

# Sėkmingas darbas nuotoliniu būdu: kokie darbuotojų įgūdžiai jam svarbūs?

## Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilniaus universitetas, Filosofijos fakultetas, Psichologijos institutas, Organizacinės psichologijos tyrimų centras  
jurgita.lazauskaite@fsf.vu.lt  
<https://orcid.org/0000-0003-2926-482X>

## Arūnas Žiedelis

Vilniaus universitetas, Filosofijos fakultetas, Psichologijos institutas, Organizacinės psichologijos tyrimų centras  
arunas.ziedelis@fsf.vu.lt  
<https://orcid.org/0000-0002-7367-9988>

## Ieva Urbanavičiūtė

Vilniaus universitetas, Filosofijos fakultetas, Psichologijos institutas, Organizacinės psichologijos tyrimų centras  
ieva.urbanaviciute@fsf.vu.lt  
<https://orcid.org/0000-0002-1077-2632>

**Santrauka.** Nuotoliniam darbui tampant įprasta darbo organizavimo forma, iškyla jo efektyvumą lemiančių veiksnių tyrimų poreikis. Remiantis Europoje ir Lietuvoje atliktais nuotolinio darbo tyrimais, straipsnyje pristatomi nuotolinio darbo ir darbo biure skirtumai, remiantis kuriais išskirti keli efektyviam darbui nuotoliniu būdu svarbūs darbuotojų įgūdžiai. Pirma, dėl dirbant nuotoliniu būdu ilgėjančių darbo valandų ir nuolatinio pasiekiamumo elektroninės komunikacijos ir informacijos priemonėmis aptariami gebėjimo psichologiškai atsiriboti nuo darbo įgūdžiai. Antra, dėl darbo ir asmeninio gyvenimo ribų susiliejimo, jiems vykstant toje pačioje fizinėje erdvėje, pristatomas meistriskumas dirbti nuotoliniu būdu, t. y. gebėjimas pasirinkti darbui tinkamą vietą ir laiką, pakeisti darbo vietą, laiką arba užduotį, jei jie nedera tarpusavyje, ir priderinti darbo užduotis prie esamos darbo vietos ir laiko, ir jo vaidmuo dirbant nuotoliniu būdu. Trečia, dėl padidėjusios autonomijos planuoti ir atlikti savo veiklą bei darbo procesą ir užduočių atlikimo būdus išoriškai struktūruojančių veiksnių nebuvimo išskiriama savilyderystės įgūdžių, apimančių gebėjimus veikti savarankiškai, planuoti savo veiklą, kelti sau tikslus ir jų siekti, svarba. Straipsnyje taip pat pristatomos psichologinio atsiribojimo nuo darbo, meistriskumo dirbti nuotoliniu būdu ir savilyderystės ugdymo organizacijoje praktinės galimybės.

**Pagrindiniai žodžiai:** nuotolinis darbas, psichologinis atsiribojimas nuo darbo, savilyderystė, meistriskumas dirbti nuotoliniu būdu.

## Successful Remote Work: What Employees' Skills are Essential for It?

**Abstract.** As remote work becomes a custom way of work organization, there is a need to research the factors that determine its effectiveness. Based on remote work research conducted in Europe and Lithuania, the article presents the differences between remote work and office work, based on which several employee skills are distinguished for effective remote work. First, due to longer working hours and the constant availability of electronic communication

Received: 16/12/2022. Accepted: 29/12/2022.

Copyright © 2022 Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė, Arūnas Žiedelis, Ieva Urbanavičiūtė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Licence (CC BY), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

and information tools, the psychological skills of detaching from work are discussed. Second, due to the blurring of boundaries between work and personal life, the time-spatial job crafting is presented, i.e. the ability to choose a suitable place and time for work, to change the location of work, to change time or task if they do not match with each other, and to adjust work tasks to the current place and time of work, and his role in remote work. Thirdly, due to the increased autonomy to plan and perform one's activities and the absence of factors that externally structure the work process and methods of performing tasks, the importance of self-leadership skills, which include the ability to act independently, plan one's activities, set goals and achieve them, is highlighted. Finally, the article also presents the practical possibilities of psychological detachment from work, mastery of distance work and self-leadership development in the organization.

**Key words:** remote work, psychological detachment, self-leadership, time-spatial job crafting.

As remote work is becoming a custom way of work in organizations, there is a need to research the factors that determine its effectiveness. Building upon remote work research conducted in Europe and Lithuania, we present the differences between remote work and office work and name several employee's skills that are essential for effective remote work. First, we discuss the skills of psychological detachment that become important due to longer working hours and the constant availability of electronic communication and information tools when working from home. Second, due to blurring boundaries between work and personal life, we stress the importance of time-spatial job crafting that denotes employee's ability to choose a suitable place and time for work, to change the location of work, to change time or task if they do not match with each other, and to adjust work tasks to the current location and time of work. Third, due to the increased autonomy to plan and perform one's activities and the absence of factors that externally structure the work process and methods of performing tasks, the importance of self-leadership skills, which include the ability to act independently, plan one's activities, set goals and achieve them, is distinguished. Finally, the article also presents the practical guidelines for developing psychological detachment from work, time-spatial job crafting and self-leadership skills.

## Įvadas

Dėl 2019 metų pabaigoje nustatyto SARS-CoV-2 viruso kilusi pandemija neatpažįstamai ir negrįžtamai pakeitė darbo pasaulį. 2020 metų kovą Pasaulio sveikatos organizacijai (2020) paskelbus pasaulinę pandemiją, dėl jai suvaldyti įvestų priemonių dauguma Europos darbuotojų buvo priversti dirbti iš namų. „Eurofound“ (2020a) duomenimis, iki pandemijos nuotoliniu būdu dirbančiųjų skaičius Europoje siekė 19 %, o pandemijos metu jis išaugo net iki 48 % (Eurofound, 2020b). Net ir pasibaigus pandemijai darbuotojai neskuba grįžti į biurus. 2021 metais „Eurofound“ atliktos 27 Europos šalių apklausos duomenimis, du trečdaliai darbuotojų pageidavo dirbti hibridiniu būdu, derindami darbą biure ir darbą iš namų. Lietuvoje atliktos apklausos (pavyzdžiui, Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2023) atskleidžia, kad tik nuotoliniu būdu pageidautų dirbti 8 % darbuotojų, tik biure – 3 %, o dauguma apklaustųjų pageidautų dirbti hibridiniu būdu. Tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone, optimaliausia būtų 3–4 dienas per savaitę dirbti nuotoliniu būdu, iš namų, ir 1–2 dienas dirbti biure.

Europos Komisijos tyrimų centro duomenimis (2020), kiek daugiau nei trečdalis, t. y. 37 %, visų Europos darbuotojų gali dirbti nuotoliniu būdu. Todėl nenuostabu, kad tiek Europos politikos formuotojai (Eurofound, 2020), tiek organizacijos (Milasi et al., 2020) prognozuoja nuotolinį darbą tapsiant įprasta darbo organizavimo forma. Nuotoliniam darbui kelius atveria išoriniai makrolygmens veiksniai, pavyzdžiui, ekonomikos skaitmenizacija, informacinių ir ryšių technologijų pažanga, dėl konkurencijos pasaulinėje rinkoje kylantis poreikis mažinti veiklos sąnaudas ir pan. (Europos Komisija, 2020). Be to, organizacijoms kyla vidinis poreikis pritraukti ir išlaikyti darbuotojus bei palaikyti jų motyvaciją. Kaip pažymi „Eurofound“ (2020), darbo rinkoje vyksta perėjimas nuo įprasto, biurokratinio ir „gamyklinio“ darbo organizavimo prie lankstesnio darbo modelio, kai darbas organizuojamas lanksčiai ir mažai tepriklauso nuo darbuotojų buvimo darbdavio patalpose kiekvieną dieną tam tikrą laiką. Todėl, nors iki pandemijos į nuotolinį darbą ir įvairias lanksčias darbo formas ir buvo žvelgiama skeptiškai, dabar akivaizdu, kad jis tapo ne tik įmanomu, bet ir darbuotojams patraukliu darbo organizavimo būdu.

Įsigalint nuotoliniam darbui, išskyla efektyvių ir empiriniais tyrimais pagrįstų jo organizavimo sprendimų poreikis. Jį lemia kelios priežastys.

Pirma, nors darbas nuotoliniu būdu taikomas siekiant išlaikyti darbuotojų produktyvumą, užtikrinti gerovę ir darbo bei gyvenimo balansą, mokslinėse apžvalgose (pavyzdžiui, De Menezes & Kelliher, 2011) pabrėžiama, kad nėra pakankamai mokslu pagrįstų įrodymų, kurie leistų teigti, jog tokia darbo organizavimo forma turi daugiau pranašumų nei trūkumų. Iki pandemijos atlikti nuotoliniu būdu dirbančiųjų tyrimai rodo, kad nuotolinis darbas gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų padarinių darbuotojui. Pavyzdžiui, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir patiria mažesnę darbo ir namų konfliktą (Gajendran & Harrison, 2007) ir mažesnę kasdienį stresą, susijusį su vykimu į biurą ir grįžimu iš jo (Kelliher & Anderson, 2010), yra produktyvesni (Bloom et al., 2015), rečiau palieka organizaciją (Martin et al., 2012). Jie taip pat sutaupo pragyvenimo išlaidoms, pavyzdžiui, maistui, drabužiams ir transportui (Sullivan & Lewis, 2001), gali pasirūpinti artimaisiais, kuriems reikalinga priežiūra (Major et al., 2008), o kelionei į biurą sutaupytą laiką skirti darbo užduotims ar šeimos veikloms, kas pagerina laiko planavimo efektyvumą (Hill et al., 2003). Kita vertus, nuotoliniu būdu dirbantieji teigia patiria didesnę socialinę izoliaciją (Masuda et al., 2017; Stich, 2020), gauna mažesnę atlyginimą bei patiria didesnę nesaugumą dėl darbo (Rovi, 1997). Be to, dirbantieji namuose teigia turį mažiau tobulėjimo ir karjeros galimybių (Kelliher & Anderson, 2008) dėl to, kad nėra neformalaus tinklo, reikalingo karjeros galimybėms, dalis (Elsbach & Cable, 2012). Maža to, siekdami kompensuoti savo nebuvimą ir nematomumą organizacijoje ir įrodyti, kad darbas iš namų nesumažina produktyvumo, nuotoliniu būdu dirbantieji skiria savo darbui daugiau laiko ir energijos, todėl dirba gerokai daugiau valandų ir yra linkę į darboholizmą (Hill et al., 1998). Galiausiai, dėl dirbant nuotoliniu būdu taikomų informacinių ir komunikacijos technologijų darbuotojai tampa nuolatos pasiekiami, patiria reguliarių trukdžių, o riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išsitrina. Taip sukeliamas stresas bei darbo ir gyvenimo konfliktas (Kerman et al., 2021; Rigotti et al., 2020).

Antra, nors nuotolinis darbas nėra nauja darbo organizavimo forma, esami tyrimai ne visada atspindi šiuolaikinio darbo pasaulio aktualijas. Pandemijos metu atlikti tyrimai (pavyzdžiui, Kerman et al., 2021) rodo, kad dirbdami nuotoliniu būdu darbuotojai susiduria su naujais sunkumais, kuriuos analizuojančių tyrimų dar nėra. Maža to, dauguma nuotolinio darbo tyrimų iki pandemijos buvo atlikti specifinėse darbuotojų grupėse, pavyzdžiui, dirbančiųjų informacinių technologijų, telekomunikacijų ir panašiose srityse ar dirbančiųjų savarankiškai, kurių darbas pasižymi aukštu savarankiškumo lygiu. O pandemijos metu su nuotoliniu darbu susidūrė net tie, kurie turėjo mažai tokio darbo patirties arba visai jos neturėjo (Eurofound and the International Labour Office, 2017; Gonzalez Vazquez et al., 2019; Milasi et al., 2020). Be to, kaip buvo minėta, tikėtina, kad nuotolinis darbas palies nemažą dirbančiųjų dalį. Todėl svarbu atsakyti į klausimą, kokių veiksmų gali imtis organizacijos ir darbuotojai, kad galėtų optimaliai pasinaudoti nuotolinio darbo teikiamomis galimybėmis ir išvengti jo trūkumų.

## Nuotolinio darbo ir darbo biure skirtumai

Darbas nuotoliniu būdu nuo darbo biure skiriasi keliais aspektais. Pirma, biure darbuotojai dėl bendros fizinės erdvės gali lengviau ir greičiau pasiekti savo kolegas bei vadovus ir gauti reikalingus darbo išteklius, pavyzdžiui, informaciją, pagalbą ir palaikymą, grįžtamąjį ryšį ir pan. Be to, priklausomai nuo biuro dizaino, darbuotojai gali susitikti ir reguliariai bendrauti, o tai padeda organizuoti ir struktūruoti darbinę veiklą. Pavyzdžiui, vien vadovo ar kolegų buvimas bendroje fizinėje erdvėje gali priminti darbuotojams jų darbo tikslus ir prioritetus. Maža to, vadovai gali stebėti darbo procesą ir progresą neformalių susitikimų ir pokalbių metu. Nors toks spontaniškas bendravimas gali trikdyti veiklą, jį dažniausiai efektyviai riboja socialinės normos (Raghuram et al., 2003). Be to, bendraujant užmezgami ar stiprinami tarpusavio santykiai yra naudingi veiklai (Raghuram, 1996).

Antra, fizinė biuro aplinka yra orientuota į darbą, todėl skatina susitelkti užduočių atlikimui. Darbas biure ir jo organizavimas yra labiau struktūruoti, todėl darbuotojai geriau žino, kokios užduotys, kada ir kaip turi būti atliktos. Nenuostabu, kad visų dirbančiųjų biure darbo tempas ilgainiui suvienodėja. Priešingai, darbo aplinka namuose yra gerokai mažiau struktūruota. Pavyzdžiui, darbo pradžios arba pabaigos laikas, užduočių atlikimo terminai ir darbo dienos struktūra yra mažiau apibrėžti. Dirbdami namuose, darbuotojai gali lengviau išvengti trukdžių, nes el. laiškus, žinutes ar skambučius yra lengviau atidėti arba ignoruoti nei kolegų kreipimąsi ar prašymą biure. Taigi formalios ar neformalios procedūros, dienotvarkės ir įvairūs veiklos reguliavimo mechanizmai turi gerokai mažesnę poveikį namuose, o ne biure dirbančiam darbuotojui.

Trečia, dirbant iš namų, darbas konkuruoja su namų aplinkos reikalavimais, kurie yra labiau pastebimi ir gali labiau dominuoti nei dirbant biure. Išties, dirbant nuotoliniu būdu, ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo susilieja. Pavyzdžiui, kai kurie iš namų dirbantys darbuotojai teigia, kad jiems kyla pagunda atlikti namų ruošos darbus arba atsipalaiduoti darbo valandomis (Mirchandani, 1999). Tai bene pats didžiausias nuotolinio darbo iššūkis, su kuriuo susiduria dirbantieji iš namų.

Minėti darbo biure ir darbo iš namų skirtumai leidžia išskirti keletą efektyviam darbui nuotoliniu būdu svarbių individualių veiksnių. Pirma, dėl dirbant nuotoliniu būdu ilgėjančių darbo valandų ir nuolatinio pasiekiamumo elektroninės komunikacijos ir informacijos priemonėmis svarbūs tampa gebėjimo *psichologiškai atsiriboti nuo darbo įgūdžiai*. Antra, dėl darbo ir asmeninio gyvenimo ribų susiliejimo, kai darbas ir gyvenimas vyksta toje pačioje erdvėje, kyla būtinybė gebėti pasirinkti darbui tinkamą vietą ir laiką, pakeisti darbo vietą, laiką arba užduotį, jei jie nedera tarpusavyje, ir priderinti darbo užduotis prie esamos darbo vietos ir laiko – *meistriškumas dirbti nuotoliniu būdu*. Trečia, dėl padidėjusios autonomijos planuoti ir atlikti savo veiklą bei darbo procesą ir užduočių atlikimo būdus išoriškai struktūruojančių veiksnių nebuvimo svarbi tampa *savilyderystė*, apimanti gebėjimus veikti savarankiškai, planuoti savo veiklą, kelti sau tikslus ir jų siekti. Tolesniuose skyreliuose aptarsime juos išsamiau, remdamiesi atliktų tyrimų rezultatais.

## Psichologinis atsiribojimas nuo darbo

Psichologinis atsiribojimas nuo darbo (angl. *psychological detachment from work*) apibrėžiamas kaip subjektyvus buvimo atitolusiam nuo darbinių situacijų jausmas (Etzione et al., 1998). Psichologiškai nuo darbo atsiribojęs darbuotojas ne tik nevykdo darbinių užduočių, bet ir negalvoja apie darbą bei emociškai į jį nereaguoja. Taigi darbinė veikla nebereikalauja fizinių ir psichologinių pastangų ir prasideda darbui išėikvotų išteklių atkūrimo procesas (McEwen, 1998; Sonnentag & Fritz, 2007). Psichologinis atsiribojimas yra ypač svarbus, kai darbo metu susiduriama su didesniais nei įprasta sunkumais (Sonnentag, 2018).

Nors psichologinis atsiribojimas nuo darbo tyrinėjamas kelis dešimtmečius, nuotolinis darbas kelia jam naujų uždavinių. Dirbant nuotoliniu būdu iš namų, darbas ir asmeninis gyvenimas nebėra atskirti laike ir erdvėje, todėl ribos tarp jų išnyksta (Otonkorpi-Lehtoranta et al., 2021). Nors laidesnės ribos leidžia darbuotojams lengviau pereiti iš darbuotojo vaidmens į vaidmenis šeimose ir atgal, tai taip pat reiškia, kad įvairūs su darbu susiję trukdžiai (telefono skambučiai, el. laiškai, darbą primenantys daiktai ir pan.) gali lengviau pasiekti darbuotoją ir trukdyti pamiršti darbą laisvalaikio (Clark, 2000). Dar iki pandemijos atlikti tyrimai atskleidė, kad biuro namų erdvėje įsirengimas bei mobiliojo telefono naudojimas darbo reikalams apsunkina atsiribojimą nuo darbo laisvalaikio (Derks et al., 2014; Sonnentag et al., 2010). Maža to, nyksta ne tik fizinės ribos tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo, bet ir laiko ribos. Pavyzdžiui, dirbant nuotoliniu būdu stiprėja darbdavio lūkesčiai, kad darbuotojai bus pasiekiami ir po darbo valandų (Afota et al., 2022), dėl to jie patiria daugiau trukdžių laisvalaikio (Dettmers, 2017).

Taigi nuotolinis darbas, nors ir leidžia darbuotojams lanksčiau derinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius, taip pat gali apriboti galimybes psichologiškai atsiriboti nuo darbo laisvalaikio. Kita vertus, psichologinis atsiribojimas gali būti svarbus išteklius, padedantis palaikyti darbuotojų gerovę. Remiantis išteklių išsaugojimo teorija (angl. *Conservation of Resources Theory*; Hobfoll, 2001; Hobfoll et al., 2018), individai yra motyvuoti siekti sau svarbių išteklių ir juos apsaugoti. Šiuo požiūriu psichologinis atsiribojimas nuo darbo

gali būti suvokiamas kaip išteklius, kuris padeda palaikyti sėkmingą funkcionavimą tiek profesinio, tiek asmeninio gyvenimo srityse. Dėl nuotolinio darbo riboms tarp darbo ir gyvenimo tapus laidesnėms, kyla grėsmė sėkmingam darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimui, todėl darbuotojų poreikis atsiriboti nuo darbo gali dar labiau padidėti. Kartu psichologinės ribos, kurias išlaikyti padeda būtent psichologinis atsiribojimas nuo darbo, tampa dar svarbesnės (Otonkorpi-Lehtoranta et al., 2021). Galiausiai, svarbu atkreipti dėmesį į pandemijos kontekstą, nes jos metu perėjimas nuo darbo biure prie darbo nuotoliniu būdu buvo greitas ir be išankstinio pasirengimo. Taigi organizaciniai ištekliai, kurių darbuotojas galėtų tikėtis įprastų pokyčių metu (pavyzdžiui, mokymai, darbo vietos įrengimas ir pan.) buvo neprieinami, o jų stoką reikėjo kompensuoti vidiniais ištekliais, pavyzdžiui, psichologinio atsiribojimo įgūdžiais.

Esami tyrimai rodo, kad psichologinis atsiribojimas yra svarbesnis dirbant nuotoliniu būdu nei dirbant biure. Biure dirbantys ir prasčiau psichologiškai nuo darbo atsiribojantys darbuotojai yra mažiau išsekę ir patiria mažesnę neigiamą darbo ir namų konfliktą. Kitais žodžiais tariant, darbuotojai, laisvalaikiu galėję susilaikyti nuo su darbu susijusių užduočių ir minčių, praėjus keturiems mėnesiams buvo mažiau išsekę ir turėjo daugiau laiko ir jėgų asmeniniam gyvenimui (Žiedelis et al., 2022). Taigi galimybė atitrūkti nuo darbo po darbo valandų leidžia atkurti išekvotus išteklius, apsaugo nuo išsekimo ir leidžia turimą laiką bei jėgas skirti asmeninio gyvenimo poreikiams patenkinti (Dettmers, 2017; Sonnentag & Fritz, 2014).

## **Rekomendacijos, kaip stiprinti psichologinį atsiribojimą nuo darbo**

Psichologinis atsiribojimas gali būti stiprinamas, ugdant planavimo, darbo ir gyvenimo ribų valdymo, problemų sprendimo, tinkamo el. komunikacijos technologijų taikymo, emocijų reguliacijos ir kt. įgūdžius (Karabinski et al., 2021). Be to, dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojams būtų naudinga sukurti rutiną, padedančią sklandžiai ir greitai pereiti nuo profesinio prie asmeninio gyvenimo veiklų ir poreikių ir atvirkesčiai. Tuo tikslu gali padėti laiko planavimas ir tam tikrų ritualų įvedimas (Hall & Richter, 1988).

Mokymai taip pat gali būti naudingi darbuotojams padedant pažinti savo darbo ir gyvenimo ribų valdymo stilių ir perteikti informaciją apie jį organizacijoms bei artimiesiems, kad galėtų geriau valdyti jų lūkesčius ir rasti visiems tinkamus sprendimus. Šitaip darbuotojai gali išvengti trukdžių tiek darbo metu, tiek po jo (Allen et al., 2015). Jei trukdžių po darbo išvengti neįmanoma, gali būti naudinga nustatyti konkrečius tikslus darbo ir namų srityse ir suprasti, kaip laisvalaikiu iš darbo kylantis trukdis gali padėti pasiekti darbo tikslus (Hunter et al., 2019).

Organizacijos gali palaikyti darbuotojų psichologinį atsiribojimą nuo darbo nustatydamos aiškias ribas tarp darbo ir laisvalaikio (Van Wijhe et al., 2010). Pavyzdžiui, organizacijos gali informuoti darbuotojus, kad darbo užduotys turi būti atliktos ir su darbu susijusiais klausimais bendraujama tik įprastomis darbo valandomis, bet ne joms pasibaigus. Šiuo požiūriu organizacijoms svarbu pereiti nuo „dirbo laiko“ prie „rezultatais“ pagrįsto požiūrio į veiklos rezultatų vertinimą. Be to, organizacijoms siūloma parengti

gaires, reglamentuojančias bendravimą elektroninės komunikacijos priemonėmis darbo dienos metu (pavyzdžiui, į el. laišką atsakoma per 48 val.) arba suplanuoti dienas ar laiką, kai darbuotojai neturėtų atsakyti (pavyzdžiui, iki 8 val. ir po 18 val.). Maža to, siūlytina vadovams ir darbuotojams susitarti dėl reagavimo į el. komunikaciją lūkesčių – aiškiai nustatyti ir susitarti dėl to, kas yra priimtina arba nepriimtina teikiant prašymus, užklausas ar tiesiog bendraujant. Galiausiai, darbuotojų psichologinį atsiribojimą nuo darbo gali paskatinti ir vadovas, kuris, pasak tyrimų (Sonntag & Schiffner, 2019), gali įkvėpti darbuotojus savo pavyzdžiu.

## Meistriškumas dirbti nuotoliniu būdu

Meistriškumo dirbti nuotoliniu būdu (angl. *time-spatial job crafting*) sąvoką įvedė Wessels ir kolegos (2019), apibrėždami jį kaip darbuotojų atliekamą aktyvų savo darbo valandų ir darbo vietos keitimą. Kitais žodžiais tariant, kai darbuotojai taiko meistriškumo dirbti nuotoliniu būdu strategijas, jie a) planuoja konkrečias darbo užduotis, kurias turi atlikti, ir apmąsto asmeninius poreikius ir veiklas, kuriuos turi įgyvendinti; b) pasirenka darbo vietą ir laiką, kurie atitiktų užduotis ir asmeninius poreikius; o c) iškilus kliūtimis, keičia savo darbo vietą ir (ar) darbo valandas arba užduotis ir asmeninius poreikius, kad jie atitiktų vienas kitą. Nors atliktų tyrimų nėra daug, jie rodo meistriškumo dirbti nuotoliniu būdu svarbą darbuotojų motyvacijai ir veiklai. Pavyzdžiui, Wessels (2017) nustatė, kad kasdienis meistriškumo dirbti nuotoliniu būdu strategijų taikymas padidina tos dienos įsitraukimą į darbą ir darbo ir gyvenimo balansą. Lazauskaitė-Zabielskė ir kolegos (2021) empiriniu dirbančiųjų nuotoliniu būdu tyrimu parodė, kad meistriškumas dirbti nuotoliniu būdu didina įsitraukimą į darbą, o šis savo ruožtu gerina veiklos rezultatus. Maža to, šios sąsajos buvo stipresnės esant nelanksčioms ir nepralaidžioms profesinio ir asmeninio gyvenimo riboms. Darbo ir gyvenimo ribų lankstumas reiškia lygį, kuriuo darbuotojai mano galį arba nori lengvai pereiti nuo darbo prie gyvenimo srities ir atvirkščiai (Edwards & Rothbard, 1999), o ribų pralaidumas nurodo lygį, kuriuo darbuotojas leidžia psichologiniams ar elgesio elementams iš vienos srities patekti į kitą sritį (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000; Hall & Richter, 1988). Pavyzdžiui, esant nelanksčioms ir nepralaidžioms darbo ir gyvenimo riboms, asmuo vienu metu ir vienoje vietoje bus linkęs užsiimti tik profesine arba tik asmeninio pobūdžio veikla ir nebus linkęs nuo vienos pereiti prie kitos. Kadangi dirbant nuotoliniu būdu darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenys sutampa laiko, erdvės ir psichologiniu požiūriu, darbo ir gyvenimo ribos tampa pralaidžios (Valcour & Hunter, 2005). Be to, reaguodami į darbo ir namų poreikius, iš namų dirbantieji ne kartą per dieną pereina nuo vieno vaidmens prie kito (Delanoëje et al., 2019). Esami tyrimai rodo, kad tokiu atveju meistriškumas dirbti tampa ypač svarbus. Kitaip tariant, tais atvejais, kai darbuotojai suvokia, kad yra išorinių situacinių veiksnių, stabdančių jų galimybes pereiti nuo profesinio prie asmeninio gyvenimo vaidmenų ir atvirkščiai, arba jie nenori to daryti ir teikia pirmenybę griežtesniam darbo ir gyvenimo vaidmenų atskyrimui tiek laike, tiek erdvėje, kruopštus laiko ir vietos užduotims atlikti pasirinkimas padeda išvengti nepageidaujamų trukdžių (pavyzdžiui, netikėto skambučio ar apsilankymo) ar kitokių

kliūčių, leidžia susitelkti į užduotis, maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus ir šitaip išlaikyti įsitraukimą į darbą ir sėkmingai atlikti užduotis. Ir priešingai, kai darbuotojas gali atlikti profesinio ar asmeninio gyvenimo vaidmens reikalavimus bet kuriuo metu ir bet kurioje vietoje, meistriškumas dirbti nuotoliniu būdu yra ne toks svarbus norint išlaikyti įsitraukimą ir produktyvumą, nes yra mažiau kliūčių, į kurias darbuotojui reikėtų atsižvelgti.

## Rekomendacijos, kaip didinti meistriškumą dirbti nuotoliniu būdu

Meistriškumo dirbti nuotoliniu būdu sąsajos su įsitraukimu į darbą, veiklos rezultatais ir darbo ir gyvenimo balansu rodo aukštyneigio darbo dizaino (angl. *bottom-up job design*) svarbą, kai pats darbuotojas imasi iniciatyvos optimizuoti savo darbo aplinką ir sąlygas. Todėl visų pirma organizacijoms rekomenduojama pasiūlyti darbuotojų mokymus meistriškumui dirbti nuotoliniu būdu udgyti, t. y. mokyti darbuotojus proaktyviai pasirinkti darbui tinkamą vietą ir laiką. Tokie mokymai apie meistriškumą dirbti nuotoliniu būdu gali padėti darbuotojams suprasti, kiek (ne)efektyvios yra jų taikomos darbo vietos ir laiko pasirinkimo strategijos ir padėti pasirinkti geriausiai jų poreikius atitinkančius vietą ir laiką darbui atlikti. Tokių mokymų vertę rodo ne vienas tyrimas (Gordon et al., 2018; Van den Heuvel et al., 2015; Van Wingerden et al., 2017). Be to, esama praktikams prieinamų meistriškumo dirbti intervencijų (pavyzdžiui, Job Crafting Tool™; Berg et al., 2013), kurios gali paskatinti darbuotojus sėkmingai optimizuoti darbo sąlygas tiek dirbant nuotoliniu būdu, tiek įprastai. Galiausiai, meistriškumo dirbti nuotoliniu būdu mokymai yra ypač svarbūs tiems darbuotojams, kurie siekia išlaikyti tvirtas ribas tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo. Todėl organizacijoms siūlytina organizuoti mokymus, padėsiančius vadovams ir darbuotojams suprasti savo ribų valdymo stilius ir su jomis susijusias galimybes bei rizikas (Kossek et al., 2012). O pačios organizacijos ir jų vadovai, taikydami nuotolinio darbo praktikas, turėtų būti pasirengę pripažinti darbuotojų darbo ir gyvenimo ribų valdymo stilių įvairovę ir taikyti atitinkamą darbo ir šeimos politiką (žr. Kreiner, 2006; Reinke & Gerlach, 2021).

## Savilyderystė

Dirbant nuotoliniu būdu, formalūs vadovai yra nutolę erdvėje, todėl padidėja savilyderystės svarba. Savilyderystė (angl. *self-leadership*) – tai procesas, kuriuo darbuotojas save motyvuoja ir nukreipia siekti tikslų, net jei aplinkoje tam trūksta natūralių paskatų (žr. Manz, 1983; 1986). Savilyderystė priskiriama proaktyvaus elgesio formoms (Bakker et al., 2021) ir pažangioms žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoms (Neck et al., 2003), kurios padeda optimizuoti darbuotojo funkcionavimą darbo aplinkoje. Efektyvi savilyderystė apima elgesio strategijas, kuriomis keliami tikslai ir kontroliuojamas savo elgesys, atlygio strategijas, kuriomis asmuo save motyvuoja ir geba atliekamas veiklas paversti teigiama patirtimi, ir pozityvaus mąstymo strategijas (Goldsby et al., 2021). Taigi savilyderystė apima ir proaktyvų elgesį, ir pažintinius procesus, pavyzdžiui, savo įsitikinimų valdymą, kai atsisakoma realybės neatitinkančių ar disfunkcinių minčių, vidinį dialogą, vidinių



vaizdinių kūrimą, kai įsivaizduojami savo elgesio padariniai (žr. Godwin et al., 2011).

Dirbant nuotoliniu būdu, savilyderystės gebėjimai tampa ypač svarbūs. Müller ir Niessen (2019) dienoraščio tyrimu nustatė, kad dirbdami nuotoliniu būdu darbuotojai buvo labiau linkę taikyti tam tikras savilyderystės strategijas, pavyzdžiui, savipastiprinimą, teigiamo rezultato vizualizaciją ir tikslų kėlimą, nei dirbdami biure. Maža to, savilyderystės strategijų taikymas padidino pasitenkinimą darbu dienos pabaigoje. Keletas pandemijos metu atliktų tyrimų taip pat parodė, kad savilyderystė didina darbuotojų produktyvumą ir įsitraukimą į darbą dirbant nuotoliniu būdu (pavyzdžiui, Galanti et al., 2021). Tyrėjų nuomone, savilyderystė turi teigiamų padarinių, nes padeda patenkinti pamatinius psichologinius poreikius (Bakker et al., 2021) ir optimizuoti darbui reikalingus išteklius, padidindama jų prieinamumą (Constantini & Wieintraub, 2022). Išties, dirbant nuotoliniu būdu iš namų, daugelis svarbių darbo išteklių tampa sunkiau prieinami, pavyzdžiui, kolegų ir vadovo palaikymas ir parama, grįžtamasis ryšys (Bakker et al., 2021). O savilyderystė gali padėti padidinti reikalingų išteklių prieinamumą arba juos iš dalies pakeisti. Empiriniai tyrimai rodo, kad savilyderystė tampa svarbi dirbantiems nuotoliniu būdu darbuotojams, kai jų darbo aplinkoje trūksta vadovo ir kolegų socialinės paramos ir kognityvinės stimuliacijos. Kai darbuotojas gauna palaikymą iš vadovo ir kolegų arba kai jo ar jos kognityvinis darbo krūvis (t. y. stimuliacija) buvo pakankamas, savilyderystės įgūdžiai nevaizdavo esminio vaidmens didinant įsitraukimą į darbą ar mažinant išsekimą. Tačiau kai minėtų išteklių darbo aplinkoje trūko, t. y. darbuotojai sulaukdavo mažai paramos iš kolegų ar vadovo arba intelektualinės stimuliacijos, savilyderystės įgūdžiai padėdavo pasiekti geresnių veiklos rezultatų, išlaikyti pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą į jį (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., spaudoje).

## **Rekomendacijos, kaip stiprinti savilyderystę**

Savilyderystė, kaip rodo tyrimai (pavyzdžiui, Neck & Manz, 1996), gali būti tikslingai ugdoma per mokymus. Tam gali būti pasitelkiama Frayne ir Geringer (2000) sudaryta mokymo programa. Mokymų metu dėmesys turi būti skiriamas ugdyti darbuotojų gebėjimams kelti sau konkrečius veiklos tikslus, nuolat juos sau priminti ir jų siekti, apdovanojti save, kai pavyksta sėkmingai atlikti užduotį, stebėti, kaip sekasi siekti tikslų ir savo pažangą, naudoti priminimus apie reikiamas atlikti veiklas ir permąstyti bei keisti savo įsitikinimus, susidūrus su sudėtingomis situacijomis. Svarbu pabrėžti, kad ugdydamos darbuotojų savilyderystės įgūdžius, organizacijos gali sutaupyti išteklių, nes geresniais savilyderystės įgūdžiais pasižymintys darbuotojai reikalauja mažiau išorinės kontrolės ir yra savarankiškesni (Markham & Markham, 1995).

Labai tikėtina, kad ateities darbo pasaulis smarkiai skirsis nuo dabartinio. Ir nors ateities prognozavimas yra nepalankus užsiėmimas, galime spėti, kad jau artimiausiu metu darbas taps mažiau siejamas su konkrečia vieta ir nustatytu laiku. Nuotolinis darbas tuo pat metu ir atveria galimybių, ir kelia naujų užduočių. Kaip ir visais laikais, sėkmingas prisitaikymas prie pokyčių yra ir bus neatsiejamas nuo pasirengimo keistis ir įgyti naujų kompetencijų.

## Literatūra

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Afota, M. C., Savard, Y. P., Ollier-Malaterre, A., & Leon, E. (2022). Work-from-home adjustment in the US and Europe: The role of psychological climate for face time and perceived availability expectations. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2090269>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Bakker, A. B., Breevaart, K., Scharp, Y. S., & de Vries, J. D. (2021). Daily self-leadership and playful work design: Proactive approaches of work in times of crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/00218863211060453>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2013). *Job crafting exercise*. University of Michigan.
- Clark, S. C. (2002). Communicating across the work/home border. *Community, Work & Family*, 5(1), 23–48. <https://doi.org/10.1080/13668800020006802>
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The benefits of being proactive while working remotely: Leveraging self-leadership and job crafting to achieve higher work engagement and task significance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>
- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868.
- Derks, D., Mierlo, H. van, & Schmitz, E. (2014). A diary study on work related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84. <https://doi.org/10.1037/st0000014>
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability impairs well-being – the role of detachment and work-family-conflict. *Work and Stress*, 31(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1298164>
- Edwards, J. E., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 85–129.
- Elsbach, K., & Cable, D. (2012). Why showing your face at work matters. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 10–12. <https://escholarship.org/uc/item/3jt344hk>
- European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2021). *Regulating telework in a post-COVID-19 Europe*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2802/125499>
- Eurofound. (2021). *Living and working in Europe 2020*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2020a). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, new forms of employment series*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2020b). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office.
- The European Commission's Science and Knowledge Centre. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to*. European Commission.

- Etzione, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83, 577–585. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.577>
- Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361–372. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.361>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Godwin, J. L., Neck, C. P., & Houghton, J. D. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management Development*, 18(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/02621719910257738>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), Article 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Gonzalez Vazquez, I., Milasi, S., Carretero Gomez, S., Napierala, J., Robledo Bottcher, N., & Jonkers, K. (2019). *The changing nature of work and skills in the digital age. EUR 29823 EN*. Publications Office of the European Union.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Perspectives*, 2, 213–223. <https://doi.org/10.5465/ame.1988.4277258>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45, 1284–1308. <https://doi.org/10.1177/0149206317702221221>
- Karabinski, T., Haun, V. C., Nübold, A., Wendsche, J., & Wegge, J. (2021). Interventions for improving psychological detachment from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 224–242. <https://doi.org/10.1037/ocp0000280>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63, 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419–431. <https://doi.org/10.1080/09585190801895502>
- Kerman, K., Korunka, C., & Tement, S. (2021). Work and home boundary violations during the COVID-19 pandemic: The role of segmentation preferences and unfinished tasks. *Applied Psychology: An International Review*, 1–23. <https://doi.org/10.1111/apps.12335>

Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 112–128. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.003>

Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour, 27*, 485–507. <https://doi.org/10.1002/job.386>

Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., ir Urbanavičiūtė, I. (2023). *Nuotolinio darbo iššūkiai ir galimybės: individualių veiksmų analizė*. Mokslo studija. Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 978-609-07-0812-5, 176 p.

Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., & Urbanavičiūtė, I. (2021). Who benefits from time-spatial job crafting? The role of boundary characteristics in the relationship between time-spatial job crafting, engagement and performance. *Baltic Journal of Management, 16*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2020-0236>

Major, D. A., Verive, J. M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal, 11*, 65–91. <https://doi.org/10.1080/10887150801967134>

Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Prentice Hall.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review, 11*, 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>

Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly, 6*, 343–359. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90013-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90013-6)

Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review, 35*, 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International, 22*(2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>

McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine, 338*(3), 171–179. <https://doi.org/10.1056/nejm199801153380307>

Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to*. Science for policy briefs. European Commission.

Mirchandani, K. (1999). Legitimizing work: Telework and the gendered reification of the work–nonwork dichotomy. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology, 36*(1), 87–107. <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.1999.tb01271.x>

Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>

Neck, C. P., Houghton, J. D., Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M., & Godwin, J. L. (2013). Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship, 26*(5), 463–480. <https://doi.org/10.1080/08276331.2013.876762>

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior, 17*(5), 445–467. Paimta iš [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5%3C445::AID-JOB770%3E3.0.CO;2-N](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5%3C445::AID-JOB770%3E3.0.CO;2-N)

Neck, C. P., Nouri, H., & Godwin, J. L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review, 13*(4), 691–707. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2003.11.009>

Otonkorpi-Lehtoranta, K., Salin, M., Haovirta, M., & Kaittila, A. (2021). Gendering boundary work: Experiences of work–family practices among Finnish working parents during COVID-19 lockdown. *Gender, Work, & Organization, 29*, 1952–1968. <https://doi.org/10.1111/gwao.12773>

Raghuram, S. (1996). Knowledge creation in the telework context. *International Journal of Technology Management, 11*, 859–870. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025474>

Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior, 63*(2), 180–198. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00040-X](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00040-X)

Reinke, K., & Gerlach, G. I. (2021). Linking availability expectations, bidirectional boundary management behavior and preferences, and employee well-being: An integrative study approach. *Journal of Business and Psychology, 37*, 695–715. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09768-x>

Rigotti, T., De Cuyper, N., & Sekiguchi, T. (2020). The corona crisis: What can we learn from earlier studies in applied psychology? *Applied Psychology: An International Review, 69*(3), 1–6. <https://doi.org/10.1111/apps.12265>

Rovi, S. (1997). But are they exploited?: Industrial home workers in the 1990 New Jersey census. *International Journal of Sociology and Social Policy, 17*(3/4), 63–101. <https://doi.org/10.1108/eb013301>

Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior, 38*, 169–185. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior, 36*(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>

Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 355–365. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005>

Sonnentag, S., & Schiffner, C. (2019). Psychological detachment from work during non-work time and employee well-being: The role of leader's detachment. *The Spanish Journal of Psychology, 22*, 1–9. <https://doi.org/10.1017/sjp.2019.2>

Stich, J.-F. (2020). A review of workplace stress in the virtual office. *Intelligent Buildings International, 12*(3), 208–220. <https://doi.org/10.1080/17508975.2020.1759023>

Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organization, 8*(2), 123–145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>

Valcour, P. M., & Hunter, L. W. (2005). Technology, Organizations, and Work-Life Integration. In E. E. Kossek, S. J. Lambert (Eds.), *Managing Work-Life Integration in Organizations: Future Directions for Research and Practice* (pp. 61–84). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>

Van Wijhe, C., Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2010). Understanding and Treating Workaholism: Setting the Stage for Successful Interventions. In R. J. Burke, C. L. Cooper (Eds.), *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behavior in Organizations* (pp. 107–134). Gower Publishing.

Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*, 107–119. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1224233>

Wessels, C. (2017). *Flexible Working Practices: How Employees Can Reap the Benefits for Engagement and Performance*. Doctoral dissertation. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.

Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: A model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 505. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>

World Health Organization. (2020). *Timeline: WHO's COVID-19 response*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus2019/interactivetimeline?gclid=Cj0KCQiAzzs-BrCCARiANotFgNe#event-71>