



# עוגנים ומפרשים

## דיאלוג בין צרכים וערכים בגישור ממוקד משמעות

© מאת: ד"ר דרור שקד (Ph.D) דצמבר 2024

**"לא רק החתימה על ההסכם חשובה לאדם, חשוב לו גם החותם"**<sup>1</sup>

בעולם הסוער של גישור וקונפליקטים, הצרכים והערכים מתגלים כעוגנים ומפרשים של הדיאלוג האנושי.

**העוגנים**, כייצוג של צרכים קיומיים, מספקים יציבות וביטחון. לעומתם, **המפרשים** מייצגים את הערכים, את הכוח המניע של האדם לעבר הגשמת חזון ומשמעות. גישור מוצלח דורש שילוב בין השניים: זיהוי העוגנים החיוניים להישרדות לצד פרישת המפרשים שמובילים לתכלית למימוש ערכים ולתחושת משמעות.

מאמר זה שואף להבחין ביניהם, ולתאר כיצד הם פועלים יחד שכן ההנעה האנושית נובעת ממקורות שונים: **הצרכים הקוגניטיביים**<sup>2</sup>, המבוססים על חשיבה רציונלית והבנת המציאות, **והערכים הקונאטיביים**<sup>3</sup>, המשקפים שאיפות פנימיות ומשמעות.

- צרכים (עוגנים) - למה אני זקוק, מה אני צריך לקבל מהעולם
- ערכים (מפרשים) - למה אני שואף, מה ראוי שאתן לעולם

**העוגנים**, הם מכלול צרכים בסיסיים שמייצבים אותנו במציאות: ביטחון, שייכות, הכרה, וקיום חומרי. הם מבוססים על עובדות מוחשיות וניתנות למדידה. דוגמא לשאלת עוגן: "מה אתה צריך כדי להרגיש יציב ובטוח?" (מה, כמה, ממי, עד מתי). העוגנים משתנים בהתאם לנסיבות ולפרשנות העצמית, אך הם תמיד מחוברים לקרקע המיידית של ההישרדות הקיומית. כך, למשל, הצורך בקשר אנושי אינו רק הישרדותי, אלא גם משקף תחושת ביטחון ושייכות שמעצבים ומחזקים את זהותנו.

**המפרשים**, לעומת זאת, מייצגים את הערכים המכוונים עם הרוח, מעבר ליומיום: חירות, צדק, אהבה ומשמעות. הם אינם תלויים ביציבות העוגנים, אלא מתעלים אל השאלה: "מה ראוי לעשות?". שאלת מפרש: "מה הערך שחשוב לך לשמר, מה החזון שמנחה אותך?". אדם עשוי להקריב נוחות חומרית כדי לפעול למען צדק חברתי. המפרשים מאפשרים לנו להתקדם אל הקומה הגבוהה של הקיום האנושי ולשאוף להתעלות.

<sup>1</sup> מתוך הספר "גישור ממוקד משמעות", שקד, ד. (2023) יישום הלוגותרפיה של ויקטור פרנקל בניהול קונפליקטים במערכות יחסים

<sup>2</sup> **קוגניטיבי** מתאר את הממד השכלי או ההכרתי, הכולל עיבוד מידע, למידה, הבנה, הסקת מסקנות, ויכולת לפתור בעיות על בסיס ידע ועובדות.

<sup>3</sup> **קונאטיבי** מתאר את הממד הרצוני או השאיפתי של האדם, המתבטא בכמיהות, ברצונות ובשאיפות לעצב את חייו ולממש משמעות.



## דינמיקה בין עוגנים למפרשים

עוגנים ומפרשים אינם תמיד בהרמוניה. לעיתים הם מתנגשים, למשל: צורך בעוגן של יציבות כלכלית (קיום חומרי) עשוי לעמוד בניגוד למפרש של ערך זמן משפחתי (קשר אישי). עם זאת, ישנם רגעים שבהם הם משלימים זה את זה. למשל, הצורך בקשר אנושי יכול לתמוך בערך של אהבה, בעוד חמלה וסולידריות מכוונים למימוש צרכים אלה. גישור מוצלח אינו מסתפק בחיפוש פשרה, אלא מבקש ליישב את המתח הזה וליצור פתרון שמאחד בין הקרקע היציבה של העוגנים (צרכים) לבין התכלית הנעלה של המפרשים (ערכים)

ב"גישור ממוקד משמעות", תפקיד המגשר הוא לסייע לצדדים להתמודד עם המתח שבין הצרכים לערכים, תוך סיוע לצדדים לגלות את תחושת המשמעות שלהם בחיים. ויקטור פרנקל הגדיר את מצפוננו של האדם כאיבר המשמעות, הוא ראה בו את ה"אינסטינקט אתי" – כוח פנימי המאזן בין ערכים מתנגשים, כמו גם בין הצורך להיאחז בקרקע לבין השאיפה לפרוש כנפיים. זהו המתח הנואטי<sup>4</sup> השואף שואף להציע פתרון למתח שבין הרצוי לראוי. במילים אחרות, המתח הזה אינו קונפליקט שיש להימנע ממנו, אלא כוח מניע שמאפשר לאדם לאזן בין "מה שנחוץ" לבין "מה ששגב", ולחבר בין עוגנים המייצבים אותו במציאות לבין מפרשים המכוונים אותו לעבר חזון ותכלית.

מגשרים המתמקדים רק בצרכים עשויים לפתור את הבעיה המיידית, אך ללא התחשבות בערכים, הם מסתכנים בהחמצת מימושם ואיבוד תחושת משמעות מצד הצדדים, ומחלישים את עמידות ההסכם לאורך זמן. מנגד, מגשרים שממוקדים רק במפרשים מסתכנים ביצירת פתרון חסר יציבות שקשה לשאתו בפועל לאורך זמן. האתגר המרכזי הוא לשלב בין השניים, ולהבטיח פתרון שמאזן בין דרישות המציאות לחזון הערכי של הצדדים.

## מסקנות והכרעות: בין עוגנים למפרשים

הקיום האנושי נע על ציר דינמי בין צרכים לערכים. שני ממדים אלו, הצורך והערך, מניבים תוצאות שונות בתכלית: בעוד שהצרכים – **מובילים למסקנות** רציונליות המבוססות על עובדות, הערכים – **מובילים להכרעות** המבטאות בחירה חופשית ומוסרית.

הצרכים נובעים מעולם הקוגניציה, והמסקנות המבוססות עליהם מונחות על פי המציאות הטבעית של חוקי הטבע ונכפות עלינו: רעב מוביל למסקנה של צורך במזון, ושאיפה לביטחון דורשת מסגרת יציבה. לטענת פרופ' ישעיהו ליבוביץ<sup>5</sup> המציאות הטבעית היא "כפויה" ואינה פתוחה לבחירה.

הערכים כאמור שייכים לעולם הקונאטיבי, ומייצגים חזון מוסרי שמתעלה מעל צרכי היומיום. אדם עשוי לוותר על נוחות חומרית כדי לפעול למען צדק חברתי – זוהי הכרעה שנובעת ממחויבות ערכית. כפי שפרנקל הדגים, בחירתו לחלוק פרוסת לחם במחנה הריכוז לא הייתה מסקנה הישרדותית, אלא הכרעה מוסרית שהעניקה לו תחושת משמעות ושמרה על אנושיותו.

**אדם עשוי אף להקריב את חייו כחלק ממימוש ערכיו**, כפי שחייל הבוחר להגן על חבריו בקרב, גם במחיר חייו, מתוך נאמנות לערך הרעות והמחויבות למדינתו. במעשה זה, הוא אינו פועל מתוך צורך הישרדותי או רווח אישי, אלא מתוך נאמנות עמוקה לערכים שהוא מחזיק בהם, המעניקים לחייו משמעות החורגת מקיומו האישי.

<sup>4</sup> המתח הנואטי זהו מתח רוחני חיובי המוציא את האדם מהאיזון בו שרוי ומחזיק אותו דרוך ומוכן, לקראת אתגר וצמיחה.

<sup>5</sup> פרופ' ישעיהו ליבוביץ "בין מדע לפילוסופיה", ירושלים: הוצאת אקדמון 1987.



## טבלת התבוננות

על מנת להבין לעומק את הדינמיקה בין צרכים וערכים, אני מצרף טבלת התבוננות שעשויה לשמש כלי יעיל בניהול הדיאלוג ולהתמודדות עם האתגר שבמעבר בין שיח צרכים לשיח ערכים. הבנת הדקויות על ידי המגשרים תסייע להם גם לשאול שאלות וגם למקם נכון את כוונות הצדדים במהלך השיחה.

מאפיין	צרכים (עוגנים)	ערכים (מפרשים)
מקור	נשענים על קוגניציה: עיבוד מידע, ידע ושכליות (למשל, זיהוי הצורך במזון לאחר רעב).	נשענים על קונאטיביות: כמיהה, שאיפה ומשמעות (למשל, חתירה לצדק חברתי).
ממדי האדם	נובע מהממדים הפיזי והנפשי, שכן המטרה היא סיפוק הישרדותי, רגשי או קוגניטיבי.	נובע מהממדים הנפשי והרוחני (נואטי) ועיקרו ברובד הרוחני, שכן הוא כרוך בבחירה חופשית, במצפון ובהכרעה מוסרית
כיוון התנועה	מהעולם אלי, מהחוץ אל הפנים, מה אני צריך מהעולם	ממני אל העולם, מהפנים אל החוץ, מה אני נותן לעולם
שאיפה מרכזית	סיפוק חלל קיים, מענה למחסור (למשל, למצוא מקום לינה בלילה קר).	הגשמת חזון אישי, הגדרה מוסרית ואידיאלית של הקיום (למשל, לפעול למען איכות הסביבה).
שאלות יסוד	"מה נדרש לי?", "מה חסר לי?" (למשל, איך להשיג כסף לארוחה?).	"מה ראוי?", "מה משמעותי עבורי?" (למשל, האם לבחור לעזור לנזקקים על חשבון נוחות אישית?).
אופי	תלוי משאבים, דינמי ומשתנה בהתאם לנסיבות (דלק, זמן, בגדים).	יציב ומתמשך, משמש כמצפן פנימי (דחף מוסרי, התעלות, נשגבות, תרומה).
מטרות ואמצעים	מהווים אמצעי להישרדות או נוחות (למשל, עבודה למען פרנסה).	מהווים מטרה בפני עצמם (למשל, שמירה על ערך החופש).
אוניברסליות	משותפים לכלל בני האדם (צורך בביטחון פיזי, קורת גג).	תלוי תרבות, חברה ופרט (ערך המשפחתיות חשוב יותר בתרבות מסוימת).
מאפיינים רגשיים	מספקים רוגע והקלה מיידית (שמחה לאחר מפגש, שובע לאחר ארוחה).	מעוררים תחושת משמעות וסיפוק עמוק (תחושת גאווה בעקבות תרומה לקהילה).
תלות באחרים	מחייבים אינטראקציה עם אחרים, אישור חיצוני, לקבלת תמיכה ומשאבים.	דורשים אחריות פנימית (נחישות לעמוד בערך הכבוד גם ללא אישור חיצוני).
מדידה והערכה	ניתנים למדידה רציונלית (למשל, זמן שינה מספק שעות מנוחה).	אינם ניתנים למדידה אובייקטיבית (למשל, תחושה של "אמת" פנימית, רמת נתינה)
יחס להגשמה	נועדו למלא צורך מיידית (למשל, קבלת טיפול רפואי בזמן מחלה).	עצם התהליך למימוש הוא הערך עצמו (למשל, לפעול ביושר או להלחם למרות שלא הגענו למטרה).



מאפיין	צרכים (עוגנים)	ערכים (מפרשים)
מחיר ההגשמה	מתמקדים בתוצאה ללא הקרבה משמעותית (לקנות אוכל במקום אחר). כשצורך מתמלא חשים רוגע וביטחון.	מחייבים הקרבה (לוותר על נוחות כדי לסייע לזולת). כשערך מתמלא חשים משמעות.
קונפליקט אפשרי	עשויים להתנגש עם ערכים (למשל, עישון למרות חשש לבריאות).	עשויים להתנגש בינם לבין עצמם (למשל, דילמה בין ערך החופש לערך הביטחון).
ביטוי ביחסים בין-אישיים	מבטאים דרישות מיידיות (למשל, צורך בתמיכה רגשית לאחר משבר).	מייצגים שאיפות עמוקות (למשל, לבסס מערכת יחסים על כנות, משפחתיות).
מיקוד	מתמקד בדרך לפתרונות (למשל, קביעת שעות עבודה גמישות, או קבלת תשלום).	עוסק בחזון, במטרה נעלה בחתירה להגשמה, (יצירת חזון משותף לקידום הקהילה).

## לסיכום,

המאמר חושף את הצורך האנושי הכפול: להיאחז בעוגנים שמקנים יציבות וביטחון, ובמקביל לפרוש מפרשים המובילים לעבר חזון ומשמעות. המפגש בין השניים אינו רק פתרון קונפליקטים, אלא יצירה של איזון שבמסגרתו כל צד משלים את האחר: העוגנים מבטיחים אחיזה יציבה במציאות, והמפרשים מאפשרים תנועה קדימה, אל מעבר לקיים, לעבר חיים בעלי משמעות. **המתח ביניהם אינו מכשול, אלא מנוע לצמיחה והתפתחות.**

בסופו של דבר, השילוב בין עוגנים למפרשים בגישור ממוקד משמעות הוא תהליך שמזמין אותנו לא רק ליישב מחלוקות, אלא לגלות מחדש את הערכים והבחירות שמעצבים את חיינו. גישור זה מאפשר לאדם לשלב בין הצורך להתקיים לבין השאיפה להתעלות, בין קיום יציב לבין תחושת משמעות עמוקה.



דרור שקד, לוגותרפיסט קליני מוסמך מייסד שותף ומנהלו הראשון של "מכון מצפן לחקר המשמעות בחיים" באוניברסיטת תל אביב. מייסד ["בלוגותרפיה" למשמעות בחיים פילוסופיה ויישום](#). [המרכז הישראלי ללוגותרפיה יישומית \(ICAL\)](#). עוסק בפיתוח תכנים והכשרה בתחום גישור ולוגותרפיה יישומית ומחברם של הספרים "מבטים נסתרים" ו"גישור ממוקד משמעות".