间上呈现差异化和波动性，这也进一步支持我们将其视为一种可变的模式，而非稳定的人格属性。

基于您的意见，我们将在修改稿中进一步明确本文的分类对象是休闲-工作协同活动，而非员工个体。再次感谢您的意见和建议。

**意见 4：**按照这个逻辑，大部分的正式学习都只会有利于深度，而不利于广度，而事实上很多正式的学习因为有意意识的刻意安排，仍然可以拓展广度，比如大学安排通识和博雅教育，显然可以有利于广度。个体在安排学习时，完全可以因为考虑到广度而安排学习内容。而融

合性休闲-工作协同其实也可能因为当事人休闲方式的单一（比如关注特定的社交平台），交流人群的单一，他所接触的信息也是非多元化的。所以这个逻辑就相当认为刻意安排的学习不利于广度，随意安排的学习反而有利于广度。这个逻辑显然不能成立。

**回应：**非常感谢您提出这一重要且极具启发性的意见。我们认真研读并充分理解了您所指出的问题。您认为，原文关于边界清晰型休闲-工作协同与边界融合型休闲-工作协同分别影响知识深度与知识广度的论述，容易导向一种过于绝对化的逻辑，即“刻意安排的学习更有利于深度但不利于广度，而较为融合、非刻意学习更有利于广度”。这一推论确实存在不够严谨之处，也未能充分考虑正式学习同样可以通过有意识的制度设计促进知识广度，以及边界融合型休闲-工作协同在信息来源单一的情况下未必能够带来知识广度提升的现实情形。我们完全接受这一意见，并据此对相关理论逻辑及命题表述进行了实质性修改。

根据您的建议，我们对原有模型的处理思路作了调整，并对正文研究二假设部分作了两方面调整：一是删除或修正了原文中有关“边界清晰型休闲-工作协同不利于知识广度”“边界融合型休闲-工作协同不利于知识深度”的绝对化表述；二是将两类协同方式的作用机制重新界定为差异化的相对优势机制，即边界清晰型休闲-工作协同主要有助于知识深度的形成，而边界融合型休闲-工作协同在信息接触更具异质性和跨界性的条件下，更可能促进知识广度的拓展。

具体而言，修订稿不再强调边界清晰型休闲-工作协同与边界融合型休闲-工作协同对知识深度与知识广度具有方向相反的影响，而是转向强调二者在不同知识结果上的相对促进优势。我们将原先“边界清晰型休闲-工作协同正向影响知识深度、负向影响知识广度”的表述，修订为“边界清晰型休闲-工作协同有利于知识深度的提升”；同时，将原先“边界融合型休闲-工作协同负向影响知识深度、正向影响知识广度”的表述，修订为“边界融合型休闲-工作协同有利于促进知识广度”。通过这一调整，我们避免了将两类休闲-工作协同置于简单对立关系中的过强推断，也使理论逻辑更符合现实中的学习复杂性。

在具体论证上，关于边界清晰型休闲-工作协同，我们在修订稿中强调，其优势主要体现在能够提升认知加工的连续性、专注性与系统性。由于边界相对清楚，个体能够在较少干扰和较强秩序感的条件下围绕特定主题进行持续投入，从而更有利于知识的深化、整合与精炼。我们不再据此推导其会削弱知识广度，因为正如审稿人所指出，正式学习、结构化学习以及有意识安排的学习内容，完全可能通过课程设计、跨领域配置和多元主题引入而拓展个体的知识边界。换言之，边界清晰型休闲-工作协同的核心特征在于其更有助于形成知识深度，而非必然抑制知识广度。

关于边界融合型休闲-工作协同，我们也对原有表述进行了明显弱化和修正。修订稿不再将其表述为必然带来知识广度提升，而是强调其由于更容易发生在多场景、多角色和多来源信息交互之中，因此更可能为知识广度的拓展创造条件。与此同时，我们补充说明，这种广度效应并非自动生成，而是具有一定前提条件，尤其取决于个体所接触信息源的异质性、多样性以及跨领域互动的丰富程度。若个体的休闲方式本身较为单一，所接触的平台、社群及互动对象较为同质化，则边界融合型休闲-工作协同未必能够有效促进知识广度。通过这样的修订，我们希望更准确地回应审稿人提出的反例，并使相关推论更具边界意识和条件意识。

通过上述修改，我们希望使本文的理论逻辑更加严谨、审慎，也更贴近真实的学习情境。修订后的表述不再将“刻意安排”与“知识广度不足”简单对应，也不再将“边界融合”与“知识广度提升”机械关联，而是强调二者作用的条件性、可能性与相对优势。我们相信，这一修改有助于提升本文关于休闲-工作协同影响知识结果机制的解释力与理论可信度。

再次感谢您对本文提出的深刻意见。您的建议帮助我们识别并修正了原有理论推演中存在的对立化和绝对化倾向，使本文在区分不同类型休闲-工作协同及其知识后果时，能够采取更加谨慎、更加符合现实复杂性的论述方式。

**意见 5：**这个命题意味着边界清晰型休闲-工作协同越高，那么利用式创新就越高。但实际生活中，休闲工作协同应该是一个适度概念，也就是不能把所有的时间都用来休闲工作协同，这样的话就会变成工作狂，而且对身体心灵都会有影响。也就是休闲工作协同并不是越高越好，所以本研究提倡的应该是适度的休闲工作协同是吗？

**回应：**非常感谢您的意见和建议。我们认真思考后认为，您的提醒非常重要。您所指出的核心问题在于：如果将边界清晰型休闲-工作协同与利用式创新之间的关系简单理解为线性正向关系，确实容易引发“休闲-工作协同越高越好”的误读。但我们认同，这种理解并不符合现实。休闲-工作协同毕竟发生在非工作时间之中，如果个体在休闲期间持续、高强度地嵌入工作相关内容，不仅可能侵蚀休闲的恢复功能，还可能导致资源透支、心理疲惫以及身心健康风险。因此，休闲-工作协同并不是一种可以无限增强的积极行为。

需要说明的是，本文原有命题的本意是比较不同类型休闲-工作协同活动在促进员工不同类型创新时的不同作用，强调的是一种相对促进优势，并不意味着休闲-工作协同的投入强度或频率可以无限增加，更意味着员工应将全部休闲时间都用于休闲-工作协同行为。您的意见提醒我们，有必要进一步避免这种“越高越好”的线性强化误读。

基于这一建议，我们在修订稿中作了相应调整。具体而言，我们不再将休闲-工作协同理解为单向促进绩效的行为，而是在新增的研究三中进一步补充了其潜在消极影响的分析，增加了自我控制资源损耗路径，以揭示休闲-工作协同在带来自我确信等积极作用的同时，也可能因持续关注工作相关内容和额外认知投入而带来资源消耗。与此同时，我们进一步比较了边界清晰型与边界融合型休闲-工作协同的差异，强调前者相较于后者更有助于控制资源损耗、维持较清晰的边界，但这并不意味着其可以无限增强，而只是说明其在“有边界、可持续”的情形下更可能发挥积极作用。相关修改已体现在修订稿第 3.3 部分中。

因此，针对您提出的“本文是否提倡适度的休闲-工作协同”这一问题，我们修订后的立场是：是的，本文并不主张无节制地增加休闲-工作协同，而更强调一种有边界、可调节、资源可持续的休闲-工作协同。不过，本文当前的理论重点在于揭示其积极资源获取与消极资源损耗并存的双路径机制，以及不同边界类型下作用效果的差异，因此并未将其直接建构为“倒 U 型”或“最优适度水平”关系。我们希望通过这样的修改，更清晰地表明：休闲-工作协同不是“越高越好”，其积极作用始终以合理边界和资源平衡为前提。

再次感谢您的提醒。您的意见促使我们更加明确地意识到：休闲-工作协同的研究不能仅关注其发展性与促进性一面，还必须看到其潜在代价及适用边界。我们相信，这一修改进一步增强了本文论证的严谨性和现实解释力。

**意见 6：**这个研究可能存在伦理问题。组织帮助员工提升工作技能的所有方式都应当在工作时间内安排，哪怕是基于工作技能提升的兴趣社群。因为如果这么做，就相当于公司侵占了员工的休假时间让员工提升工作技能。

而且这种兴趣社群建立起来后，即使没有任何考核，即使完全自愿，也会让员工有一种被迫学习的压力，特别是当身边有不少同事都在积极参与这个社群时，他肯定会考虑到领导看到我从来不参与，领导会作何感想，这种想法一旦产生，被动参与就会立刻出现。所以这种社群的建立无形中又给员工多了一种休假期间的挣扎和压力。

所以要在休闲时间融合工作，不能由组织来主导，而让员工基于自己的成长需要来主导，这才不会产生真正的自主。

**回应：**非常感谢您提出的这一极具现实意义和伦理敏感性的意见。我们认真思考后认为，您的担忧非常重要，也确实指出了本文研究四（原研究三，为避免混淆，回复信中统称研究四）中相关表述的一些问题。我们完全认同：如果组织以提升工作技能为目标，在员工休闲时间中建立相关兴趣社群或成长活动，即便形式上不设置考核、并宣称完全自愿，也仍可能通过同事参与氛围、领导关注、印象管理等机制，给员工带来隐性的规范压力和心理负担。

基于您的意见，我们进一步意识到，本文不能仅以“组织支持”来讨论休闲-工作协同的形成，还必须同时考虑组织介入方式本身所携带的制度压力(Smith et al., 2022)。为此，我们已对研究四的理论模型进行了调整，在组织支持性实践影响员工自主感、胜任感和关系感的前半段，增加了“参与制度强制性”这一调节变量。该变量用以刻画组织在制度层面是否通过规则设置、管理期待、默认参与安排等方式，使员工事实上承担参与义务(Sandvik et al., 2025)。也就是说，本文现在明确认为：组织作用并非天然积极，其效应取决于相关活动是否真正保留了员工的选择空间。参与制度强制性越高，员工越可能将此类活动理解为隐性义务而非自主选择，组织支持实践通过自主感等心理机制促进休闲-工作协同的作用也就越弱，甚至可能转为负面。

我们尤其认同审稿专家最后所指出的关键点：对于兼具休闲属性与成长属性的活动，真

正的自主性并不来自组织形式上的“允许”，而更来自员工是否拥有对活动发起、参与与退出的实质控制权(Duerden et al., 2018)。因此，组织若要在这一领域发挥作用，其角色更适宜被界定为支持者或资源提供者，而非主导者或推动者。基于这一判断，我们也相应调整了研究四的规范定位，即不再将组织理解为组织兴趣社群的主导，而是将其理解为：在尊重员工边界自主和不参与权的前提下，为员工基于自身成长需要所开展的相关活动提供可选择的支持。

这一修正也与相关研究中的观点是一致的。例如，Smith 等(2022)指出，当相关活动被参与者体验为“义务”而非自主选择时，其积极意义可能被削弱，甚至会被理解和管理监控或纪律化手段。Trogakos 等(2014)研究也发现，午休期间员工从事社交或工作活动是消耗精力还是恢复精力，关键取决于其是否拥有真正的自主选择权。因此，组织介入的关键不在于是否打出“自愿”口号，而在于其制度安排是否真正避免了隐性压力、评价联结和边界侵入。正是在这一意义上，新增的“参与制度强制性”变量既是研究四的重要边界条件，也是在伦理层面对组织作用进行约束的关键机制。

根据您的意见，我们已在修改稿中进行了如下两方面的修改：一是弱化“组织主导”这类可能带有过强干预色彩的表达，转而强调组织的“支持者角色”及其边界条件；二是在理论模型中增加“参与制度强制性”这一调节变量，以揭示组织作用只有在低强制、低控制、低评价联结的前提下，才可能通过自主感等机制发挥积极作用。

再次感谢您的意见和建议。这一意见不仅促使我们重新审视研究四的规范立场，也推动我们在理论模型中正式纳入“参与制度强制性”这一关键边界条件，从而使本文对组织作用的讨论更加符合边界伦理与员工自主原则。如您还有进一步的宝贵意见，我们非常乐意认真吸收并继续修改完善。

#### 参考文献：

Trogakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, 57(2), 405–421.

**意见 7：**这一点和自主性是相矛盾的。因为一旦在社群中有了反馈机制，成果展示和象征性激励，也就是对于员工参与社区的学习投入度和成果质量都有了一定的评价，那么这个平台必然会成为领导评价员工学习热情，成长潜力的途径之一，即使官方表达不会，但领导大概率会翻阅一下这个社区的大致情况。这样就会迫使员工加入社区的学习中来。

**回应：**非常感谢您提出这一重要问题。我们认真思考后认为，您的意见非常中肯，也确实指出了本文研究四中一处需要修正的表述。我们原文中将“及时反馈机制、成果展示、同伴认可及象征性激励”一并作为增强员工胜任感的组织做法，这样的写法确实容易混淆两类不同性质的机制：一类是以能力确认和发展支持为导向的反馈，另一类则是带有公开可见性、比较性和评价性的展示或激励。后者一旦进入组织场域，确实可能成为领导观察员工学习投入和成长潜力的间接途径，从而使员工感受到隐性的参与压力，这一点与您的判断一致。

基于您的意见，我们将对此处的理论表述作出重要调整。具体而言，我们不会再将“成果展示”“象征性激励”“内部传播”等可能强化组织评价色彩的做法，直接作为增强胜任感的支持机制。相反，我们将进一步区分：只有当反馈是低可见性、低比较性、以发展支持为导向的信息性反馈时，它才更可能帮助员工确认自身能力提升，进而增强胜任感；而当反馈机制具有公开展示、荣誉传播或隐性比较属性时，它就不再只是胜任支持，而更可能转化为一种组织评价信号，进而与自主性发生冲突。

这一修正也与我们当前对研究四模型的调整是一致的。根据审稿专家前述关于伦理风险和隐性压力的建议，我们已在研究四前半段增加了“参与制度强制性”这一调节变量。由此，本文现在更明确地认为：即使某些机制在形式上表现为“反馈”或“认可”，其实际作用仍取决于活动是否具有较低的制度强制性。参与制度强制性越高，员工越可能将此类反馈与展示机制理解为隐性评价装置，而非单纯的发展支持，这不仅会削弱其自主感，也会使原本可能增强胜任感的机制转而带来压力。

根据您的意见，我们将把原文相关表述修改为更为审慎的版本，强调组织若要支持员工在兴趣社群中的能力发展，应更多依赖非公开、非比较、非评价化的支持性反馈，而非通过成果展示、荣誉传播等方式放大活动的组织可见性和评价含义。这样处理后，研究四中自主

感与胜任感的关系也将更加协调，组织作用的边界条件也会更加清晰。

再次感谢您的意见和建议。这一意见帮助我们进一步区分了“支持性胜任反馈”与“控制性评价机制”之间的差异，对提升研究四理论推导的严谨性具有重要帮助。如您还有进一步的宝贵意见，我们也将继续修改完善。

**意见 8：**图 1 写的是关系感，而这里写的是归属感，这两个词的含义并非完全一致。

**回应：**感谢您的细致指正。经查阅与梳理自我决定理论及相关文献（具体对比见表 R1），自我决定理论所指的三种基本心理需求应为自主感、胜任感和关系感(Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020)，其中 relatedness 更准确对应“关系感”。虽然相关文献也指出 relatedness 包含一定的归属体验（sense of belonging），但“归属感”通常更强调个体对特定群体或社会情境的被接纳、被纳入感，二者并非完全等同(Baumeister & Leary, 1995)。为保证理论表述的准确性与全文一致性，我们已将文中相关表述统一修改为“关系感”，并与图 1 保持一致。

表 R1 关系感与归属感对比

| 比较维度  | 关系感（relatedness）                            | 归属感（belongingness / sense of belonging）          |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 理论来源  | 自我决定理论基本心理需求理论中的三大基本需求之一。                   | 归属研究、社会心理学、教育心理学中的核心概念；经典来源包括“need to belong”理论。 |
| 核心内涵  | 强调温暖、联结、关怀、亲近、被在意，以及“对他人而言有意义”。             | 强调“我是这里的一员”，即被接纳、尊重、纳入、支持，具有“适配/融入某环境”的体验。       |
| 概念范围  | 相对更广。既包括亲密关系中的联结，也包括群体中的被接纳，还包括相互关怀。        | 相对更聚焦于“隶属、接纳、被纳入某群体/场域”的感受。                      |
| 典型对象  | 他人、重要关系、团队、群体、社会互动情境。                       | 学校、组织、社区、文化群体、地方等特定系统。                           |
| 强调的机制 | 满足关系感会提升内化、动机质量、参与和福祉。自我决定理论还强调关系感对内化过程很关键。 | 归属感不足会带来疏离、孤独、低适应；归属充足与心理健康、学习和参与等正向结果相关。        |

参考文献：

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.

**意见 9：**有没有可能当一个人是分割偏好时，他压根儿不会在休闲时间内进行工作融合，因为他希望工作是工作，休闲是休闲，不希望混合在一起。只有融合偏好的人才会在休闲时间去融合工作。

**回应：**非常感谢您的意见和建议。我们认真思考后认为，您的判断非常有道理。根据边界理论，个体在不同生活领域之间会主动进行边界管理，而偏向分割的个体通常更希望维持工作与休闲之间清晰、较少渗透的边界，以保护不同领域的相对独立性(Clark, 2000)。同时，Zipay 和 Rodell(2025)的研究也表明，对于分割偏好的个体而言，休闲-工作协同活动本身更容易违背其边界偏好，削弱其对自由时间的心理所有权，并带来更强的负担感和不适配感。因此，对于分割偏好较强的员工而言，他们确实更可能从一开始就不愿意在休闲时间内融入工作内容。在这种情况下，分割偏好可能并不是休闲-工作协同行为产生的边界条件，而更可能是该行为是否会发生的重要前因。

基于您的建议，并结合相关文献的进一步分析，我们认为，原先将“分割偏好”作为研究四中的调节变量确实不够恰当。在修改稿中，我们已删除这一调节变量，并改用更贴近组织情境的“参与制度强制性”作为前半段调节变量，以更准确地解释组织支持性实践何时会被员工理解为支持、何时会被理解为压力。

再次感谢您的意见和建议。这一意见帮助我们进一步结合边界理论与既有休闲-工作协同文献，重新审视了分割偏好在模型中的理论位置，也使研究四的边界条件设置更加清晰和严谨。

## 第二轮

### 审稿人意见：

**意见 1：**这里通过认知资源和情绪资源两个通道来解释有一定合理性，但我作为读者立刻想到了一个相反的逻辑。也就是当我在休闲时间进行学习时，其实认知资源是增加的，因为我的知识和技能得到了成长。而我的情绪资源是下降的，因为虽然我是自愿学习，但其实我更想陪伴小孩，我只是基于未来的职业成长才做出了学习的选择，情绪上其实是有愧疚的。请问你如何理解这一相反的逻辑？再从一般意义上讲，大部分人在休闲时间仍然学习，初衷基本上是为了认知的提升而暂时放弃了情绪上的放松。所以和你的逻辑正好相反。

**回应：**非常感谢您提出这一极具启发性的意见。我们认真思考后认为，您的这一提醒非常重要，也确实指出了我们原文在研究三总体表述上的一个不足。我们原先将休闲-工作协同概括为“认知资源减少、情绪资源增加”的双路径逻辑，这种写法确实过于简化，容易使读者理解为：休闲-工作协同必然在认知上带来损耗、在情绪上带来收益。您的评论提醒我们，这样的表述未能充分反映休闲-工作协同可能具有的复杂性和双重性。

需要说明的是，本文研究三选择“自我控制资源损耗”和“自我确信”作为中介机制，并不是为了将休闲-工作协同机械地界定为“认知资源减少、情绪资源增加”，而是基于休闲-工作协同概念的双重理论属性以及本研究所关注的时间窗作出的理论选择。就理论属性而言，一方面，休闲-工作协同具有发展性（self-development）和能动性（agentic）特征，员工在闲暇时间主动选择有助于能力提升的活动，可能因此产生一种对自身成长、能力强化和未来发展更具掌控感的积极心理状态；另一方面，这一行为又具有边界模糊（boundary blurring）和额外投入（effortful）的特征，持续的注意力投入、角色管理和工作导向也可能带来资源消耗性后果（Zipay & Rodell, 2025）。此外，本文研究三关注的是变量在每日水平（daily level）下的关系，即“当晚/周末的休闲-工作协同如何影响第二日工作绩效”这一短时间窗。因此，我们更需要选择与每日工作状态最贴近的近端机制：一类是短期资源损耗路径，即自我控制资源损耗；另一类是短期发展性心理资源路径，即自我确信。在这一时间窗下，自我确信比“知识和技能增长”更适合作为核心正向中介，因为它更能够反映员工在短期内因主动投入成长活动而形成的即时心理收益。

基于这一研究视角，我们认为您提出的第一条“相反逻辑”是有合理性的，但它更对应于不同时间尺度下的另一类结果。您指出，员工在休闲时间进行学习时，其知识和技能可能得到成长。我们非常认同这一点。不过，这类知识和技能的提升更接近一种较长期、累积性的能力发展结果（Ployhart & Moliterno, 2011），而本文研究三所关注的是“休闲-工作协同对第二日工作绩效的影响”，因此更需要捕捉的是短期内可用资源状态的变化，而不是较慢积累的知识存量。正因如此，在本文的每日水平视角下，休闲-工作协同行为所带来的能力进步感和发展掌控感，更适合作为一种近端的积极心理状态，即自我确信，而不是直接等同于认知资源增加。与此同时，本文研究二已从较长时间尺度进一步探讨了休闲-工作协同对知识深度和广度的影响，因此在一定程度上与研究三形成了互补。

对于您提出的第二条“相反逻辑”，即员工可能因为放弃陪伴孩子等活动而产生愧疚感，我们同样认为这一判断具有合理性。不过，我们认为，愧疚感更像是一种情境化的负向情绪反应，其产生通常依赖于个体是否面临被放弃的高价值替代活动，以及家庭角色、时间安排等情境因素的显著性。实际上，休闲-工作协同活动并不一定会放弃陪伴孩子，现有理论研究认为亲子活动也可能提升员工领导力等工作技能（刘争光 & 李梦吟, 2024），因此，可能存在陪伴孩子相关的休闲-工作协同活动使得员工提升工作能力的同时不牺牲陪伴孩子的时间。相比之下，自我确信则更直接来源于休闲-工作协同行为本身的定义性特征——主动选择、能力建构与未来导向，因此在理论上更具有一般性，也更适合作为本文研究三中的核心中介机制。换言之，愧疚感可以是休闲-工作协同在特定情境下可能伴随的负向情绪代价，但它并不削弱自我确信作为核心中介的理论适切性。

基于您的意见，我们在修订稿中作了三方面调整。第一，弱化并删除了原文中“认知资源/情绪资源”这组过于绝对化的概括，改为更准确地表述为“自我控制资源损耗路径”和“自我确信路径”；第二，在研究三总述中进一步强调，本文聚焦的是休闲-工作协同行为对第二日工作绩效的短期影响，因此所选择的是与短期工作状态最直接相关的近端机制，而非较长

期的能力发展结果；第三，我们同步将研究三相关命题修改为明确的每日水平时间窗表述，即突出“当晚/周末的休闲-工作协同行为如何影响第二日工作绩效”，以使理论总述、命题表述与研究设计在时间逻辑上保持一致。通过这些修改，我们希望更清晰地表明：您提出的相反逻辑在一般意义上是成立的，但就本文的理论视角、时间窗和研究问题而言，自我确信和自我控制资源损耗仍然是更合适的中介路径。

再次感谢您的重要提醒。您的意见帮助我们进一步意识到，研究三中更需要强调的是中介机制与概念特征、研究时间窗之间的匹配性，而不是将双路径简单概括为“认知减少、情绪增加”的对称结构。我们相信，这一修改将使研究三的理论表述更加准确和有说服力。

#### 参考文献：

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150.

刘争光 & 李梦吟.(2024).当父母有助于成为好领导？基于“父母-领导增益”视角的领导发展探究. *心理学进展*,32(09),1551–1566.

**意见 2：**目前关于这个研究的修改仍然没有回答我的问题，只要是组织搭建的，一定会存在隐性的压力。这种隐性压力很难通过制度设计来消除，除非这个平台是第三方公共平台，或者是员工自己发起，才能根本杜绝这层压力。

**回应：**感谢审稿人对本文修改稿的进一步审阅和细致指正。我们充分理解并认同审稿人的核心意见。根据审稿人意见，我们已对正文进行了进一步修改，主要体现在以下三个方面：

第一，进一步收紧了本文研究对象的概念边界。在修订稿中，基于 Wenger 等(2002)对社群实践的定义强调：“围绕共同关切或热情，通过持续互动学习并改进实践的活动”，以及 Nicolini 等(2022)定义社群强调：“由共同活动、共享专长、联合事业热情和改进实践意愿联结起来的人群”，我们对“兴趣社群实践”进行了重新的界定，不再将“由组织搭建但采取弱控制方式运行的社群”作为本文重点讨论对象，而是明确将研究对象聚焦于：依托第三方公共平台承载，或由员工自发发起、自主管理的兴趣社群活动。相应地，正文修改为：

“与由组织直接主导、通过任务提示与参与动员推动员工加入的做法不同，本文所指的兴趣社群实践更强调员工的自发参与和自主选择，组织在其中主要承担资源支持、时间保障和规则兜底等辅助性角色，而不直接承担发起、动员与评价职责。”

通过上述修改，本文希望更清楚地区分“组织主导型社群”与“员工自发/第三方平台承载型社群”这两类不同实践形态，避免二者在概念上混同。

第二，正面回应并明确承认组织相关社群中隐性压力难以彻底消除。根据审稿人的意见，我们在修订稿中补充指出：本文并不否认任何组织相关社群都可能伴随一定程度的规范性压力。也就是说，即便组织并不直接考核、评价或强制要求参与，只要社群与组织存在较强关联，员工仍可能感知到“若不参与会被关注、被评价”的隐性压力。因此，我们不再使用“通过制度设计消除压力”这一潜在含义较强的表述，而改为强调：相较于组织直接主导并嵌入管理逻辑的社群实践，依托第三方公共平台或员工自发形成的兴趣社群，更有可能在相对低控制氛围下满足员工的基本心理需求。正文中新增表述为：

“需要说明的是，本文并不否认任何组织相关社群都可能伴随一定程度的规范性压力；相较于组织直接主导并嵌入管理逻辑的社群实践，依托第三方公共平台或员工自发形成的兴趣社群，更有可能在相对低控制氛围下满足员工的基本心理需求。”

这一修改旨在更准确回应审稿人的关切，并进一步明确本文理论讨论成立的边界条件。

第三，调整了形成机制的论证前提。以自主感形成机制为例，在原有表述中，我们对自主感的论证仍存在一定泛化倾向。根据审稿人意见，我们已进一步修订相关机制阐释，强调员工自主感之所以可能在兴趣社群实践中得到满足，并不在于组织“弱化管理”本身，而在于：社群的发起机制和运行逻辑并未直接嵌入正式管理体系，而更多来自员工自发协商或第三方开放平台机制。据此，正文修改为：

“另一方面，当社群的发起和运行更多来自员工自发协商或外部公共平台的开放机制，而非组织的直接动员时，员工对‘若不参与会被关注或被评价’的隐性压力感知相对较弱，更容易将社群活动体验为兴趣延展、自我表达与主动成长，而非休闲时间被工作逻辑侵入的延伸任务。”

这一调整使本文关于“兴趣社群实践—基本心理需求满足—休闲与工作协同”这一理论

链条的前提条件更加清晰,也避免了将组织主导型社群纳入同一解释框架所可能带来的逻辑张力。

综上,根据审稿人的意见,我们已将本文相关论述从“组织支持下亦可实现低压力参与”的较宽泛表述,修订为仅在第三方公共平台承载或员工自发发起情境下,兴趣社群才更可能弱化隐性压力并满足员工基本心理需求。我们相信,这一修改使本文的研究对象界定更为清楚,理论推导也更加严谨。

**意见 3:** 参与制度强制性这个调节变量意义很小,因为参与制度强制性强很显然会影响自主感等变量,太过显而易见,没有期待感。

**回应:** 非常感谢审稿人对本文理论模型构建的进一步指正。我们认真理解了审稿人的意见,并认同您的核心观点。

基于审稿人的建议,我们对相关内容作了实质性调整。具体而言,我们删除了“参与制度强制性”这一调节变量设定,并重新选择了更具理论解释空间的边界条件——社群网络异质性,以进一步提升本文命题的理论价值与讨论深度。相较于“参与制度强制性”,“社群网络异质性”并非一个作用方向一目了然的情境因素,其影响具有更强的复杂性和双刃剑特征,因此更适合作为兴趣社群实践作用机制的边界条件加以讨论。具体来说:

第一,社群网络异质性能更好回应兴趣社群实践的互动本质。本文讨论的兴趣社群实践,本质上是一种持续性的知识分享、互动交流与协作学习过程,其作用效果不仅取决于员工是否自愿参与,也取决于社群内部成员之间能否形成有意义的互动连接。因此,相较于偏制度属性的“参与制度强制性”,社群成员构成及其差异程度更能体现兴趣社群实践本身的运行特征,也更贴合本文的研究情境。

第二,社群网络异质性的影响并非线性显然,而具有更强的理论探讨空间。我们在修订稿中指出:当社群异质性较低时,成员背景相近,虽然有助于沟通顺畅,但也容易导致互动内容重复、信息同质化,进而限制兴趣社群对自主感、胜任感和关系感的促进作用;而当异质性适度时,成员间既存在差异化知识、经验和联系资源,又保有共同兴趣基础和一定互动可理解性,更有利于激发员工的参与主动性、成长体验和共同体联结;但若异质性过高,则又可能因知识距离过大、理解成本上升和认同分化而削弱互动质量。也就是说,社群网络异质性不是简单“越高越好”或“越低越好”,而可能呈现倒 U 型调节作用。相较而言,这一设定比“强制性越高越削弱作用”的逻辑更具理论张力,也更具有研究期待感。

第三,该调整使本文边界条件与自我决定理论的结合更加紧密。原先“参与制度强制性”的确主要与自主感相关,容易使调节逻辑集中停留在“控制削弱自主”这一较为直接的层面。修改后,我们将边界条件转向“社群网络异质性”,并从自我决定理论视角论证:兴趣社群实践对基本心理需求的满足,不仅依赖于自愿参与和低控制氛围,也依赖于互动情境是否能够为员工提供适度的新颖性、能力挑战与社会联结可能性。这一调整有助于同时解释其对自主感、胜任感和关系感三种需求满足的差异化影响,理论链条也因此更加完整。

基于上述考虑,我们在正文中删除了原有关于“参与制度强制性”的相关论述,并新增如下内容:

*“本文认为,社群网络异质性是一个重要边界条件。社群网络异质性是指兴趣社群成员在专业背景、岗位经验、组织归属、知识领域、年龄代际与实践视角等方面的差异程度,反映社群内部成员在知识、经验与社会联系来源上的多样性水平……当社群网络异质性较低时……兴趣社群实践对自主感、胜任感和关系感的促进作用相对有限。相较而言,适度异质性的社群既能带来多样化的知识资源、问题情境和社会联系,又保留了共同兴趣基础和互动可理解性,更有助于员工形成自主参与体验、能力成长体验和共同体关系感……但当社群网络异质性过高时……又可能带来沟通障碍、理解成本上升和认同分化……”*

在此基础上,本文将原调节命题修订为:命题 4.4: 社群网络异质性以倒 U 型方式调节兴趣社群实践对员工自主感、胜任感和关系感的正向影响,并进一步以倒 U 型方式调节兴趣社群实践经由自主感、胜任感和关系感影响休闲—工作协同的间接作用;在适度异质性条件下,上述直接作用与间接作用均最强。

再次感谢审稿人的重要意见。该建议促使我们对模型结构进行了重新审视和调整,也使本文的理论命题更加严谨、更具研究价值。

### 第三轮

#### 审稿人意见：

**意见 1：**本文一再强调休闲时的学习是基于自愿性、兴趣性与成长导向，既然如此，那么所涉及自我控制资源损耗就不会太多，只有迫于压力的学习才会有较大的自我控制资源损耗。所以资源损耗逻辑其实和本文的预设有一定的冲突，至少在这里不是一条很有说服力的解释路径，你们是否考虑过别的解释逻辑？

**回应：**非常感谢您提出这一重要而深刻的意见。我们认真思考后认为，您的提醒非常关键，也确实指出了研究三当前模型中一个需要进一步修正的地方。本文一再强调休闲-工作协同建立在自愿性、兴趣性与成长导向的基础之上，因此，如果仍将其潜在负向后果主要解释为“自我控制资源损耗”，确实会与这一概念预设形成一定冲突。自我控制资源损耗通常更适合解释高外部压力、被迫投入或需要持续克制的行为(Baumeister et al., 1998)，而本文所讨论的休闲-工作协同本质上是一种主动选择的成长性活动，因此将其负向作用主要归因为“自我控制资源被大量消耗”，说服力的确不足。

基于您的意见，我们重新审视了研究三的负向路径，并认为，在本文的概念前提下，更合适的解释逻辑并不是“自我控制资源损耗”，而是“恢复不足”。也就是说，休闲-工作协同的潜在代价并不主要在于个体“逼迫自己去学习”而耗尽自控资源，而在于即便这类活动是自愿的、感兴趣的，它仍然会占用原本可以用于放松、陪伴家人和情绪恢复的休闲时间，并使个体在非工作时间继续保持一定的工作导向，从而削弱休闲的恢复功能(Hunter & Wu, 2016; Zipay & Rodell, 2025)。换言之，其负向影响更可能来自“恢复机会成本”，而非“强迫式投入所导致的自控消耗”。

根据您的意见，我们在修改稿中对研究三作了如下调整：第一，删除了原先以“自我控制资源损耗”为核心的负向路径表述，并将其改写为“恢复不足”路径；第二，进一步修改了研究三总述、图表、小节标题及相关命题表述，使正向与负向路径分别对应“发展性心理收益”和“恢复功能受损”这两类更贴近本文概念设定的机制。通过上述修改，我们希望使研究三的理论逻辑与全文关于休闲-工作协同“自愿性、兴趣性与成长导向”的预设保持一致，也使模型对现实情境的解释更加自然和有说服力。

再次感谢您的重要提醒。您的意见帮助我们意识到，在休闲-工作协同这一概念框架下，负向路径更适合从“恢复受损”而非“强迫式资源消耗”来理解。我们相信，这一修改将明显提升研究三的理论一致性和说服力。

**意见 2：**因为是在休闲时间内进行的学习活动，此时家庭的支持可能影响力更为直接，在家庭支持下，个体可能可以更加心无旁骛地进行学习。这一点你们是如何考虑的？

**回应：**非常感谢您提出这一重要而有启发性的建议。我们认同您的观点：由于本文所关注的休闲-工作协同主要发生在员工的休闲时间，且很多情况下是在家庭或非工作场域中进行，因此家庭支持相比组织支持可能具有更直接的情境影响力。您的建议促使我们重新思考调节变量与研究情境之间的匹配性，并进一步完善了研究三的理论模型。

在原稿中，我们主要从“结果导向”的角度选择组织支持感作为调节变量，即考虑到休闲-工作协同最终会影响员工第二日工作绩效，因此组织层面的支持可能影响这一过程。然而，正如您所指出的，休闲-工作协同虽然指向工作结果，但其发生场景主要位于休闲时间和家庭情境之中。因此，仅从工作结果出发选择组织支持感，可能忽视了该行为发生过程中更为直接的情境资源。基于您的建议，我们进一步从“情境匹配”的角度重新审视该问题，认为家庭支持感能够更准确地反映员工在休闲时间进行工作相关学习、探索和成长活动时所处的社会支持环境。

据此，我们将研究三中原先的调节变量由“组织支持感”修改为“家庭支持感”。根据King等(1995)的界定，家庭支持感是指家庭成员针对个体工作所提供的社会支持，包括情感支持和工具性支持。我们认为，家庭支持感能够同时影响休闲-工作协同的资源获得路径和资源损耗路径。

一方面，在恢复不足路径上，家庭支持感能够缓冲休闲-工作协同对第二日恢复不足的影响。由于休闲时间通常也是家庭互动、陪伴责任和家务分配的重要时间，员工在此期间进行工作相关活动可能引发家庭角色冲突、时间冲突和内疚感，从而加剧恢复受损。若家庭成员能够理解并支持员工的成长投入，甚至提供家务分担、时间安排和情绪支持，员工便更容易在完成休闲-工作协同后重新回到家庭和休闲状态，降低因家庭期待、陪伴责任或角色压力而产生的恢复不足。因此，家庭支持感越高，休闲-工作协同对恢复不足的正向影响越弱，其通过恢复不足损害第二日工作绩效的间接效应也越弱。

另一方面，在自我确信路径上，家庭支持感能够强化休闲-工作协同对第二日自我确信的积极影响。具体而言，当员工在休闲时间将工作相关元素融入学习、社交或兴趣活动时，家庭成员的理解和认可可以减少员工关于“我是否不该把时间花在这上面”的犹疑和愧疚，使其更容易将休闲-工作协同理解为一种积极的成长投入。同时，家庭成员提供的情感支持和实际协助也能够为员工创造更加稳定的时间和情绪空间，使其更心无旁骛地投入相关活动，并从中形成“我正在成长”“我能够掌控自身发展”的自我确信。因此，家庭支持感越高，休闲-工作协同越容易转化为自我确信，并进一步促进第二日工作绩效。

根据上述思路，我们已对研究三的相关内容进行了修改。具体而言，我们修改了研究三总述部分关于调节变量选择的论述，将原先关于组织支持感的表述调整为家庭支持感，并补充说明了选择家庭支持感的理论依据和情境匹配逻辑。同时，我们重写了命题部分的调节逻辑，将原先关于组织支持感调节自我确信路径和恢复不足路径的内容，分别修改为家庭支持感对上述两条路径的调节作用。相应地，我们也将原命题中关于组织支持感的表述修改为家庭支持感，并补充引用了家庭支持感的经典量表文献(King et al., 1995)。

再次感谢您提出这一建设性意见。该建议帮助我们更好地把握休闲-工作协同发生场景的特殊性，也使研究三的理论模型在情境匹配性和解释力方面得到进一步提升。

---

编委意见：同意发表。