

## הקוד\* הבלתי פורמלי של עובדי

### "כלכלה החדשה"

ד"ר יעקב הכט

[hecht\\_j@netvision.net.il](mailto:hecht_j@netvision.net.il)

#### הכלכלה החדשה וההון האנושי

המצבים החברתיים ההולכים ונוצרים בארגונים העסקים הפועלים על פי עקרונות הכלכלה החדשה, אינם אלא חלק של ההתפתחויות האופייניות למאה ה-21. רבים מהארגונים העסקיים, הפועלים על פי עקרונות הכלכלה החדשה, דחו בראשית דרכן את התייחסויות לפאן האישי והחברתי של עובדיהם. אולם הישרדותן של העסקים בסופו של דבר תלויה הרבה בהון האנושי המהווה יותר ויותר את ההון העיקרי של העסקים בעידן המידע. מובן לכן מדוע יש עניין רב בבדיקת דפוסי היחסים החברתיים הנרקמים בתרבות העסקים המתהווה.

"הכלכלה החדשה" או "כלכלת הידע" החלה את דרכה באמצע שנות ה-90 כשלב לקראת עידן כלכלי חדש. עידן בו החלה צמיחה מהירה בצד אינפלציה נמוכה בעקר הודות לטכנולוגיית המידע, המנוע של הכלכלה החדשה, המסמלת את המפנה בהתחדשות הכלכלית. התחדשות שבה הצמיחה בפריזון העבודה מהירה יותר מקצב העלייה בשכר, עלות העבודה ליחידת תוצר יורדת וגם האבטלה יורדת.

טכנולוגיית המידע- האינטרנט, המחשבים, התוכנה והטלקומוניקציה, משפיעה על אופיים של כלל התוצרים הכלכליים הקיימים במשק, מיעלת את מגזרי הייצור וגם את מגזרי השירותים. טכנולוגיית המידע, מתבססת יותר על ידע ופחות על חומרי גלם דבר הגורם להפחתה במשקלם הפיסי של התוצרים, הם נעשים מוחשיים פחות.

המאפיין את ההון האנושי בעידן הכלכלה החדשה היא הפיכתם של המוחות היצירתיים לחשובים יותר מאשר הנכסים המוחשיים כמו מפעלים וציוד אשר אפילו את הכלכלה הישנה. אולם הערכת שווים החשבונאי של נכסי החברות של החברות נעשית, בעידן הכלכלה החדשה, עדין ברובה ללא התחשבות בנכסים הלא-מוחשיים ובכך ממעיטים בערכם של "נכסי הידע", מההון האנושי ומהקניין האינטלקטואלי. הדבר נובע מהעובדה כי העקרונות המנחים את החשבונאות של הכלכלה החדשה הם עדין מתקופת הנזיר הונציאני, לוקה פאציולי, שפיתח במאה ה-15 את שיטת "ניהול הספרים הכפול". על פי שיטתו נרשמות כל העסקאות המתייחסות לחילופי הנכסים המוחשיים בלבד ואין התייחסות לשינויים ברווחים מבוססי ידע העשויים ליצור ערכי שוק משמעותיים מאד בכלכלה החדשה (לאינג, 2000). לכך מצטרפת הדעה כי גם המודלים הכלכליים המסורתיים מתקשים במדידת השיפור. יתכן ובעיית המדידה היא אחת הגורמים שארגונים עסקיים רבים מתייחסים לתפוקה בלבד ומפחיתים באופן פרדוכסלי מערכו של ההון האנושי.

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי "כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

בדו"ח של ה-OECD אשר דן בשאלה האם קיימת של כלל "כלכלה חדשה" נאמר כי התשובה היא חיובית במספר מובנים בלבד. היא מתקיימת בעיקר בארה"ב אולם אינה אופיינית לשאר המדינות. לדעת כותבי הדו"ח (OECD, 2000) נשארה "הכלכלה החדשה" בגדר של מושג מטעה (ELUSIVE) שניתן לפרשו לאנשים שונים באופנים שונים, המושג שגור אמנם בפי רבים אך ממתין שייצקו בו תוכן.

לטענת מצדדי הכלכלה החדשה המשאב העיקרי בכלכלה החדשה הוא בעיקרו מידע ובמידע אין מחסור. התברר כי המחסור במזומנים, בשנה האחרונה (2000) משמש כאיום מדי, להמשך קיומן של חברות טכנולוגיה רבות שבמשך חמש השנים האחרונות זכו להערכת שווי ולמחירי מניות בלתי ריאליות. התיאוריה של הכלכלה החדשה, שאחד ממושגי היסוד בה מתייחס למושג העתיד (invest for the future), ממריץ משקיעים בעלי אישיות של מהמרים להמר על המזל עם "כספם של אחרים" OPM (Other People's Money). בקרב המשקיעים נחשבו בשנת 1999 חברות הדוט.קום (dotcoms), העושות עסקים רק באמצעות האינטרנט, כאופנה הלוהטת ביותר בוול-סטריט ומניותיהן המריאו, לכן, במאות אחוזים. אופנה זו התקררה למדי במרס 2000. המניות של חברות אלו צנחו בשיעורים שהגיעו, לעיתים, עד כדי 5%, והן זקוקות להרבה מאד כסף, של הכלכלה הישנה, על מנת לשרוד. בין אם יש כלכלה חדשה ובין אם הכלכלה החדשה היא רק מעין אידיאולוגיה, שיצאה מבית המדרש של העיתון הווירטואלי "WIRED", הבאה להסביר תופעות שוללות הגיון (ריכספלד 2000). ניתן להסכים כי חלו שינויים בכלכלה הגורמים גם לתהפוכות במערכות משאבי האנוש, שלעיתים הן פרדוקסליות - בצד העלייה בחשיבותו של ההון האנושי קימת ירידה בהתייחסות לפאן האנושי של העובד.

#### החלשת הפאן האנושי

על מגזרי ה"כלכלה החדשה" ניתן למנות את העובדים בתחומי הטכנולוגיה, הטלקומוניקציה, הביוטכנולוגיה, התוכנה, האינטרנט והמדיה. המעסיקים מתייחסים לעובדים אלו כאנונימיים וארעיים הנמדדים על סמך תפוקתם בלבד. בעוד המאפיינים של העובדים שהם אינדיווידואליסטים ואינם משתייכים לאיגודים מקצועיים, מנהלים את משאביהם כיחידה עצמאית, מוכרים את כישוריהם כעסקה מסחרית תמורת שכר גבוה לזמן מוגבל. מובן לכן כי הרבה מעובדים אלו מכורים לעבודה ומוותרים על חיי משפחה תקינים.

גם העובדים במגזרי הכלכלה הישנה, בתחומי התעשייה הכבדה, ההנדסה, מוצרי הצריכה, והשירותים פיננסיים,

הנהנים מהצמיחה הכלכלית בעולם המערבי, אינם בהכרח מילים נרדפות עם רווחה של עובדים ועם העצמה ביחסי אנוש. תמורת שכר אפסי מספקות המדינות המתפתחות את הרובד של עובדי הכפיים. עובדים אלו מחליפים את הרבדים החלשים של האוכלוסייה בעולם

המערבי, היוצאים ממעגל העבודה ונהפכים למחוסרי עבודה כרוניים ומקבלי "השלמת הכנסה". הנמנים עם רבדים אלו הם לרוב גם חסרי השכלה דבר המפחית עוד יותר את סיכוייהם להשתלב כעובדים במגזרי ה"כלכלה החדשה".

דומה כי באמצעות המנועים של עידן הכלכלה החדשה - טכנולוגיות המידע והאינטרנט, המחשב הנייד, הדואר אלקטרוני וכו', החזירו למגזרי ההיי-טק כמה מכללי המשחק האכזריים של סוף המאה ה-19. לעיתים עולה התחושה כי מרכיבי הניהול המסורתי במגזרי ההיי-טק אינם תופסים יותר במאה ה-21 וכי הניהול ההומני שהתפתח במאה ה-20 כמודל קפיטליסטי הולך ונעלם וכי העובדים הולכים ונהפכים ל"עבדים מודרניים" ול"כורי הפחם" של הכלכלה החדשה.

בעזרת מנגנונים שונים מנסים המעסיקים לטשטש את הגבולות שבין העבודה לבין לנושאים שאינם עבודה. בכלכלה החדשה, ככל שהעובד עובד יותר שעות מעיד הדבר על נאמנות גבוהה יותר למקום העבודה. יש הרואים תופעה זו, הנעדרת יחס של כבוד לשעות הפנאי של העובד, כהחלשת הפאן האנושי. הנאמנות נהפכת

לא רק להתמכרות לעבודה אלא להתמכרות לסמים (2). אולם ההתמכרות לעבודה כאורח חיים, עבודה ללא שינה וללא פרטיות, אינה יכולה להתקיים לתקופה ארוכה. שעות העבודה הארוכות פוגעות בחיי המשפחה, לעיתים יחסי המין של העובדים עם בני או בנות זוגם נהפכים לשוליים בעיניהם כי הם מתרגשים יותר מסיימה של עסקה מוצלחת. כך נהפכות בנות זוג ל"אלמנות היי-טק" ולכן מובן כי "גירושי היי-טק" נמצאים בעליה מתמדת.

השהות ההולכת וגוברת של האדם בעבודה מקשה לשלב בין עבודה לבין משפחה - לא ניתן למלא שני תפקידים בהצלחה בעת ובעונה אחת יש קונפליקט בין תפקיד העובד לבין התפקיד כבעל משפחה. מכאן קצרה הדרך לניידותם של עובדים, תופעת ה"כסאות המוסיקליים" הולכת ומחריפה. על מנת להקטין את הניידות החלו חברות רבות להשקיע משאבים בשימור עובדים (retention) אולם למרבה הפליאה עדין רוב החברות משקיעות יותר משאבים בחיפוש ובגיוס עובדים חדשים מאשר הן משקיעות בשימורם. גם לתופעה זו ניתן לראותה כהחלשת הפאן האנושי בעידן הכלכלה החדשה. הזלזול בשימור עובדים פוגע גם בעבודת הצוות שהיא כלי עבודה הכרחי בעיקר במגזר היי-טק. מובן לכן, כי עובדים רבים החלו אף "לשמר" את המידע שברשותם על מנת לצבור כוח בקרב עמיתיהם לעבודה ובכך לחזק את מעמדם בארגון. תופעה המגבירה את תחושת העובדים שהם באים לעבודה על מנת לנהל קרב הישרדות. אף תופעה זו איננה מעידה בהכרח על "ניהול הומני" תקין.

כתוצאה מהמשבר בכלכלה החדשה שחל לאחרונה והחשש מפיתורים חל שינוי ביחס העובדים אל האיגודים המקצועיים. איגוד עובדי הטכנולוגיה (Wash Tech) שמקום מושבו בושינגטון, החל להיאבק בחברות כמו מייקרוסופט ואמזון על זכויותיהם של השכירים. אולם מוקדם מדי להתייחס לשינויים העומדים להתרחש כתוצאה מהמשברים הצפויים ואפשר

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

להסתפק בשינויים שכבר התרחשו. אחת המודלים הנפוצים כבר המזוהים עם משאבי אנוש של הכלכלה החדשה הוא המודל של "הנדסת התרבות".

### "שרבוט" של תרבות

דומה כי הניהול ההומני בכלכלה החדשה מתבצע יותר בשרבוט של התרבות הארגונית ופחות ממה שמכנים כ"הנדסה של תרבות" (קונדה, 2000). מה עניין הנדסה לתרבות לא ברור כלל?! המשמעות המילונית של הנדסה היא תכנון על ידי שימוש מעשי במתמטיקה ובמדעי הטבע (אבן שושן 1969: 277). הנדסת גשרים ומבנים אינה יכולה להיעשות בשיטת "הניסוי והטעיה" ועל סמך "מבחן התוצאה" ויעיד על כך אסון גשר הירקון בזמן המכבייה. מה שנעשה בהנדסת התרבות למעשה הוא שרבוט (scribbling) התרבות הנעשה בשיטת ה"ניסוי והטעיה" ללא עקרונות מנחים שביצועה נמדד ב"מבחן התוצאה". ההנחה הבסיסית המרכזית, בשרבוטה של התרבות, שניתן לשנות את אופיים של העובדים ולהתאים את המשאב האנושי לאינטרסים העסקיים המניבים את התמורה הגבוהה ביותר לרווחים.

לשם השגת הזדהות ונאמנות של העובדים לתרבות ה"משורבטת" של הארגון מנסים לתרגם את האינטרסים העסקיים לערכים, לאידיאולוגיות, לאיתוסים ואפילו להפכם לקודים אתיים (ERC – Ethics Resource Center), [www.ethics.org](http://www.ethics.org). העברת האינטרסים לעובדים נעשית, בין היתר, באמצעות טקסי "מעבר", בפעילויות הפגה וגיבוש כמו במסיבות, בחוגים, בתחרויות ספורט ובבילויים משותפים בארץ או בחו"ל במשך שבוע העבודה או במנוחת סוף שבוע. לשם כך נערכים חיפושים מתמידים אחר פעילויות נוספות המגבירות ומגוונות את עוצמת הריגושים, הפינוקים והבילויים, המוסיפות, לדעת ההנהלה, "נשמה היתרה" ו"ערך המוסף" לתרבות הארגון.

מטרת התרבות המשורבטת לטשטש את הגבולות שבין עבודה ללא עבודה, בין עבודה לבין שעות הפנאי (באמצעות ה"הטבות לעובדים"), בין עבודה ללימודים (באמצעות ה"לימודים מרחוק") ובין מקום העבודה והבית (באמצעות ה"עבודה מרחוק"). טשטוש הגבולות בין עבודה למשפחה, למשל, זכה כבר לכמה מודלים המנסים לאזן בין הארגון לבין משפחת העובד [www.dol/asp/public/fmla/main.htm](http://www.dol/asp/public/fmla/main.htm). הקשר עם המשפחה מעסיק לא רק את העסקים בכלכלה החדשה אלא גם את הארגונים הציבוריים, כאלו זה עתה גילו כי לעובד יש גם משפחה. גישת "המעסיקים הידידותיים למשפחה" (Family – Friendly Firm) נהפכה בארה"ב להיט (3).

בצד המודלים המתפתחים העוסקים בניהול ההומני שולטים בעולם העסקים האמריקני עדין מודלים מסורתיים שאינם מיחסים כלל חשיבות לפיתוח יחסים אישיים ומשפחתיים במסגרת העבודה. רק לאחרונה התבשרנו כי הממשל החדש של בוש בארה"ב ינוהל כמודל של תאגיד עסקי שהכל מתחיל ונגמר ב"מבחן התוצאה" (4).

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

בשנים האחרונות החלו להופיע מודלים ניהוליים העוסקים במעורבות החברתית בעסקים. קשה לנבא את מידת התפשטותם בעולם העסקים אולם עצם הופעתן מהווה שינוי מהותי בתפיסה העסקית המקובלת. המודלים החדשים מייחסים למעורבות החברתית כאל מרכיב משמעותי בהתנהגויות הנורמטיביות של העסקים. חברת מייקרוסופט העולמית למשל, מציגה מדי שנה בכנס השנתי, את פעילות החברה למען הקהילה בשנה החולפת. מנהל מייקרוסופט-ישראל אריק סקופ, מיחס את המרכיב של התרומה לקהילה כחלק מתרבות הנתונה המשפיעה גם על הסגנון הניהולי של ההנהלה ושל צוות העובדים בניהם לבין עצמם וביניהם כלפי הלקוחות. יש כבר מודלים המייחסים את ה"מחויבות העסקית למען החברה" כאל התייחסות שוות ערך להצלחה העסקית. המחויבות למעורבות חברתית, במודלים אלו, מתבטאת בנקיטת אקט של אחריות חברתית ומוסרית בפעילות עסקית רחבה יותר שהיא מעבר להשתלבות בקהילה ולתרומה של חלק מהרווחים הכספיים לציבור, תרומה שנהפכה כבר למסורת. לדוגמה המודל "Social and Ethical Accountability" מתייחס לאחריות חברתית ומוסרית בעולם העסקים באמצעות פרסומו של דו"ח על המעניק למערכות היחסים החברתיים משקל ב"נכסים הבלתי מוחשיים" שמשקלם הכספי הולך ועולה בחברות רבות. הכוונה למערכות היחסים החברתיים בתוך הארגון ומחוצה לו הכוללות את מערכות היחסים עם הלקוחות, הספקים, המפיצים והשותפים העסקיים החיצוניים (דברת 2000).

מודלים אחרים מעניקים משמעויות חדשות אף מעבר למטרות העסקיות של הארגונים. הם מניחים כי העובדים אינם מסתפקים עוד בתגמולים הכספיים והם מצפים שהארגון יאמץ גם נורמות מוסריות ואכספריסביות ולא רק עסקיות! העובדים מחפשים בעבודה גם אהבה, גם ריגושים וגם שמחת חיים. לכן במקום הערכים הדומיננטיים השולטים בעסקים כמו כווניות, שליטה, הישרדות וכו' החלו לאמץ ערכים כמו רוחניות, הבנה, הידברות, הרמוניה, ואף רכות ואהבה בטענה כי ארגונים נטולי חזון אינם מגיעים רחוק. במודלים אלו פעילויות כמו מדיטציה ויוגה ואפילו מושג האינטימיות אינן שוב מילים זרות לעסקים.

דומה כי למודלים החדשים יש שורשים ויסודות בתורות ניהול מוקדמות יותר וכי מדי תקופה מתחדשות הגישות ונעשות אופנתיות למשכי זמן שונים. כשם שחשבו שנוסחו כללי כלכלה חדשה והתברר כי בסופו של דבר קימת חזרה לכללי הניסוח של כלכלה הישנה ניתן להניח כי הדבר חל גם על תהליכי השרבוט של התרבות הארגונית. ראוי לציין כי נוצרו כמה סיטואציות חברתיות, בעידן הכלכלה החדשה, שבשלושה מהן ניתן לזהות כמה עקרונות משמעותיים שזוהו כבר בעבר גם בסיטואציות חברתיות אחרות.

#### סיטואציות חברתיות של עובדי הכלכלה החדשה

ניתן לתאר את שלושת הסיטואציות החברתיות כמאפיינות את עובדי ה"כלכלה החדשה" ובמיוחד את "עובדי המידע" (knowledge workers). שלושת הסיטואציות, בהן קימת כנראה

משמעות לקוד הבלתי פורמלי, הן "הפעילויות הנלוות להטבות", ה"עבודה מרחוק" וה"למידה מרחוק". בעוד "הפעילויות הנלוות להטבות" אינן קשורות לעצם הופעתן של הטכנולוגיות החדשות הרי "עבודה מרחוק" ו"למידה מרחוק" מתבססות בעיקר על ההתייחסות לטכנולוגיות אלו. נתאר עתה את הסיטואציות:

1. "הפעילויות הנלוות להטבות" – הכוונה לאותן פעילויות החברתיות הנוצרות בעקבות הענקת "חבילת ההטבות". חלק מההטבות מתייחס לפעילויות של תרבות הפנאי ומיועד לכך שהארגון יקבל מהעובד יותר שעות עבודה על חשבון שעות הפנאי. רבות מההטבות עצמן מזמנות סיטואציות חברתיות ויחידניות א-פורמליות ההפוכות לעיתים, מאותם הסיטואציות הקשורות לטכנולוגיות החדשות. לדוגמא פעילות חברתית בחיק הטבע מתוארת כ"התמזגות עם הטבע המציתה את אש האהבה" (לורי 2000).

2. "עבודה מרחוק" – עידן המידע מחזיר את העובדים לביתם הקשר שלהם עם העולם החיצון באמצעות המשרד הוירטואלי. ניתן לראותה כהטבה הניתנת במסגרת "הסדרי עבודה גמישים" אולם ניתן לראותה גם כאמצעי ישיר להעלאת התפוקה. הסיטואציה החברתית הנוצרת בעקבות ה"עבודה מרחוק" שונה לחלוטין מהסיטואציות ומהסדרי העבודה הפורמליים המסורתיים.

3. "למידה מרחוק" – ניתן לראות את "הלמידה מרחוק" כטכנולוגיה חדשה בלבד אבל ניתן לראותה גם כמענה ל"למידה ולהכשרה מתמדת" – "LIFE LONG LEARNING AND TRAINING". הסיטואציות המסורתיות של הלמידה הן רווי קודים פורמליים הן בבתי הספר והן במסגרות הכשרה וההשתלמות. טכנולוגיות הלמידה החדשות ובעיקר הלימוד מרחוק ו"הלימוד המקוון" משנות את סיטואציות הלמידה המקובלות ומזמנות מצבים חברתיים בהם הקוד הא-פורמלי הוא הדומיננטי. מערכות אלו מעניקות משמעויות חדשות לידע, להדרכה, למערכות למידה ולתפקידים הפרופסיונליים של ההוראה והדרכה.

נתייחס עתה בפירוט לכל אחת משלושת הסיטואציות:

1. "הפעילויות הנלוות להטבות" – השכר הקבוע (הבסיסי), בכלכלה החדשה, הוא פועל יוצא של תרומה וידע ולא תוצאה של סולמות שכר המבוססות על ותק וכו'. גובה השכר בישראל תופס רק את המקום השישי בדירוג ההטבות בעיני העובדים (חשביה, 2000). גם בארה"ב המשמעות של השכר הקבוע הולכת ויורדת (Work Force, August, 2000). בעוד המעסיקים בישראל מיחסים לשכר משמעות רבה יותר מאשר העובדים (רוזן-גנוט, 2000). "תנאי העבודה" הנלווים בכלכלה הישנה נהפכה ל"חבילת הטבות" משופרת בכלכלה החדשה. "חבילת הטבות" מיועדת לאפשר לארגון להתמודד ולתמרן באופן גמיש עם רמות שכר גבוהות. ככל שיכולתם של העובדים להשפיע על הגדלת הרווחים של החברה כך גדל חלקם היחסי בקבלת "חבילת ההטבות". ערכן הכספי, של "חבילת הטבות", היא פונקציה המותנת,

בין היתר, בעמידה ביעדים העסקיים, בשיעור השינויים של הרווחים של הארגון ובהגדלת אחוז המכירות.

המגוון המתעצם של התגמולים, הנמדדים בכסף באופן ישיר או עקיף, כוללים בונוסים שנתיים (לרוב במונחי משכורות חודשיות), החזרי הוצאות, רכב של החברה, שעות עבודה גמישות, ארוחות מסובסדות, חדרי כושר, מועדוני ספורט, נופשונים, חוגים, בילויים בסופי שבוע, מינויים במועדונים, כרטיסי כניסה למופעים ולתחרויות ספורט ואף הזכות להביא חיות מחמד לעבודה (כמו תוכי, כלב, חתול). חלק מההטבות הולכות ונשחקות, בכלכלה החדשה, ונהפכות לעיתים, אף למטרד כמו הנסיעות לחו"ל. גם ההשתלמויות שנחשבו בחלקן כהטבה בכלכלה הישנה נהפכו לשגרה, כ"לימוד מתמיד" בכלכלה החדשה ואינן מהוות יותר תגמול. לאחרונה גם ירדה האטרקטיביות של ה"אזיקים של זהב", האופציות (לביא, 2001), שגרמו לעובדים להישאר בחברה לפחות עד זמן מימושן של האופציות שהוא לרוב בין שנתיים לארבע שנים. העובדים החלו לשקול את משמעותן של האופציות במונחים של "סיכוי מול סיכון" – האם להעדיף את רווחי העתיד שספק אם יתמשו, על פני פרמיה מיידית המהווה הטבה לאלתר תמורת הישארותם בחברה.

מגוון ההטבות בחברות הישראליות הוא רב והן אף דואגות לפרסמם בידי כתבים (דברת, 2000; מלץ, 2000; ספיר, 2000) המתמחים בתיאורם במאמרים ובפרסומים. מתוך אותם כתבות נתאר את הנעשה בישראל.

יש ארגונים המסתפקים במפגשים תקופתיים עם העובדים. חברת V-SOFT מיוקנעם מעדכנת את עובדיה על המתרחש בחברה תוך כדי הגשת בירה וכיבודים ב – "HAPPY HOUR". לעומתה חברת מרקורי מיהוד מעדכנת את עובדיה עם גלידות וממתקים בימי חמישי בשבוע, בטכסי "FRIDAY MEETING". בחברת אטומיקה (לשעבר גורו-נט) בירושלים הנהיגו את המפגשים החברתיים בארוחות ערב שבת.

יש חברות שאינן מסתפקות במפגשי גיבוש בישראל ולכן הן מטיסות את העובדים לחו"ל. חברת סאפנייס הטיסה את עובדיה לכפר הנופש באנטליה, בעוד חברת ספיר גיבשה את עובדיה בגלישה על מים סוערים בנהרות תורכיה.

חברת "ביג בנד" הקימה חדרי איכות שבהם ניתן לעובדים לעסוק בכל מה שאינו קשור לעבודה. בחדרים של חברת "ג'ון ברייס" להדרכה משמיעים מוסיקת טראנס. בחברת וי-טריילס הנהיגו את תורת הלחימה היפנית המסורתית, אייקידו, שבה יכולים העובדים, באחת מפינות הארגון, להתאמן יחדיו במהלך יום העבודה. בחברת צורן הסתפקו בהפעלת טאי-צ'י במהלך העבודה. חברת אורבוטק הקימה את מגרשי הסקוואש בתוך כותלי החברה ולא במקום חיצוני זאת, כנראה, למנוע מעובדיה להיפגש עם עובדים שניתן מהם לקבל מידע על הנעשה בחברות אחרות ולהימנע גם מהפעלת שיטת הגיוס "חבר מביא חבר".

יש חברות המחייבות את מנהליהן ללמוד את כללי משחק הגולף. מגרשי הגולף נהפכו למקום מפגש לאירועים ולמפגשי עסקים (Golf Corporate Day). חברת קומברס הקנתה את כללי המשחק לעובדיה, במגרשי הגולף בקסריה, בטענה כי הדבר מקל על התקשורת העסקית עם עמיתיהם בחברות אמריקאיות. חברת טיקל מסתייעת בכללי המשחק של הגולף כמשחק הצובר נקודות המאפשר לבנות מערכת אמון וחשיבה בעבודת הצוותים כדומה לאופי העבודה במפעלי היי-טק. יש הטוענים בהומור כי לעיתים, הידע במשחק הגולף משמש תחליף לידע הנדרש אף מהאנליסטים המבוקשים ב"וול סטריט" (הנדוורקר 2000).

חברת מטאלינק, ביקום אשר בשרון, הקימה גן ילדים, מתקני ספורט ואפילו בריכה. גם חברת נייטיב נטוורקס בנתה מיתקנים לילדים ולמבוגרים, מקיימת ימי כף ופעילות ספורטיביות. גם חברת סאפנייס מקיימת פעילות ספורטיבית ומעניקה מדליות לזוכים. חברת "ג'ון ברייס" הסתפקה ברכישת כרטיסי מנוי למשחקי כדורסל וכדורגל לעובדיה.

חברת פלאש נטרוורקס, בנוסף לפעילות הספורטיבית, היא מעניקה לעובדיה טיולי ג'יפים וסופי שבוע לאור ירח מלא. חברת ברן להנדסה מיחסת חשיבות מיוחדת למפגשים לאור ירח מלא בחיק הטבע אבל לה יש גם הנמקה לפעילות זו באמצעות חברת ג'או טבע, המפעילה את המפגשים. לדעתם המפגשים מסייעים לאמון בתרגילי חשיבה מערכתיים ולעבודת צוות. מכון ברוקדייל מיחס למשחקי כדור ולמשימות קבוצתיות שונות כאל פעילויות המסייעות לטיפול השייכות, מונעות מצבי בדידות ושחיקה, משפרות את התקשורת הבין-אישית, מעלות את ההנעה לעבודה ואת ההנאה מהעבודה.

חבילות התגמול נהפכו ליעדים עסקיים של יועצים וחברות למשל "Pyramid Creations", \_

[www.prmd.co.il](http://www.prmd.co.il)

בפרסום של חברה זו וגם של חברות אחרות מופיעים ניסוחים המשלבים הביוליים עם מטרות הארגון. כגון "ארגון אירועים המקדמים את היעדים העסקיים, את חזון המחר, את החלום המשותף הנעשה כחוויה שתיזכר לאורך זמן, באמצעות סעודה משותפת המלווה על ידי שף המדגים את יצירתן של המנות". מוצעים גם אירועים המאורגנים בידי צוותים ייעודיים למשל סדנאות לרישום ופיסול, הדרכת ריקודים פופולריים, ריקודים חסידיים מלהיבים ועוד. אופיין של הסיטואציות, הנוצרות מההטבות מזכירים את המצבים הנוצרים בפעילויות של תנועות הנוער – הסעודה מזכירה את הקומזיץ, הריקודים אינם אלא תחליף לריקודי העם, הסדנאות לרישום ופיסול הם חוגי היצירה המהווים חלק של "תרבות הפנאי" בכל הגילים.

2. "עבודה מרחוק" - (WAH) יש הטוענים כי "העבודה מרחוק" מאפיינת את הצורה המשתנת של העבודה במאה העשרים ואחת (Brown, 1999). העבודה מרחוק מבודדת את העובדים ומחזירה אותם לעובדים לביתם ממש כפי שהיו החקלאים בבידוד חברתי בתקופה הטרור – תעשייתית. העבודה מרחוק מתאימה לתפקידי ביניים מבוססי ידע

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

[www.dol/asp/public/telework/main.htm](http://www.dol/asp/public/telework/main.htm) . על פי הנתונים מספר העובדים מרחוק בארה"ב הגיע בשנת 2000 ל - 17 מיליון עובדים (6).

"העבודה מרחוק" הוא אמצעי נוסף הבא לטשטש את הגבולות שבין העבודה, המשפחה ושעות הפנאי. העבודה מרחוק מאפשרת למעסיק להתבסס על רשת של עובדים המסוגלים להיות זמינים בכל רגע ללא קשר לזמן ולמקום ובאותה עת חוסך המעסיק את הדאגה לעובד למקום חניה ולשטחי עבודה יקרים.

"העבודה מרחוק" מהווה גם הסדר עבודה גמיש המאפשר לעובד לתפקד רחוק ממקום עבודתו הקבוע. העובד בוחר היכן לעבוד (flexplace), כיצד לעבוד ומתי לעבוד (flexitime). הוא משתחרר מחלק ניכר מהתנאים המאפיינים את סביבת העבודה המוכרת המחייבת לקום בבוקר, להגיע למקום העבודה ולשהות בו. הניתוק מסביבת העבודה ומשגרתה מאפשר למתפקדים בשעות שונות ובאופן שונה גמישות וחשיבה יצירתית. בסופו של דבר הם אינם נמדדים על פי כמות השעות שהשקיעו אלא לפי תוצאות ואין הדבר רלוונטי עבורם ועבור הארגון איפה ומה שהם עושים. יש הטוענים לאחרונה כי בשל אווירת האי-הודאות והחשש מפיתרון המרחפת מעל כמה עסקים קיים יתרון נוסף לעבודה מרחוק. בהרבה מקומות עבודה נעלמים עובדים כל יום או מועברים ממקום מושבם. בעוד בסופו של דבר רואה העובד רק את מסך המחשב שלו ובכך הוא נהפך ליותר אנונימי במקום עבודתו ולכן מצטמצם ההבדל בין עבודה במקום עבודה מסודר לבין עבודה מהבית שכן בעצם אין יותר אווירת צוות כפי שהייתה בעבר (וייסמן 2000).

לעומת היתרונות קיימים גם חסרונות. בתפקוד מרחוק נעדרים המצבים החברתיים הקיימים בעבודת צוות, בהפריה הדדית, בהתייעצות, ובשותפות. חסרים גם האמצעים כגון משרד והשירותים הנלווים המאפשרים לארגן את סדר היום וכן האפשרות של ההנהלות לקיים בקרה ארגונית על העובדים.

"העבודה מרחוק" היא עדין הסדר הנמצא בתהליכי הבנייה בארגון הבודד בשיטת הניסוי והטעייה. כל ארגון והסדריו בהתאם לצרכיו, תוך התחשבות באופיים של העובדים ובדרכי התקשורת הקיימות. בנוסף על כך טרם הוסדרו הבעיות החורגות מתחום הארגון הבודד. לשם כך הוקם צוות אשר תפקידו היה לבחון את ההשלכות של "עבודה מרחוק". הצוות דן, בין היתר, בשאלות הקשורות לתחום האחריות הפיזי בין מקום העבודה לבית שהוא בחזקת מקום עבודה או שהבית נשאר בית כן נקבעו הסטנדרטים של בטיחות המתייחסות לפגיעות הפיזיות הנגרמות לעובדים בביתם בזמן העבודה. הצוות מונה רק בשנת 1999 על ידי אלכסיס הרמן שרת העבודה האמריקאית בתקופת שלטון קלינטון.

משמעותם של הדיונים מוכיח כי טרם התגבשו אפילו ההסדרים הפיזיים בעוד המשמעויות החברתיות הם, כאמור, עדין בשלבי גישוש והבניה בארגונים עצמם. במפגש מומחים New Orleans symposium שהתקיים לאחרונה, ביוזמת ממשלת ארה"ב (16.10.00), נאמר

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

מפורשות כי על מנת להבין את ההשלכות של העבודה מרחוק יש לערוך מחקר לאומי רחב היקף [www.dol/asp/public/telework/main.htm](http://www.dol/asp/public/telework/main.htm).

באירופה נבדקו, בפרויקט EcaTT (יוני 2000) המשמעויות החברתיות והכלכליות של הסחר האלקטרוני והצורות החדשות של העבודה כמו "עבודה מרחוק" (home-based telework). על פי הממצאים שיעור העובדים מרחוק הולך ועולה. בשנת 1999 היה שיעורם בהולנד- 18%, בארה"ב – 13%, בדנמרק – 12%, בשבדיה – 9%, ביפן – 8%, בבריטניה – 6%, בגרמניה – 5%.

בישראל הנהיגו עבודה מרחוק, בין היתר, חברות כמו אינטל ו- WebStyle. חברת אינטל וגם חברת צ'ק פוינט קבעו גם "שעות עבודה גמישות" (flexitime) המאפשרות לעובדים לבחור את שעות העבודה המתאימות להם בכל חלקי היום. לא מכבר הוקם האיגוד הישראלי לעבודה מרחוק, איל"מ, המאגד מעל 200 חברות בעלי עניין בנושא. הארגון מצהיר כי הוא מנסה לקדם את התפקוד מרחוק על היבטיו המעשיים והמשפטיים אולם עד כה ללא הצלחה רבה.

לסיכום המייחד את האוכלוסיות המתפקדות מרחוק שהן מבודדות מבחינה חברתית וקשריהן עם העולם החיצוני הם דרך הא-מייל, הפקס והטלפון. יש טוענים כי אחת האפשרויות לצאת מהבידוד היא ביצירת קשרים חברתיים דרך הנהג המקובל לאכול ארוחת צהרים עם חברים. דומה כי בעיית הבידוד החברתי איננה נפתרת בארוחת צהרים וכי התפקוד מרחוק מקשה מאד מבחינה חברתית. ניתן להניח כי הבידוד החברתי ימתן את קצב ההתקדמות הצפוי על פי התחזיות. על כך יש להוסיף ולציין שהנתונים על היקפה של העבודה מרחוק עדין מעורפלים ולעיתים אף סותרים ולכן יש לראותם כהערכות בלבד. לאחרונה (Hill, 2001) התפרסם מחקר המנסה להוכיח שבמינון נכון של שעות עבודה גמישות (flexitime) ניתן לשפר את הזוגיות ואת חיי המשפחה.

ניתן לשער כי על מנת לקדם את ה"תפקוד מרחוק" (flexplace) יהיה צורך לשלב במסגרתה מגוון של מצבים חברתיים בעלי משמעות א-פורמלית.

3. "למידה מרחוק" - E-Learning יש הרואים את "הלמידה מרחוק" כצורות הלמידה והוראה העיקריות במאה העשרים ואחת וכמענה הולם ל"לימוד המתמיד", LIFE LONG LEARNING & TRAINING.

התרומה של ה- E-Learning וטכנולוגיות הלימוד החדשות עשויים לחרוג בהרבה מעבר לשינוי שיטות ההדרכה המסורתיות בכיתות הלימוד ובטיפוח הכשרים ההכרחיים להשתלבות בעבודה (EMPLOYABILITY) ולהפך למרכיב משמעותי באסטרטגיות הניהול בארגונים רבים.

מערכות הלימוד הקימות מתקשות לענות על צרכי הלמידה בגלל העדר זמן תגובה הולם וחוסר הרלוונטיות של תכני הידע. כבר כיום כמחצית מהכישורים המקצועיים של העובדים

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

במגזר ההיי-טק במהלך חמש שנים אינם רלוונטיים יותר. הידע המוצע מתישן ונשכח במהלך הזמן ולכן איננו אפקטיבי יותר. במערכות הלמידה המסורתיות דומיננטי הקוד הפורמלי הסלול והמובנה המתאפיין באחדות הזמן והמקום, בנוקשות של לוחות זמנים, בלימודים בשעות מסודרות ובצורות למידה הדורשות צייתנות, דיוק, ואף דחית סיפוקים.

הלמידה מרחוק מסייעת לצמצם את פערי הזמן, המקום והסביבה שבין המצבים בהם נוצר הידע לבין המצבים בהם הוא נלמד. הידע נהפך לאינטגרטיבי ורב ממדי ומשלב בהם את טכנולוגיות חדשות.

במערכות הלמידה החדשות ניתן ל"צרכן הידע" להתאים תוכניות למידה אישיות בכל מקום, בכל זמן ולהפוך (כמעט) כל סביבה לסביבת למידה. בצורות למידה אלו מתקיימים מצבים ואפילו מצבים כאוטיים הגובלים לעיתים בחוסר וודאות ובחיפוש מתמיד בהם נמצאים בשימוש טכניקות המאפשרות לעמוד בלחצים, להשתחרר, להתפרק ולחשוב באופן יצירתי. העיסוק בהדרכה ובחניכה מהווה כאחד ממרכיבי התפקיד של העובדים הן כלומדים, הן כחונכים והן כמדריכים ולכן הולכים ומתמעטים מצבי הלמידה בהם המלמדים הם המבוגרים והלומדים הם הצעירים.

המצבים החברתיים הנוצרים בלמידה מרחוק הם שונים לחלוטין מאותם מצבים אשר אפינו את מערכות ההדרכה והלמידה המסורתיות. קצב הגידול של הלמידה מרחוק הוא איטי למדי לא רק משום שהוא יקר מאד עדין אלא בעיקר בגלל חוסר ההתייחסות המספקת לאותם מצבים הנוצרים בעקבות הלמידה מרחוק ההכרחיים ללמידה תקינה

## ניסוי וטעייה

הגישות הדה-הומניות במהדורתן הפוסט-מודרנית שחלקן מאסכולת "הנדסת תרבות" מתייחסות לכמה מצבים חברתיים שמיחד אותן בכך שהן הלכה למעשה משרבטות תרבות לשם להשגת מטרות עסקיות, מוצהרות וסמויות המוכתבות על ידי הטכנולוגיות החדשות. המצבים החברתיים נוצרו ללא עקרונות מנחים בשיטת הניסוי והטעייה שתוצאותיהם נמדדות ב"מבחן התוצאה" בלבד. שיטת הניסוי והטעייה, שאינה הנדסית במהותה, היא בהכרח בזבזנית ובלתי יעילה. ניתן להדגים זאת בשלוש הדוגמאות הבאות:

הדוגמא הראשונה מתייחסת ל"סל ההטבות" אשר פורסמה, במהלך חודש דצמבר 2000, כתשדיר ב"רדיו היי-טק" של "קול ישראל" ובעיתונות היומית (למשל ב"קפטן אינטרנט", 5.12.00): "סיפורה של מיכל, מנהלת משאבי אנוש בחברת היי-טק בפארק המדע: מה לא נתתי לו? רצה אוטו – קבל. רצה ארבע על ארבע – קיבל. רצה מערכת ניווט אינטגרלית – קיבל. רצה צבע שחור – קיבל. אשתו התקשרה החליפה לאדום – קיבלה. בסוף, לקח את האוטו, נסע, נסע... ולא חזר."

חברות ההי-טק מאד לא אהבו את התשדיר וזאת עוד בלשון המעטה הדוגמא השניה מתייחסת ל"קוד הלבוש הבלתי פורמלי" - כמעט מחצית ממקומות העבודה בארה"ב אימצו כבר את הקוד אולם לאחרונה החלה חזרה לקוד הלבוש הפורמלי בטענה כי הבגדים הפורמליים מעניקים תחושת בטחון ומשדרים רצינות ויחס של כבוד ללקוחות בתקשורת בלתי-מילולית <http://www.shrm.org>.

הדוגמא השלישית, משעשעת למדי, מתייחסת לארגונים ה"ידידותיות לחיות מחמד" המנסים לתת את "תחושת הבית" בעבודה. בחברות אלו נהוגה ההטבה המאפשרת לעובדים להביא את חיות המחמד שלהם לעבודה. אולם לאחרונה קיימת נסיגה מהטבה זו בטענה כי הכלבים, ללא השגחת בעליהם, מתקוטטים במסדרונות ומשאירים "מתנות" לא רצויות על הרצפה, הם הופכים את פחי הזבל בעבודה בחיפוש אחרי שאריות טעימות", (מלץ, 2000). האם בעלי חיות המחמד ינטשו את מקום עבודתם בגלל האיסור הפורמלי החדש?

המאפיין את שלושת הדוגמאות ולמעשה הרבה מהמצבים החברתיים בכלכלה החדשה הם הניגודים האפשריים הקיימים בהם. יש הגורסים כי עצם קיומו של האדם בתרבות הדיגטלית מחייבים להיות במצבים חברתיים שהן דברים והיפוכם כמו "סדר וכאוס", סמכות והאצלה, פרט וחברה (שפירו 2000). ניתן להבין לכן, כי יש עובדים המעדיפים לבלות את שעות הפנאי שלהם ב"פעילויות של ניגודים", השונות משגרת הפעילויות הנהוגות בעבודה היכולות להוות גם בסיס לרגיעה ולמנוחה. אולם יש הגורסים בדעה הפוכה - עובדים המתמודדים בקבלת החלטות בשעות העבודה יחפשו אתגרים בעלי אופי דומה בשעות הפנאי. גם העובדים האינדיבידואליסטים בעבודה יחפשו בילוי בשעות הפנאי כאינדיבידואליסטים, עובדים אלו הם

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

גם המועמדים הטבעיים ל"עבודה מרחוק". אולם מתברר כי "העבודה מרחוק" כהטבה עלולה להיות מעיקה על עובדים הזקוקים לחברה היא מתאימה רק לעובדים בעלי אופי מסוים וגם אז רק בזמנים קצובים ולא כאורח חיים. הטכנולוגיות של "הלימודים מרחוק" הולכות ומשתפרות בקצב מהיר אולם במקביל אין התייחסות מספקת למשמעויות החברתיות הכרוכות בלימודים אלו ולתהליך הלמידה החברתי ודומה שגם במסגרת זו עקרון הניסוי והטעיה הוא הדומיננטי. אין ספק שאין בידינו עדין הידע המאפשר להנדס את התרבות הארגונית של הכלכלה החדשה מאידך קיים כבר ידע מספיק המאפשר לא לשרבט כמה מהמצבים החברתיים, המתייחסים לכלכלה זו, באמצעות "ניסוי וטעייה" ועל כך בפרק הבא.

הקודים המסיעים להבנת המצבים החברתיים בעולם הפוסט מודרני הולכים ומתרבים התרבויות, הארגונים והסיטואציות הבלתי פורמליים. ניתן לראות תופעה זו כחלק של ההתפתחויות החברתיות המופיעות במאה ה-21. המאפיינים החברתיים בחברה הפוסט מודרנית כוללים, בין היתר, אי וודאות, מורכבות, והתנהגויות החורגות ממסגרות מוסדיות הפועלות ללא הרף באופן שרירותי. זוהי כנראה תגובה חברתית הנדרשת על מנת לעמוד בשינויים מהירים ומורכבים במבנה ובמהות של הפרדיגמות הכלכליות והתרבותיות. תגובה המעלה את הסיכויים לשרוד בעולם כאוטי ואף לחיות בו חיים בעלי משמעות. הסיטואציות החברתיות, ההולכות ונוצרות בארגונים העסקים הפועלים על פי עקרונות הכלכלה החדשה, אינם אלא חלק של ההתפתחויות האופייניות למאה ה-21. ראוי להזכיר כי רבים מהארגונים העסקיים, הפועלים על פי עקרונות הכלכלה החדשה, דחו בראשית דרכן את התייחסויות לפאן האישי והחברתי של עובדיהם. השינוי בגישה טמון אולי, בעובדה שבסופו של דבר הישרדותן של העסקים תלויה בהון האנושי המהווה יותר ויותר את ההון העיקרי של העסקים בעידן המידע. מכאן שיש לחקור את דפוסי היחסים הנרקמים בתרבות העסקים המתהווה.

יש לזכור כי תנאי צמיחתם של העסקים מהווים רקע נאות לאפיון באמצעות הקודים הבלתי פורמליים:

הארגונים העסקיים פועלים ברווחה כלכלית ועושות הכל גם כדי שייראו כמצליחות, בין היתר, על מנת שיוכלו להשיג את העובדים הטובים ביותר. הרבה מהעובדים בארגונים הללו הם עובדים צעירים הכבולים פחות למנגנונים הפורמליים ופתוחים לפעילות חברתית. עצם הפעלתם של המנגנונים החברתיים עשויים להגביר עוד יותר את הסיכויים לצמצם את הפערים בין ציפיות העובדים לבין ההנהלה במתן המשמעויות הדינמיות של מושג העבודה. האפשרות לבינוי הסדרים גמישים ופתוחים מאפשרת אפילו במצבי כאוס לקיים זרימה טובה של ציפיות וקשרים בלתי פורמליים בין העובדים לבין עצמם ובין הארגון לבין לקוחותיו. פעילות יעילה של ארגונים עסקיים מתייחסת, בין היתר, למשאבים החברתיים הבאים:

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אמון בסיסי, מחויבויות ערכיות, אותנטיות, חוש צדק והיכולת לחיות בעולמות שונים ובזהויות שונות.

נתייחס עתה בפירוט לכל אחד מהמשאבים:

אמון בסיסי: המחויבויות יוצרות אמון בסיסי במגעים אנושיים ומעודד את התפתחותם של תפקידי שיתוף. אמון מתייחס לרמת הביטחון במערכות יחסים הדדיות, בקיום הבטחות ובאי-הפרה של כללים. הוא מעודד אמונה בקיום הבטחות והיצמדות ל"כללי המשחק", אפילו בתנאים של שינוי מהיר, מורכבות חברתית ואינטרסים משתנים.

מחויבויות: מחויבויות ערכיות מבוססות על עקרונות אוניברסליים ועל ציפיות ארוכות טווח, חורגות מעבר למצבים ספציפיים ולאינטרסים מקומיים. הסבירות להיווצרות של עקרונות אוניברסליים היא גבוהה ביותר במערכות יחסים וולונטריים וסימטריים, בהן לאף אחד מהצדדים לא ניתן לכפות את תנאיו על הזולת. מחויבות דורשת להשקיע במשימות מסוימות ואף לשלם "מחיר" במידה ויידרש.

אותנטיות: מרכיבי הקוד הא-פורמלי פועלים יחד ליצירת מסגרת פתוחה, שניתן להתבטא בה באופן שגרתי, חופשי וספונטני כך שהמשתתפים בה יכולים להבנות את אמונותיהם ונטיותיהם בדרך אותנטית. אותנטיות אינה התנהגות נטולת ערכים, כי אם ביטוי ייחודי של סנטימנטים ונטיות אישיות, עקביים עם ערכים אוניברסליים.

חוש צדק: חוש צדק מושג כאשר המבנה הלא פורמלי מספק הזדמנויות שוות לצדדים המעורבים לבטא את עצמם בהתאם לכשרונותיהם ורצונותיהם. כתוצאה מכך, הצדדים מקבלים תגמול לפי הישגיהם באותם תחומים בהם הם יחסית חזקים. גם חלוקת התגמולים נוטה להיות הוגנת וצודקת אף היא, ככל שכל הצדדים מפיקים את הרווח האופטימלי מתוך שמירה על האינטרסים שלהם ועל נטיותיהם.

עולמות שונים וזהויות שונות: היכולת לחיות בעולמות שונים ובזהויות שונות ודיפוזיות ולא להיות במצבים שוליים ("מצבים לימינליים") באף אחד מעולמות אלו. היכולת לעשות מעברים (טרנספורמציות) רבים של זהויות משתנות וחוזרות במהלך החיים כך שגיבוש הזהויות ייהפך לנזיל. היכולת לנהוג בו זמנית בהתאם לנורמות ולאנטי נורמות במרחב הממוסד ואף לבטא ולהתמודד עם התהפוכות והספקות הנוצרות.

דומה כי ניתן להשתמש בשמונת העקרונות של הקוד הבלתי פורמלי של (כהנא, 2001) על מנת לתת משמעות למצבים החברתיים שנוצרו בקרב העובדים בעקבות הכלכלה החדשה ואולי אף להבניה של מצבים חברתיים הכרחיים החסרים ב"למידה מרחוק" וב"בעבודה מרחוק".

שמונת העקרונות של הצופן הבלתי פורמלי על פי כהנא (2001) :

1. וולונטריזם – פעילות וולונטרית מגבירה את המחויבות לערכים. ככל שהוולונטריזם במצב נתון גדול יותר, כן כוח המיקוח של המשתתפים עולה ולא ניתן לכפות עליהם תנאים. הוולונטריזם מעלה את הסיכוי להתאמה בין כושר והתעניינות אישיים לבין ההיצע של מסגרת חברתית – עובדה המחזקת מחויבות ערכית. הבחירה החופשית, יחסית, של מטרות או השתייכויות מתייחסת להצטרפות למסגרת, עזיבתה ולפעילויות בתוכה, כך שה"מחיר" העתידי של הכרעות מסוג זה הם מינימליות.

2. רב ממדיות – פועלת לביסוס תחושת ערך עצמי ומאפשר קבלת נורמות וערכים כלליים ומוסכמים (אוניברסאליים) של התנהגות. רב-ממדיות באה לידי ביטוי בטווח רחב של פעילויות אפשריות השונות אמנם בתוכן אולם שוות בערכן, או בחשיבותן, לדוגמא: לימודים, ריקוד, ספורט, מחנאות, משחקים, מסיבות. הרב-ממדיות מספקת למשתתפים הזדמנויות לחוות סוגים שונים של תפקידים וחוקים, ולפרשם בדרכים שלהם. זמינותן של פעילות רבות השקולות בערכן מאפשרת למשתתפים לבחור את אופני הביטוי שלהם, ולפתח זהויות וקרירות בקצב המתאים להם, ובתחומים בהם הם חזקים יחסית. במצבים רב-ממדיים, יש לאנשים מטרות פחות או יותר שקולות, ההזדמנות להוכיח יכולת בכישורים מיוחדים (רב ממדיים), את האינטרסים שלהם ואת כשרונותיהם הסגוליים ולרכוש באמצעותם כוח ויוקרה (סטטוס) והזדמנויות שונות שלהם במגוון דרכים תורמת גם לסימטרייה.

3. סימטרייה – העיקרון העושה את המפגש החברתי להדדי, מאפשר למספר גדול של משתתפים בעלי כשרים שונים לתמרן בתחומי פעולה מגוונים, ולהגיע להצטיינות, להישגים ולהערכה לפי כישוריהם. המפגש ההדדי ומגע הגומלין המבוסס על יחסי שוויון או שוויון-ערך של משאבים דרוש בפיתוח עקרונות וציפיות בתיאום הדדי, בלא שתהיה אפשרות לכפיה. במצבים סימטריים אנשים לא יכולים לכפות את תנאיהם על האחרים, בניגוד למערכות יחסים א-סימטריות, בהן אין לצד החלש ברירה אלא לקבל עליו את התנאים של הצד החזק, כך

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

שחייבת להיות קבלה משותפת של עקרונות התנהגות אוניברסליסטיים. כמו כן, תחת תנאים של סימטריה, נדרשת הסכמה הדדית לגבי ערכם של פריטי החליפין, והיתרונות הכרוכים בחליפין לכל אחד מן הצדדים, הסכמה כזו תיתכן רק אם ישנם עקרונות מוכללים, ערכים אוניברסליים המאפשרים פתוח אמון אישי ויחסים חוץ-חוזיים, הנחוצים לכל פעולת חליפין חברתית.

4. דואליזם מבני – מאפשר התנסות בדפוסים מנוגדים של התנהגות. אוטנטיות ויוזמה מתפתחת בעיקר בהקשרים חברתיים המבוססים על צופן המדגיש חופש ובחירה. דואליזם מבני מתייחס לקיומן הבו-זמני של מגמות שונות ואף סותרות כמו קולקטיביזם ואינדיבידואליזם, או שיוכיות והישגיות או תחרות ושיתוף פעולה - מצבים המאופיינים בדואליזם, מאפשר להתנסות בארגון בנורמות חלופיות תוך יישומן באופן סלקטיבי במגוון של מצבים. הזדמנויות בהן ניתן לבחון את האוריינטציות והתפקידים תוך הבטחה של בחירה חופשית, לא כפויה, של ניסיונות אלו.

5. "מורטוריום" – מצב חברתי לגיטימי המאפשר התנסות של ניסיון וטעייה ולדחות זמנית מחויבויות, במגוון רחב של תפקידים ומטלות כולל את הזכויות והחובות הכרוכים בביצוען, בתוך ומחוץ גבולות מוסדיים, ובחינת אמיתות שונות בטרם קבלת התחייבות. מסגרת לגיטימית בה ניסוי וטעייה הם לגיטימיים ואף זוכים לעידוד - כאשר אין הענשה על פעילויות "שגויות" נורמטיביות. מצב המעודד את המשתתפים לבחון את התנהגותם לפני ביצוע כל החלטה, בעלות נמוכה יחסית. מצב המורטוריום מאפשר נטילת תפקידים ויצירתם, מרחיב תפקידים חברתיים לשנות אוריינטציות. מתפקידים אחראיים פחות לתפקידים אחראיים יותר. ניתן ללמוד להשתמש באוריינטציות תפקידים באופן סלקטיבי, בהתאם למצבים ולאינטרסים משתנים. תהליך של פיתוח תפקידים, בני אדם למדים כיצד לפעול במשולב, וכיצד לבצע בו זמנית מספר רב של תפקידים שאינם תואמים ולדאוג לאינטרסים זכויות בתחומי אחריות שונים ומגוונים. טבעם המודולרי של המסגרות הבלתי פורמליים מאפשר להתאים את הבחירות באופן גמיש לנסיבות. מורטוריום ממוקם על הרצף בין שני קצוות, בין מתירנות חסרת גבולות לבין התנהגות עם גבולות מוגדרים לחלוטין. במורטוריום מתאפשרת התנסות במגוון של תפקידים וחוקים. היא מספקת, הקשרים ומסגרות לפעילות, לפני שנעשית התחייבות ממושכת. באופן פרדוקסלי, באמצעות הרחבת טווח ההתנסות הכוללת אף את הסטייה מהנורמה, יוצר המורטוריום את התנאים להתפתחות התנהגות שהיא בו זמנית גם נורמטיבית וגם חדשנית.

6. מודולריות – מפתח גמישות התנהגותית ויכולת לאלתר ולהפיק תועלת מהזדמנויות במצבים שונים שבה

קיים העיקרון של סדר משתנה אד הוק המבוססת על הבנייה אקלקטית של פעילות, הנעשית בהתאם לאינטרסים שונים ולנסיבות משתנות. המערכת היא מודולרית כאשר היא מורכבת

ממספר יחידות או פעולות הניתנות להחלפה ושניתן לסדרן מחדש באופנים שונים. עקרון המודולריות מאפשר למשתתפים לסגל במהירות את התנהגותם בהתאם לשינויים של הנסיבות והאינטרסים. כל מודול הוא יחידה המוכלת בתוך עצמה, המסוגלת לבצע פעולה ללא תלות ביחידות האחרות ומעוצבת לשם ביצוע מטרה ספציפית מיד בהשגת יעודה היא ניתנת לפירוק. ככזו, ניתן להוסיפה, להסירה או להזיזה בהתאם לצורך. טבעה זה מאפשר להכניס גמישות למערכת ולהסתגל לסביבה המשתנה במהירות.

7. אינסטרומנטליזם אקספרסיבי – עקרון המגביר את האטרקטיביות של פעילויות שונות ואת מידת השפעתן, ומקדם את היכולת לדחות סיפוקים מיידיים. האינסטרומנטליזם האקספרסיבי מתייחס לפעולות המבוצעות הן כמטרות בפני עצמן והן כמטרות להשגת יעדים עתידיים. במילים אחרות, פעילויות המכוונות בו זמנית לעבר סיפוקים מיידיים, קצרי טווח לבין רווחים עתידיים, בעלי משמעויות ארוכות טווח, המשלבים סיפוקים מיידיים לבין סיפוקים נדחים, משפרים את יכולת הביצוע של אנשים במטלות ארוכות טווח ומגדיל בכך את היקף התמריצים.

8. סימבוליות פרגמטית – העיקרון של הסימבוליות הפרגמטית מרחיב את משמעותם של סמלים ושל ההתנהגות והופך אותם לאובייקטים להזדהות ומיחסת משמעות סמלית לעשייה ו/או להמרה של סמלים למעשים. עקרון המבטיח כי לכל בחירה תהיה משמעות הן ברמה החברתית והן ברמה האישית. אחת ההגדרות של האדם שניתן לראותו כיצור סמלי כלומר, אפשר להבין את טבעו דרך ניתוח המסגרות המושגיות או הסמליות בהן הוא משתמש. ניתן לנתח סמלים כמבני חוויה תרבותיים בלתי תלויים, או לפי האופן בו האדם מתייחס לפעולה בהקשר הבלתי פורמלי. סמלים ופעולות קשורים אלו באלו: סמלים מתורגמים למעשים, או שלמעשים מיוחסת חשיבות סימבולית בצורה זו מורחבת המשמעות של ההתנהגות האנושית. יישומים אפשריים:

אם אכן יתברר כי העקרונות של הצופן הבלתי פורמלי, פועלים גם במצבים החברתיים שנוצרו בכלכלה החדשה, ניתן יהיה להסתייע בניבוי ההתנהגות של עובדים בתנאי שוק משתנים וכן ניתן יהיה להבנות מצבים חברתיים תוך צמצום תהליכי ה"ניסוי והטעייה".

האופי והתכנים של הפעילות הבלתי פורמלית בארגונים של הכלכלה החדשה המתייחסת ל"פעילויות בעקבות הטבות" דומה לאופי הפעילות של תנועות הנוער. פעילויות אשר בעיקבותן עלו לראשונה המושגים המתייחסים לקוד הבלתי פורמאלי לעיון ולמחקר (כהנא, 1975) הנמשך עד היום (כהנא, 2001). כהנא וחבריו עוסקים בשאלות כיצד ובאלו מוסדות, מתמודד הנוער הפוסט מודרני עם ריבוי הלחצים, המורכבות והמגמות הכאוטיות. ככלל, טוען כהנא, מתמודדים הצעירים, עם מצבים מעין אלה, באמצעות דפוסי התנהגות המאופיינים בחופש, ספונטניות, מגמות מרדניות, ופנאי חסר סדר. כהנא טוען כי הצופן של הבלתי פורמלי קיים בהרבה מהפעילות של הנוער כמו מועדונים, תנועות נוער, פסטיבלים ואפילו בגלישה

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

באינטרנט. הוא דן, בין היתר, בשאלה בעצם המושג של ה"בלתי פורמלי" לדעתו ניתן לראות את המושג "כדפוס של סדר או ארגון, הנראה לכאורה פרדוכסלי שכן רעיון ה"בלתי פורמליות וחוסר פורמליות" מתייחסים בדרך כלל לרפיון קשרים, בעוד שסדר מתייחס לחוקים ולהסדרים. אולם לדעת כהנא (2001), אם המושג "סדר" יכול להתייחס לישויות חברתיות המכילות אלמנטים גמישים ואולי כאוטיים, אזי באותה מידה ניתן יהיה להשתמש בו כדי לתאר ארגונים בלתי פורמליים" (שם: 3).

במחקר אחר (הכט, 1988) נבדקו העקרונות של "מורטוריום" ו"רוטציה" ונמצאו כמשתנים מנבאי ניידות בתפקידים תעסוקתיים בקרב עובדים צעירים בישראל (שם: 181). "התנסויות בתפקידים" מאפשרות, כנראה, לבחון את סוגי המשאבים השונים, לשלב משאבים ולהמירם בביצוע התפקידים במצבים שונים. ב"רוטציה" ניתן להתנסות בכמה סוגי תפקידים בתחומי פעולה אלטרנטיביים, היא מאפשרת את יכולת הבחירה של התנהגות מתאימה ומשפרת את ביצוע התפקידים באופן גמיש, דבר המעלה אף את היכולת לניידות.

ניתן להניח כי במחקר נוסף יכול להתברר כי העקרונות של הצופן הבלתי פורמלי הדומיננטיים ב"עבודה מרחוק" הם "רב ממדיות" ו"דואליזם מבני" בעוד העקרונות הדומיננטיים ב"לימוד מרחוק" הם "מורטוריום", "מודלריות" ו"דואליזם מבני". יתכן וניתן יהיה להשתמש בעקרונות של הצופן הבלתי פורמלי על מנת לסייע גם ב"שימור עובדים".

לסיכום בתנאי הכלכלה החדשה המצויה בתהליכים מתמידים ומהירים של צמיחה ושינוי הולכים ונוצרים מצבים חברתיים, בעלי צפנים בלתי פורמליים, הבאים להקל על הלחצים והמתחים של העובדים. הכוונה ללחצים כמו עמימות בהגדרת התפקיד היוצרת תחושה לעובד שאינו יודע את מקומו ולא את סמכויותיו. מערכת יחסי העבודה לקויה עם הממונים ועם השותפים לעבודה. לוח זמנים בלתי מציאותי, חילופים מתמידים בהנהלה, ותחלופה גבוהה של עובדים יוצרת תחושה של אי ודאות ואי יציבות בארגון. גם הכשרה חפזה לטווחים קצרים ואולי גם "הלמידה מרחוק" מגבירים את המתח. יתכן וקיים איזון אופטימלי בין הפעילויות הנעשות על פי העקרונות של הקוד הפורמלי והפעילויות הנעשות על פי הקוד הבלתי פורמלי.

הערות:

1. המושג צופן (קוד) מתייחס לעקרונות העומדים בבסיס משמעותן של תופעות. המייחד את הקוד הבלתי פורמלי בהקשרים החברתיים היא האפשרות לתת משמעות לאירועים.

2. השימוש בסמים קשים גובר בקרב עובדי היי-טק בעמק הסיליקון. רבים מתחילים את יומם עם כוס קפה המעורב עם סם ממריץ, על מנת שיוכלו להישאר ערים בעבודה כמה שיותר שעות. על מנת להירגע בסוף יום העבודה הם צורכים קוקאין. על מנת לתפוס כמה שעות

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

שינה הם מתמכרים לסמי הרגעה כמו ואליום ואפילו הרואין. במרכז הגמילה בצפון קליפורניה כ - 40% מהפונים החדשים הם עובדי היי-טק, (מלץ 2000).

3. על מודל "המעסיקים הידידותיים למשפחה" (Family – Friendly Firm) ניתן למצוא מידע באתרים הבאים:

[www.familiesandwork.org/](http://www.familiesandwork.org/), באתר [FWI](http://www.fwi.org/) - Families and Work Institute  
תואר אקדמי ניתן לקבל ב The Boston College Center for Work and Family באתר [www.bc.edu/](http://www.bc.edu/)

חברות יעוץ שונות מסיעות בהכנסת הנושא, למשל חברת LifeCare.com, באתר [www.dcclifecare.com](http://www.dcclifecare.com), העיתון The Wall Street Journal מפרסם אף טור שבועי באתר [www.wsj.com](http://www.wsj.com) על "עבודה ומשפחה".

4. את הממשל החדש ינהל סגנו של ג'ורג בוש נשיא ארה"ב, דיק צ'ייני, כמודל של תאגיד עסקי שהכל מתחיל ונגמר ב"מבחן התוצאה" (הורוביץ, 2001).

5. פרויקט EcaTT , <http://www.ecatt.com/ecatt/> , <http://www.empirica.com> , <http://www.eto.org.uk> (2000) TELEWORK ONLINE  
Methods of Work , מופיע באתר <http://www.ecatt.com/ecatt/>, הפרויקט בוצע על ידי ממשלת גרמניה <http://www.empirica.com>. הנתונים מתפרסמים ב - EUROPEAN  
TELEWORK ONLINE (2000) <http://www.eto.org.uk>

6. העובדים מרחוק המאוגדים ב - National Association for the Self-Employed מנו בארה"ב בשנת 2000 - 17 מיליון עובדים. אתרי אינטרנט רבים מציעים את שירותיהם לאוכלוסייה כגון,

[www.dotcommommies.com](http://www.dotcommommies.com), [www.homeprofessionals.com](http://www.homeprofessionals.com), [www.tjobs.com](http://www.tjobs.com),  
[workathomesuccess.com](http://workathomesuccess.com)

מקורות בעברית:

- אלברגר צ' (2000), "משתדלים לשמור על מורל גבוה", [קפטן אינטרנט](http://www.kipstn.com), (12.12.00).  
ביאור ח' (2000) "אין תועלת ביום העבודה הארוך בענף ההיי-טק", [הארץ](http://www.harev.com) (25.9).  
דברת ז' (2000) "עובדים מהבית", [גלובס](http://www.globes.com) (3.10).  
דברת ז' (2000) "איך מכיפים", [גלובס](http://www.globes.com) (10.10).  
דברת ז' (2000) "תהיה אחראי – ותדווח על כך", [גלובס](http://www.globes.com) (11.10).

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

- דברת ז' (2000) "מייקרוסופט משלשת את תרומת העובדים, גלובס (22.11).
- דברת ז' (2000) "גולף בשירות עבודת צוות", "סדנת מנהלים בחיק הטבע", גלובס (23.11).
- הורוביץ נ' (2001) "מה זה ממשל אם לא תאגיד עסקי גדול" הארץ (7.1.01).
- הכט י' (1988), "השפעתם של מסלולי לימוד וחיברות על דפוסי נייודות", ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- הכט י' (1998) "משמעותה של ההדרכה בארגון העסקי בעידן המידע", אקזקיוטיב, 22: 53-48.
- הכט י' (2000) "המעמדות החדשים של הקפטליזם הוירטואלי", אקזקיוטיב, 36: 6 - 18, 71-75.
- הכט י' (2000) "האם מתפתח אתוס עבודה בתרבות הוירטואלית?", משאבי אנוש, 145: 32-42.
- הנדוורקר ח' (2000) "מה חשוב הניתוח? העיקר שיודעים לשחק גולף", הארץ (11.12.00).
- וייסמן כ' (2000) "הג'וב המושלם: עובד היי-טק", פורטל המחשבים והאינטרנט סיון.קום © חשביה א' (2000) "הטבות בלי גבול", המדריך לעובדי היי-טק.
- כהנא (2001), לקראת תיאוריה של בלתי פורמליות", עומד להתפרסם.
- כספי א' (2000) "פער חברתי, עוד לא ראיתם כלום", "הדת החדשה" מוסף הארץ (13.10).
- לאינג ג' (2000) "החשבונאות החדשה", מאמר מתורגם, בארונס (Barron's), גלובס, (23.11).
- לב-ארי ש' ושולמן ס' (2000) "קורקינט בקומברס, מסאז' בקומטאץ'", "הדת החדשה" מוסף הארץ (13.10).
- לביא ש' (2001) "אופציות לעובדים", תל-אביב, לשכת עורכי הדין.
- לורי א' (2000) "עשו אהבה לא עסקים", מוסף הארץ (24.10).
- ליכט ג' (2000) "איך נולדה הכלכלה החדשה", "הדת החדשה" מוסף הארץ (13.10).
- מלץ ג' (2000) "חוזרים לחיק המשפחה", גלובס (24.9).
- מלץ ג' (2000) "סמים דוט.קום", גלובס (12.10).
- מלץ ג' (2000) "בקומברס לומדים לשחק גולף", גלובס, (10.10).
- מלץ ג' (2000) "רכב לכל פועל כמעט", גלובס, (10.10).
- מלץ ג' (2000) "למי חשוב הפן האנושי", גלובס, (16.11).
- מלץ ג' (2000) "אחת, שתיים, שלוש – כושר", גלובס, (10.12).
- מלץ ג' (2001) "רק בלי כלבים", גלובס (7.1).
- מלץ ג' (2001) "חוזרים לחליפות", גלובס, (7.1).
- פלטי מ' (2000) "החיים הם במקום אחר", הארץ (גלריה), (4.10).
- פלטי מ' (2000) "שעות נוספות", הארץ (גלריה), (25.12).

פרץ ס' (2000) (עורך), "הדת החדשה - האנשים והסמלים שיוצרים את הכלכלה החדשה" (13.10).

ספיר פ' (2000) "תרבות הפנאי", כסף, (5.10).

ספיר פ' (2000) "ועכשיו כולם ביחד", כסף, (7.12).

ספיר פ' (2000) "מה עושים הסטרט-אפיסטים בלילות", כסף, (21.00).

קדיש א' (2000) "ה- E-Learning צועד קדימה", מחשוב עסקי, מוסף הארץ, ספטמבר.

קונדה ג' (2000) "מהנדסים תרבות", ת"א: חרגול.

רוזן-גנוט א' (2000) "להחזיק אותם בבית", תרבות דיגטלית: 4, (28.12).

רם א' (2000) "האתיקה הדיגיטלית ורוח הקפטליזם", ספרים, מוסף הארץ, (15.11).

שוורץ ש' (2000) "שבט ההיי-טק", BUSINESS 2.0, פברואר: 30.

- (2000) "שכירי הכלכלה החדשה – התאחדו", לה- מונד, מאמר מתורגם, גלובס, (10.12).

מקורות באנגלית:

Brown B.L, (1999), "Emotional Intelligence: Keeping Your Job", ERIC, Trends & Issues Alert: 9.

Brown B.L, (1999), "The Mobile Worker in the Flexible Workplace "ERIC, Trends & Issues Alert: 10.

Chemiss C., & Goleman, D., (1999) " Bringing Emotional Intelligence to the *Workplace*". Technical Report

Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Piscataway, NJ: Rutgers University, <http://www.eiconsortium.org>

Cooper R. K., (1997)"Applying Emotional Intelligence in the Workplace". Training & Employment 51(12): 31-38.

Duffy, D. (1999), "Cube Stakes." CIO 12, 13: 66-72.

Gainey T.W., Kelley D.E., Hill J. A., (1999)' "Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers: Examining the Effect of Employee Isolation," *S.A.M. Advanced Management Journal*, 64 (4) 4-10.

Hanson-Muir D.J. (2000) "Future of Education in the 21<sup>st</sup> Century Via the Internet", Futures Research Quarterly, (16) 1: 51-75.

Hedberg, B (2000) "Organizing in a New Economy: Between Inside and Outside," keynote presentation at the 2000 and Beyond Fifth International Telework Workshop, Stockholm, Sweden, August 28.

Hill E.J., Hawkins A.J., Ferris M., Weitzman M., (2001), "Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance" Family Relations. 50: 49-58.

McNatt, D. B., (2000) Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-Analysis of the result, Journal of Applied Psychology, 85 (2): 314 – 322.

Patricia K. & Schuster J. R. (2000), The Pygmalion Effect, Jossey-Bass, [Jossey-Bass Publishers](http://www.jossey-bass.com)

Kahane R, and Rapport T., (1997), "The Origins of Postmodern Youth: Informal Youth Movements in a Comparative Perspective". Berlin & New York: de Gruyter.

Shapiro A.L., (1999) The Control Revolution, New York: Public Affairs

אתרים וכתובות:

[www.wsj.com](http://www.wsj.com)

The Wall Street Journal "עבודה ומשפחה" מדור  
LifeCare.com חברה ייעוץ בנושאי "עבודה ומשפחה"  
ומשפחה"

[www.dcclifecare.com](http://www.dcclifecare.com)

<mailto:musafim@haaretz.co.il>

מדריך לעובדי היי-טק של עיתון "הארץ"

[www.themarker.com](http://www.themarker.com)

אתר עסקים וטכנולוגיה של קבוצת "הארץ"

[www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)

Research on Emotional Intelligence in Organizations

[www.ericacve.org/submit](http://www.ericacve.org/submit)

ERIC – Clearinghouse, Adult, Career, & Vocational Education

[www.oecd.org/subject/growth/new\\_economy.pdf](http://www.oecd.org/subject/growth/new_economy.pdf)

OECD (2000) - Is There a New Economy?

[w\\_economy.pdf](http://www.oecd.org/subject/growth/new_economy.pdf)

[www.ethics.org](http://www.ethics.org)

ERC – Ethics Resource Center

[www.workathomesuccess.com](http://www.workathomesuccess.com)

WAHS - Work-At-Home Success

ד"ר יעקב הכט : הקוד הבלתי פורמלי של עובדי ה"כלכלה החדשה"

אתר החינוך הבלתי פורמלי [www.hbp.org.il](http://www.hbp.org.il)

<a href="http://www.homeprofessionals.com">www.homeprofessionals.com</a>	HBWN – Home-Based Working Moms
<a href="http://www.tjobs.com">www.tjobs.com</a>	Homeworkers
<a href="http://www.youcanworkfromanywhere.com">www.youcanworkfromanywhere.com</a>	YCWFA – You Can Work From Any where
<a href="http://www.hbwm.com">www.hbwm.com</a> , <a href="http://www.gilgordon.com">www.gilgordon.com</a>	HBWN - Home-Based Working Moms Gil Gordon Associates
<a href="http://www.adres.internet.com/">www.adres.internet.com/</a>	Internet.com – Ad. Resource
<a href="mailto:hal@pawluk.com">mailto:hal@pawluk.com</a>	<a href="#">Hal Pawluk</a> - Has Anyone Seen the New Economy? Internet Advertising and Promotion Resources
<a href="http://www.familiesandwork.org/">www.familiesandwork.org/</a>	<a href="#">FWI</a> - Families and Work Institute
<a href="http://www.bc.edu/">www.bc.edu/</a>	The Boston College Center for Work and Family
<a href="http://www.dotcommommies.com">www.dotcommommies.com</a> <a href="mailto:carmel-v@sivan.com">mailto:carmel-v@sivan.com</a>	קרירה לאמהות שעובדות מן הבית סיוון כ' : "הג'וב המושלם: עובד היי-טק", פורטל המחשבים והאינטרנט סיון.קום
<a href="http://www.eto.org.uk">http://www.eto.org.uk</a>	EUROPEAN TELEWORK ONLINE
<a href="http://www.ecatt.com/ecatt/">http://www.ecatt.com/ecatt/</a>	EcaTT – Benchmarking Progress on Electronic Commerce and New Methods of Work
Annual Report from the European Commission: September 2000	<a href="#">Ework 2000 - Status Report on New Ways to Work in the Information Society</a>
<a href="http://www.empirica.com">http://www.empirica.com</a> <a href="mailto:Werner.Korte@empirica.com">Werner.Korte@empirica.com</a>	<a href="#">Empirica</a> Werner B. Korte, Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH, Bonn

<http://shrm.org/>

Society for Human Resource Management

"Work force" august 2000

[www.dol/asp/public/telework/main.htm](http://www.dol/asp/public/telework/main.htm)

**United States Department of Labor, (2000)**

["Telework and the New Workplace of the 21st Century"](#)

[www./dol/asp/public/fmla/main.htm](http://www.dol/asp/public/fmla/main.htm)

**United Department of Labor States, (2000)**

["Balancing the Needs of Families and Employers"](#).

<http://www.tecsoc.org/culture/htm>

The Center for the Study of

TECHNOLOGY AND SOCIETY

[www.gnet.org/filecomponent/2465.html](http://www.gnet.org/filecomponent/2465.html)

NSTC - National Science and Technology Council