

גרפולוגיה ומנהיגות

ד"ר יגאל ורדי - 2021

חלק א': רקע פסיכולוגי

אבחון תכונות מנהיגות באמצעות הגרפולוגיה הוא אתגר מעניין ואף מרתק, ובמקביל גם מאוד רלוונטי לחיינו בישראל ובעולם. שכן, בשנים האחרונות, אנו עדים לדילמות קשות אודות השאלה מהו המנהיג האידיאלי המתאים לתקופה ולזמן. יתר על כן, אנו שואלים את עצמנו האם מנהיג צבאי אכן אפקטיבי באותה מידה כמו מנהיג פוליטי.

במאמר זה לא אציג כתבי יד של מנהיגים החיים בקרבנו בישראל מטעמי אתיקה ודיסקרטיות. אציג דוגמאות של כתבי יד של מנהיגים שהלכו לעולמם, גם בארץ וגם בעולם. מנגד, כפי שאמר זאת הפסיכולוג קורט לוין: "אין דבר פרקטי יותר מאשר תיאוריה טובה". אקדים לאבחונים הגרפולוגיים תיאוריה פסיכולוגית אודות האישיות של המנהיג ולאחר מכן, את המקבילה אודות התיאוריה הגרפולוגית. שתי תיאוריות אלו, הפסיכולוגית והגרפולוגית תקנה לנו את "נקודת ארכימדס" להישען עליה בבואנו לאבחן כתבי יד של מנהיגים בארץ ובעולם, תוך ניסיון להבין את האפקטיביות שלהם מול החולשות, נקודות התורפה והכישלונות, בהתייחס קודם כל לפסיכולוגיה של המנהיגות ולאחר מכן לנסיבות של מקום וזמן היסטורי.

עשה לנו מלך

הטענה הינה שכל קבוצה חברתית זקוקה למנהיג. תפקידו של המנהיג לבצע תכלול-אינטגרציה בין האנשים הבונים את הקבוצה, על מנת שיוכלו לתפקד בצורה קואורדינטיבית אחד מול השני למען מטרה משותפת. במקביל תפקידו של המנהיג לקבוע תוכנית פרו-אקטיבית לעבר המחר על גבול החזון. תאום וחזון הם שתי הפונקציות הבסיסיות שהוא אמור לשרת. לא לחינם ספר שופטים בתנ"ך מלמדנו שהעם לא הסתפק בקיומו של האל ובקיומו של הנביא אליהו, אלא דרש מלך. הנביא מזהיר את העם מפני כוחו ופוטנציאל הניצול של המנהיג את העם. ואף על פי כן, העם מוכן לשלם את המחיר כדי לזכות בביטחון קיומי באמצעות נוכחות המנהיג, אשר אמור להקנות לו הגנה וביטחון. הפילוסוף תומאס הובס מציג את התיאוריה המקיפה אודות הצורך של העם במנהיג בספרו "הלויתן".

תורת הקיברנטיקה מלמדת אותנו שכל מערכת פיזיקלית, ביולוגית, כימית, פסיכולוגית, סוציולוגית, מתאפיינת בפונקציה המכונה רגולציה. הרגולציה מבצעת את הוויסות בין מרכיבי השלם, על מנת לשמור על שיווי המשקל שמתערער כל הזמן בעקבות השפעות פנימיות וחיצוניות כאחד. משמעות המילה קיברנטיקה (קיברנטוס) בלטינית הינה: הגה או היגוי. המנהיג אוחז בהגה, תפקידו של המנהיג לאחוז בהגה הקבוצה.

קברניט – הגה – היגוי

אישיות ומנהיגות

בעשרות השנים האחרונות נכתבו מאמרים וספרים לאין-ספור אודות חקר מנהיגות וניהול. התיאוריות הרבות לא תוצגנה במאמר קצר זה, אך אסתפק ואומר שהן אינן מספקות אותי מבחינה תיאורטית ובעיקר מבחינה מעשית מן ההיבט הפסיכו-דיאגנוסטיקאי-גרפולוגי. וזאת מדוע? רוב התיאוריות המציגות את הפרופיל הפסיכולוגי של המנהיג, אינן מתבססות על פרופיל אישיותי. טענתי הרדיקלית הינה

שאי-אפשר להבין את תכונת המנהיגות מבלי להתבסס על הבנת הפרופיל האישיותי מלכתחילה.

מנהיגות כפונקציה של אישיות

מנהיגות תכונה או מצב

השאלה התיאורטית החשובה הינה האם מנהיגות היא תכונה אישיותית, או שמא היא אפיון מצבי? התשובה האולטימטיבית הינה: גם וגם. המנהיג חייב להתאפיין בתכונות הכרחיות של מנהיגות כגון: נחישות, עמידה בלחץ, כריזמה, ריאליזם פרגמטי, חזון, תקשורתיות וכו'. מנגד, האפקטיביות של מנהיגות נמדדת בהקשר לצרכים הקונקרטיים של זמן ומקום. למשל וינסטון צ'רצ'יל היה אדריכל ההצלחה הפנומנלית למול הצורך הנאצי. מנגד, לאחר שהוא סיים את תקופת מנהיגותו כראש ממשלת בריטניה במאבק מול אדולף היטלר, החברה האנגלית לא בחרה בו עוד כראש ממשלה. אישיותו ויכולותיו לא שרתו את הצרכים הקונקרטיים שהאנגלים ראו לנכון בהקשר של מנהיגות אזרחית, ללא קשר לתקופת המלחמה. לכן, המסקנה הינה שאנו צריכים לבחון כל מנהיג גם בהיבט הפסיכולוגי-אישיותי שלו, אך גם בהקשר לתקופה בה הוא פועל. במאמר זה אתייחס רק להיבט הפסיכולוגי מן ההיבט הפסיכו-דיאגנוסטי הגרפולוגי.

מנהיגות כפונקציה של תכונה ומצב

ארבעה סוגים של מנהיגות

חשוב להבחין בין סוגים שונים של מנהיגות. אציג ארבעה סוגים כדלהלן: מנהיגות עסקית, מנהיגות פוליטית, מנהיגות צבאית, מנהיגות אידיאולוגית. מבחינת צרכים וציפיות יש הבדל בין ארבעת סוגי המנהיגות הללו. מסגרת צבאית מקנה למנהיג הרבה מאוד כוח פורמלי מתוקף חוקי המסגרת. מסגרת עסקית מקנה למנהיג כוח כלפי כפיפיו במסגרת היותו זה שמקנה להם פרנסה. מסגרת פוליטית מחייבת הרבה יותר עוצמות מנהיגותיות מכיוון שאין מנופי-כוח פורמליים. אחרון אחרון, מנהיגות אידיאולוגית היא חסרת כל בסיס פורמלי בעמדת הכוח מול אחרים.

ניתן להרחיב את האפיונים המבדילים בין ארבעה סוגי מנהיגות אלו, אך נסתפק במאמר קצר זה בהבנה שהאדם יכול להצליח מאוד כמנהיג צבאי ולהיכשל כמנהיג פוליטי; האדם יכול להצליח מאוד כמנהיג אידיאולוגי ולהיכשל כמנהיג עסקי וכל וורסיה נוספת מתוך שלל האפשרויות בין ארבעת סוגי המנהיגות.

מנהיגות צבאית – עסקית – פוליטית – אידיאולוגית

הרצף בין מנהיגות וניהול

מנהיגות מחייבת ניהול וניהול מחייב מנהיגות. בפועל, אנו יכולים לצפות במנהיגים שהם כישלון ניהולי, ומנגד, מנהלים מצטיינים שהם חלשים מבחינה מנהיגותית. המצב האופטימלי (מבלי להתייחס למה שכינינו לעיל "מצב") הוא שילוב של מנהיגות וניהול כאחד. מה ההבדל בין מנהיגות לניהול? ניהול מתאפיין ביכולת

לנפות בין עיקר לטפל, לתעדף את המטלות, להתבונן על המשימות "בזום אאוט" אסטרטגי ובמקביל "בזום אין" טקטי ולבסוף ביכולת לבצע אינטגרציה ביצועית של כלל המטלות ביחד למול יעדי ביצוע קונקרטיים שצריך לממש ולעמוד בהם. לעומת זאת, מנהיגות מתאפיינת ביכולת להשפיע על האנשים. מנהיגות מתאפיינת ביכולת ליצור את "הדבק" בין האנשים הפועלים יחדיו. מנהיגות מתאפיינת בתכונת העמידות מול לחצים, בעקשנות משימתית, בדבקות במשימה, בכריזמה וביכולת לגרום לדברים לקרות "על אפס ועל חמתם" של אחרים ובמקביל לגרום לדברים לקרות במשאבים מוגבלים.

מנהל ללא מנהיגות מתאפיין כאדם היודע לארגן ביצוע תהליכים בצורה טכנוקרטית, אך איננו מצליח להוביל את האנשים שאמורים לתפקד תחתיו. מנהיג ללא יכולת ניהולית מתאפיין לרוב כאדם כוחני

מנהיגות בלי ניהול מנהיגות עם ניהול ניהול בלי מנהיגות

מנהיגות אפלטונית מול מנהיגות מקיאבליסטית על הרצף
ניתן להציג את ההבחנה בין מנהיגות המושתתת על תפיסת העולם המקיאבליסטית הגורסת ש"המטרה מקדשת את האמצעים", לעומת מנהיגות אפלטונית שהיא אידיאליסטית הגורסת שמנהיג חייב לפעול על בסיס עקרונות של אתיקה, צדק ויושרה. לעיתים המנהיג נדרש להתעלם מעובדות המציאות ולהטיל את חיתתו "על אפס ועל חמתם" של אחרים, מתוך כוח רצון של ברזל ועקשנות לגרום לדברים לקרות בכל מחיר. לעיתים המנהיג פועל על בסיס עקרונות אתיקה מחמירים ואיננו מוכן לעוות עובדות, לבצע מניפולציות, לשקר ולהערים. הוא מאמין שאפשר לעמוד ביעדים בדרך סלולה ויציבה המושתתת על עקרונות. בין שני הקטבים המנוגדים הללו, המנהיגות האפלטונית מול המנהיגות המקיאבליסטית, יש כמובן רצף של שילוב הדדי.

מנהיגות אפלטונית – מנהיגות מקיאבליסטית

ארבעה סגנונות של מנהיגות

אם נשרטט את הציר האנכי המציג את הרצף בין המנהיגות האפלטוניות מול המנהיגות המקיאבליסטיות, יחד עם הציר האופקי המציג את הרצף בין תכונות המנהיגות לתכונות הניהול

מנהיגות אפלטוניות			
ניהול	מנהיגות דיפלומטית	מנהיגות אידיאולוגית	מנהיגות
	מנהיגות פרגמטית	מנהיגות דיקטטורית	
	מנהיגות מקיאבליסטית		

מנהיגות דיקטטורית :

מנהיגות דיקטטורית מתאפיינת במנהיגות דומיננטית, כוחנית, בה המנהיג מתעלם מן העובדות לטובת הדוגמה שהוא דוגל בה. בני אדם הם בעבורו חפץ לתועלתו המניפולטיבית. פועל בצורה קפריזית ללא ארגון מנהלתי סדיר.

מנהיגות דיפלומטית :

מנהיגות דיפלומטית מתאפיינת בגישה של פשרה טקטית, חיפוש אחר שלום הדדי או גישה של "מנצח-מנצח" מול היריב. מנהיגות דיפלומטית מתאפיינת בזהירות, הימנעות, חשיבה רציונלית והחלטות ערכיות.

מנהיגות פרגמטית :

מנהיגות פרגמטית מתאפיינת בשילוב אופטימלי ומאוזן בין מנהיגות לניהול. המנהיג יודע לתכנן את הפעילות שלו גם באופן אסטרטגי וגם באופן טקטי ובמקביל, להניע את העובדים במנהיגות נאורה עם כריזמה הומנית בונה. יחד עם זאת הוא פרגמטי ותועלתן לעמוד ביעדים שמציבים בפניו.

מנהיגות אידיאולוגית :

מנהיגות אידיאולוגית מתאפיינת בהשתעבדות לרעיון, תוך התעלמות ממתודולוגיה ניהולית מובנית ובמקביל ממנהיגות כוחנית. המנהיגות האידיאולוגית יותר אפלטונית ואידיאליסטית ברמה ההומנית ומבולגנת ברמה הניהולית. המנהיגות האידיאולוגית מתאפיינת בהתעסקות באידיאה, ברעיון או ביוזמה, תוך ניסיון להשפיע באמצעות כריזמה, רגש ואמפתיה, כאשר אחרים אמורים להוציא לפועל את המימוש הפרגמטי.

הטיפוס האידיאלי של מנהיגות - הדיקטטור

טענתי הינה שמנהיג מתאפיין בראש ובראשונה באופן הכרחי בתכונות הדיקטטור הרודן. ללא תכונות הדיקטטורה, הוא לא יכול להנהיג אנשים אחרים. שכן, מנהיגות מחייבת התמודדות מול ערב-רב של אנשים, בעלי עמדות ודעות שונות, ועל מנת לאפשר קבלת החלטות והוצאה לפועל של משימות, הוא נדרש "לחתוך בבשר החי" ולהטיל את חיתתו גם בניגוד לרצון הקבוצה או חלק מן הקבוצה. כמו כן, המנהיג

הדיקטטור מתאפיין בכך שהוא נוטה לדוגמטיות ולעיתים אף לפנטיות ברעיונות ובעמדות שלו וזה מתלווה באמירה השגורה "אל תבלבלו אותי עם עובדות המציאות". המנהיג הדיקטטור מטיל יראה ופחד, ובמקביל משדר כריזמה. אנשים נוטים ללכת אחריו בצורה עיוורת גם כאשר הם משלמים מחיר.

תיארתי טיפוס אידיאלי ומוקצן של מנהיגות דיקטטורית. על הרצף ניתן להציג את המעבר ממנהיגות דיקטטורית לעבר מנהיגות פרגמטית ולאחר מכן למנהיגות דיפלומטית, ולבסוף למנהיגות אידיאולוגית. המנהיגות הפרגמטית משלבת איזון בין מנהיגות לניהול ואיזון בין נחישות לגמישות. המנהיגות הדיפלומטית מתאפיינת בהימנעות, זהירות וטקט דיפלומטי ביחסים עם גורמי פנים וחוץ ומוציאה לפועל את המשימות על בסיס ניהול סדור ומוקפד. המנהיגות האידיאולוגית מתאפיינת בבערה של יוזמה יצירתית, אידיאולוגית ומתעלמת מניהול ומנהיגות כאחד.

מנהיגות דיקטטורית = קשיחות

חלק ב': היישום הגרפולוגי

כפי שנאמר לעיל, אי-אפשר להבין ולאבחן מנהיגות מבלי שנאבחן קודם כל את האישיות של האדם ואת כישוריו במקביל. ארבעת הסוגים של מנהיגות שתיארתי לעיל: המנהיגות הדיקטטורית, הפרגמטית, הדיפלומטית והאידיאולוגית, מתאפיינים בווריאציות אישיותיות שונות. על מנת להציג את הווריאציות השונות, אנו נדרשים להסתמך על מודל גרפולוגי. אני מאמץ את הטיפולוגיה של ישראל אודם טיפוסים א-ט כדלהלן:

מנהיגות לפי טיפוסים א-ט:

- טיפוס א – הנירפה: הססן, כנוע, איש שלום.
- טיפוס ב – האינטגרטיבי: מנהיגות פרגמטית.
- טיפוס ג – האימפולסיבי: מנהיגות בומבסטית ויזמית.
- טיפוס ד – הרציונלי: מנהיגות ערכית ואסרטיבית.
- טיפוס ה – האוטיסטי: מנהיגות עצורה אך קשוחה.
- טיפוס ו – הנרקסיסטי: מנהיגות ראוותנית.
- טיפוס ז – הרפורמטורי: המחוקק, המחנך, המתקן.
- טיפוס ח – איובי-זאבי: מנהיגות רודנית.
- טיפוס ט – אנרכי-יצרי: מנהיגות ונדליסטית.

דרוג היררכי של טיפוסים א-ט לפי מנהיגות:

- טיפוס ח – איובי זאבי: מנהיגות דיקטטורית.
- טיפוס ז – רפורמטורי: מנהיגות קשוחה.
- טיפוס ג – אימפולסיבי: מנהיגות יזמית.
- טיפוס ב – אינטגרטיבי: מנהיגות פרגמטית.
- טיפוס ד – רציונלי: מנהיגות ערכית.
- טיפוס ט – אנרכי-יצרי: מנהיגות ונדליסטית.
- טיפוס ו – נרקסיסטי: מנהיגות גאוותנית וראוותנית.
- טיפוס ה – אוטיסטי: מנהיגות אידיאולוגית, אידיאליסטית אך גם קשוחה.
- טיפוס א – נירפה: כנוע, הססן, וותרן.

סימני כתב היד ההכרחיים והמספיקים של יכולת ניהולית

בניסיון לזכך ולמצות את הסימנים "ההכרחיים והמספיקים" המאפיינים יכולת ניהולית, הרי מסקנתי: רווח גדול בין שורות, רווח גדול בין מילים. רווחים גדולים בשורות ובמילים מאפיין דיפרנציאציה של האדם מסביבתו, עם יכולת להסתכל על הדברים במרחק פרספקטיבי ואסטרטגי. ואכן, המנהל הבכיר אמור להתבונן על "לוח השחמט" של המערכת אותה הוא מנהל, גם ממרחק אסטרטגי, אך גם לא לאבד את הפוקוס של "זום אין" בראיית הפרטים הקטנים. לכן, בנוסף למרחק הגדול בין שורות ובין מילים, עליו לכתוב בכתב נוטה לקטן ובקריאות בהירה (תשומת לב לפרטים). תסמונת מינימליסטית זאת המאפיינת יכולת ניהולית השייכת לטיפוס ד' הרציונלי. על כך ניתן להוסיף ערב-רב של ווריאציות עם טיפוס ב' האינטגרטיבי ו-ז' הרפורמטורי.

סימני כתב היד ההכרחיים והמספיקים של נטייה מנהיגותית דיקטטורית

מנהיג דיקטטור מתאפיין בתכונת-יסוד והיא קשיחות. הסימן המינימליסטי המאפיין קשיחות הינו הקו הישר (החלטיות, תקיפות, נוקשות, עיקשות) זאת בניגוד לקו החוטי (שהוא רך, פשרני, הססני). לאחר מכן, ניתן להוסיף את הזוויתיות של מפגש בין שני קווים ישרים (זוויתיות משמע נוקשות ביקורתית). לאחר מכן, ניתן להוסיף לחץ גדום (עקשנות ועיקשות) ולבסוף עוויתות של לחץ הכתב (טיפוס ח' איובי-זאבי) המאפיין אלמנטים ביקורתיים סדיסטיים.

הווריאציות הטיפולוגיות (א-ט) המאפיינות את ארבעת סוגי המנהיגות

הווריאציות הדומיננטיות אשר עשויות לאפיין את ארבעת סוגי המנהיגות הן כדלהלן:

מנהיגות דיקטטורית:

טיפוסים ח' (איובי-זאבי), ג' (אימפולסיבי), ז' (רפורמטורי).

מנהיגות פרגמטית:

טיפוסים ב' (אינטגרטיבי), ד' (רציונלי), ז' (רפורמטורי).

מנהיגות דיפלומטית:

טיפוסים ד' (רציונלי), ז' (רפורמטורי) ה' (אוטיסטי), א' (רפיוני).

מנהיגות אידיאולוגית:

טיפוסים ג' (אימפולסיבי), ז' (רפורמטורי), ה' (אוטיסטי).

התסמונת הגרפולוגית המאפיינת סוגים של מנהיגות וניהול

הבה נעבור ונתאר את הסימנים הגרפולוגיים החשובים של ארבעת הטיפוסים הללו בהקשר לצירים של מנהיגות מול ניהול.

אפיון סימני כתב יד של יכולת ניהולית בהתאם למשקלים

1. רווח גדול בין שורות (ראייה אסטרטגית) טיפוס ד'.
2. סדירות (רגולציה) גבוהה בסדר-בארגון (משמעת) טיפוס ד'+ב'.
3. רווח גדול בין מילים (דיפרנציאציה נכונה בין אני לאתה בניהול) טיפוס ד'.
4. רווח קטן בין אותיות (לכידות ארגונית) טיפוס ד'+ז'.

אפיון סימני כתב יד של יכולת מנהיגות בהתאם למשקלים

1. **מנהיגות דיקטטורית** מתאפיינת בסימן הראשוני וההכרחי של עיצוב הקו של האות בקו ישר וזוויתי (טיפוס ז'), לאחר מכן לחץ אל-שטפי (טיפוס ז'),

לאחר מכן לחץ עוויתי (טיפוס ח'), לאחר מכן פורקן גדום (טיפוס ז') ופורקן שיפודי (טיפוס ג').

2. **מנהיגות דיפלומטית** מתאפיינת בסימן הראשוני של כתב קטן וצר (טיפוס ד'+ה') (הימנעות ותגובה סקונדרית על פי לה-סן), רווח גדול בין מילים (טיפוס ד'+ה'), זוויית ישרה (טיפוס ד'), כתב חוטי (פשרה, הססנות) (טיפוס א').

3. **מנהיגות פרגמטית** מתאפיינת בסימנים המשלבים מנהיגות וניהול, גם בטיפוס ב' (האינטגרטיבי), בטיפוס ד' (הרציונלי) ובטיפוס ז' (הרפורמטורי): רווח בין שורות ממוצע עד גדול, לחץ חזק ושטפי, אזור מרכזי ממוצע ומעלה, זוויית ימנית, חיבורי אותיות ושילוב אינטגרטיבי בין קמר, קער, קו ישר וחוטי.

4. **מנהיגות אידיאולוגית** מתאפיינת בוורסטיליות גבוהה. ניתן להציג אנשים בעלי נטייה למנהיגות דיפלומטית שהרעיונות שלהם בוערים כאש יוקדת והם מתנהגים כמו "פירומנים" (מושג שטבע יצחק אדיגיס) ביזמות של רעיונות גדולים. זה מתבטא בטיפוס ג' האימפולסיבי. לעומת זאת, מנהיגות אידיאולוגית יכולה להתאפיין באנשים אידיאליסטיים ורוחניים המתאפיינים בטיפוס ה' האוטיסטי. ישנם מנהיגים אידיאולוגיים אשר מתאפיינים בצורה מובהקת בטיפוס ז' הרפורמטורי במגמה של לחוקק את החדש, לחנך ולתקן את המעוות.

המנהיגות ההיברידית-קולאז'ית

חשוב להדגיש מה שמובן לכל גרפולוג מקצועי, שאין טיפוס אידיאלי במציאות. כל מנהיג מתאפיין בתרכובת היברידית קולאז'ית המתאפיינת בהכלאה בין יכולת מנהיגותית ליכולת ניהולית על הרצף, בין מנהיגות אפלטונית ערכית למנהיגות מקיאבליסטית פסיכופתית על הרצף. מנהיג יכול לשלב אפיונים פרגמטיים ודיפלומטיים, דיקטטוריים ואידיאולוגיים וכיוצא בזה. את האפיון של מנהיגות היברידית קולאז'ית נדגים בפרק הדוגמאות הבא.

קדושה וקא. חוץ. גלגל
א. זקן

כתב ידו של מנחם בגין

מנחם בגין מתאפיין כמנהיג החלטי, עקשן, תקיף, לא פחות מבן-גוריון אלא ניתן לומר אפילו אח תאום לו. יש שוני באישיות שלהם, אבל לענייננו חשוב לראות את הקו הישר והזוויתי בכתיבה המאפיין את בגין בהסתגלותו הנחושה והעיקשת. ההבדל בין בן-גוריון לבין הוא שבן-גוריון נוטה למגמה אינטגרטיבית (טיפוס ב') ואילו בגין נוטה למגמה רפורמטורית (טיפוס ז'), אך מה שחשוב זה הקו הישר כמאפיין סימן הכרחי ומהותי למנהיגות דיקטטורית עיקשת (ולא דיפלומטית).

גולדה מאיר
ח. מאיר

כתב ידה של גולדה מאיר

גולדה מאיר התאפיינה גם כן באישיות דוגמטית, עקשנית, לא גמישה, גם מבחינה קוגניטיבית וגם מבחינת הסתגלות בינאישית בנכונות לשנות עמדות ודעות. כתב היד שלה מייצג גם את האלמנטים של קו ישר וזוויתי.

ידו של לוי אשכול
 כתב ידו של לוי אשכול
 כתב ידו של לוי אשכול

אשכול אשכול אשכול אשכול
 אשכול אשכול אשכול אשכול
 אשכול אשכול אשכול אשכול
 אשכול אשכול אשכול אשכול

אשכול אשכול אשכול אשכול
 אשכול אשכול אשכול אשכול
 אשכול אשכול אשכול אשכול
 אשכול אשכול אשכול אשכול

כתב ידו של לוי אשכול

כתב היד של לוי אשכול מהיר, עם זווית ימנית ועם תסמונת אינטגרטיבית (טיפוס ב'). עיקר הדגש הוא על האזור האמצעי הגדול, העגול ועם קו קעור. הכתב הגדול והעגול שייך לטיפוס ו' הנרקיסיסטי, המייצג הצפה רגשית ואמפתיה חמה לזולת. הקו הקעור מייצג את הנטייה למו"מ של "תן וקח" פרגמטי בסגנון "מנצח-מנצח". נוטים לצטט את אשכול שהוא אמר שהוא אוהב לשנות "קתה" (שילוב של קפה ותה), כמי שרמז שהוא בעד פשרה בין ניגודים. על פי כתב היד של אשכול ניתן להבין מדוע הרכות והרגש היו בעוכריו למול מצב הלחץ הדרוך והקשה בטרם מלחמת ששת הימים. אין בו את הקשיות והקשיחות (קו ישר וזווית) שהיה לבן-גוריון, בגין וגולדה.

ליליד ידן, ש.א.מ.

לוא הספדתי אהבים זאת כוונתי
אכתוב לך התיאור שהתדמה אחי קדור
מבידק מיום 23 אוקטובר שיחזתי עם האיש
החמשה - ודעתי הלצתי עם השרים סכיד, אלק.אלי
ושפירא - גאוסר האחרונים יחד עם יאדם.
(א) הסכיתי כי מבידק הנל משקל מליאל
שאיתי מוכן אהבים איתו. הטיזון המצני

כתב ידו של אבא אבן

כתב היד של אבא אבן מתאפיין בכתב קטן, לא מחובר עם רווחים גדולים בין אותיות. עם מרחק בין שורות ממוצע ומעלה. הכתב צר ומבוקר. המנהיגות הדיפלומטית מתאפיינת בהימנעות (מה שמכונה על פי לה-סן כתגובה סקונדרית לאירועים). כמו כן, הכתב הקטן מלמד על צניעות, דימוי עצמי מבוקר. לכן, אבא אבן איננו ניחן ב- די. אנ. איי של מנהיג דיקטטור אלא של מנהיג דיפלומטי שנוהג בטקט, בהימנעות, בזהירות "והולך על ביצים" מול הצד השני בתהליך וויכוח.

I am asking the manager
to send you these copies.

my signature

כתב ידו של מהטמה גנדי

לחץ הכתיבה חושית (טיפוס ו' נרקיסיסטי). איכות הקו חוטי - מגמה של פשרנות. רווח קטן בין שורות, כתב מרושל, רווח קטן בין מילים. כל אלו מלמדים על יכולת ניהולית לוקה בחסר. אזור אמצעי קטן ותנודתי. דמותו של מהטמה גנדי מייצגת די.אנ.איי של אנטי-תזה של מנהיגות דיקטטורית. הוא משעבד את המנהיגות האידיאולוגית של הצלחה בדרכי שלום, באמצעות פשרה דיפלומטית של הימנעות מעימותים, הימנעות מהתנגחויות.

6/12/92

אברהם פלד / אברהם

אברהם / אברהם

אברהם / אברהם

אברהם / אברהם

אברהם / אברהם

אברהם / אברהם

אברהם

אברהם

כתב ידה של שולמית אלוני

שולמית אלוני מתאפיינת במנהיגות פרגמטית המתאפיינת במו"מ של "תן וקח", המשלב גם פשרה וגם נחישות. הפשרה באה לידי ביטוי בקו קעור ואילו הנחישות בקו ישר. כתב היד שלה בזווית ימנית, אזור אמצעי גדול, חיבורי אותיות של שתי אותיות, רווח בין שורות ממוצע. המדובר במנהיגות שיתופית עם רצון לתת את הטון, לא באופן כוחני אלא באופן הסברתי וגם אמפתי.



אורי

30/11/10

אורי ירד - אש

אורי ירד - אש

אורי ירד - אש

אורי ירד - אש

אורי ירד - אש

אורי ירד - אש

כתב ידו של אורי אבנרי

אורי אבנרי כעיתונאי משלב מנהיגות פרגמטית ואידאולוגית. כתב היד משלב גם זווית ימנית, כתב נמרץ (טיפוס ב' אינטגרטיבי), אך גם רווחים גדולים בין שורות וכתב קטן ולא מחובר, חוץ משתי אותיות (טיפוס ד' הרציונלי). צורת הקו ישרה ונחושה, עם מעט קער (ללא רגשות). הירידה של השורות כלפי מטה אינן מלמדות על דכדוך או רפיון, אלא על פרגמטיזם הישגי של להגיע למטרה מהר ונחוש.

אלהינו טוב להוציא לך חתיה אשה חסידה
 אלהינו, הן אשתך אשה אלה "נחמה" וכן אלהינו,
 בזה "בית הלל" במלך טובה.
 היה זה חסיד חסיד וחסיד חסיד וחסיד
 כי את אלהינו בזה חסיד - חסיד חסיד - חסיד
 חסיד חסיד חסיד.
 אני חסיד חסיד חסיד חסיד חסיד חסיד
 חסיד חסיד חסיד חסיד חסיד חסיד
 חסיד חסיד חסיד חסיד חסיד חסיד

כתב ידו של לובה אליאב

כתב ידו של לובה אליאב מייצג מנהיגות אידיאולוגית ודיפלומטית כאחד. הכתב
 משדר עדינות ונועם הליכות (כתב עם אזור אמצעי קטן וצורת קו מעט חוטית). רווח
 גדול בין שורות עם אותיות צרות (הימנעות, טקט ודיפלומטי). האות ל' בשם
 "לובה" מורמת ומייצגת חתירה לראות את הדברים באידיאליזציה. אין בו את
 הנחישות והקשיחות המאפיין מנהיג דיקטטורי, וגם חסרה לו נחישות של מנהיג
 פרגמטי מול "אבני נגף" של מאבקי כוח פוליטיים קשוחים. הוא בעד הפשרה
 הטקטית והדיפלומטית ובריחה אל האידיאולוגיה והאידיאליזציה.

Thanks for the very warm
hospitality that we received
here.
My deep gratitude
to all the staff.

لقد كانت إقامة في مستشفى
كل منكم الشكر الجزيل
أ. ش. ش.
9/11/94

כתב ידו של אנואר סאדאת

כתב ידו של אנואר סאדאת מייצג אקסטזה אימפולסיבית ורגשנית כאחד (כתיבה מהירה, אימפולסיבית, מחוברת, רחבה, שלוחת-רסן, עם אזור מרכזי עילי ותחתית תפוחים). כל אלו מאפיינים את המנהיג האידיאולוגי, עם נטייה להוציא לפועל את המשימות בביטחון מופרז ובחיפזון שלוח-רסן. ידוע שאנואר סאדאת נטה להתבודד במדבר במקום לידתו, במרחק מן העיר הסואנית כדי לחוות סוג של אקסטזה ותקשור עם מחשבות ורעיונות-על בטרם ביצוע. את זאת הוא עשה לפני ההחלטה על מלחמת יום כיפור ואת זאת הוא עשה לפני ההחלטה על היוזמה המהפכנית לעבר שלום עם ישראל.

לכל היהדות!!
 כל היהדות הארצי-ישראלית
 בסכנה. הצילו בכל הדרכים
 שאתם יכולים להצילנו. במהירות
 היותר אפשרית.

ולד' הישועה
 הרב הראשי קוק

אל היהדות /
 היהדות החרדית-אשכנזית
 מסכנת. הנה! כל הדרכים
 שאתם יכולים להצילנו. במהירות
 היותר אפשרית.
 ולד' הישועה
 הרב הראשי קוק

כתב ידו של הרב קוק

הרב קוק מתאפיין כמנהיג אידיאולוגי, השואב את כוחו מרגש של אהבה (אזור מרכזי גדול המאפיין הצפה רגשית של טיפוס ו' הנרקסיסטי). הארגון לוקה בחסר ולכן הוא איננו איש ניהול. הוא שקוע בתוך המעמקים הרגשיים ומשם הוא "יונק" את הרליגיוזיות האמוציונלית, אשר באה לידי ביטוי בכתובים אצלו באמצעות פרוזה שירתית.

à ma chère petite Denise
Bon pour un cadeau de jour
de l'an, que je paierai, dès ma
rentree à Paris, sur la présen-
tation de ce billet.
Décembre 98 Émile Zola

כתב ידו של אמיל זולא

אמיל זולא מתאפיין במנהיגות אידיאולוגית המושתתת על לחץ חזק ואל-שטפי, לרוב במישור האופקי המאפיין את הטיפוס ז' הרפורמטורי. אומץ הלב שלו לקרוא תיגר על הסביבה האנטישמית ולכתוב את מאמרו "אני מאשים" בעקבות פרשת דרייפוס, בא לידי ביטוי באזור מרכזי גדול (בטחון אגו בולט), לחץ נמרץ ואל-שטפי (שחייה נגד הזרם עם רצון לבצע רפורמה ולתקן את הסביבה על העוול, על פי התקן הנורמטיבי שהוא מאמין בו).

הערה: אנו שמים לב שמנהיגים אידיאולוגיים מתאפיינים בווריאציות רבות יותר מאשר מנהיגים דיפלומטיים, פרגמטיים ודיקטטוריים. יש מנהיג אידיאולוגי-אידיאליסטי (טיפוס ה'). יש מנהיג אידיאולוגי-רפורמטורי (טיפוס ז'). יש מנהיג אידיאולוגי-יזמי (טיפוס ג'). המנהיג האידיאולוגיה מתאפיין בוורסטיליות גבוהה יותר מיתר הסגנונות המנהיגותיים.



צילום זה מייצג את המיתוס הצברי כאשר מצד אחד יגאל אלון, מצד שני משה דיין ובאמצע יצחק שדה. שני צדדים לאותו מטבע. יגאל אלון מייצג את המנהיגות הפרגמטית-הערכית-האידיאולוגית ואילו דיין מייצג את המנהיגות הפרגמטית היותר מקיאבליסטית. בין שניהם מצוי יצחק שדה המתאפיין במנהיגות פרגמטית מאוזנת. הבה ונראה את כתבי היד.

14-15/5/41 10.1.11 KH-2 5/6/1941

פרשת ויקרא

[illegible]

יגאל אלון פסקה

המבנה הצורני וארגוני של כתב היד נוטה בצורה מובהקת לטיפוס ד' הרציונלי, המתאפיין במנהיגות ערכית עם נחישות, אך לא כוחנית. לחץ הכתיבה מתאפיין בלחץ חזק לעיתים גדום ואל-שטפי המייצג גם אלמנטים של טיפוס ב' אינטגרטיבי, אך גם אל-שטפיות של טיפוס ז'. נוצר פער ומתח בין הפנימיות הדרוכה והמאומצת לבין הבקרה הגבוהה של המבנה הצורני והארגוני. יגאל אלון מתאפיין כאדם ערכי אך גם ריאליסטי, ערכי ולא אוטופי.

29.1.1-8



לשכת ראש הספה הכרטי

כחול

אשר נאמר לי
הג. 20.1.2018 נאמר לי (אשר נאמר לי)
נאמר לי. נאמר לי. נאמר לי.

בה היתה היתה
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.

היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.

היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.

היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.
היתה היתה. היתה היתה. היתה היתה.

כתב ידו של משה דיין

כתב ידו של משה דיין

שני כתבי היד נכתבו בתקופות שונות. הכתב הראשון מתאפיין באזור אמצעי לא קריא עם חיבורי אותיות מרובים ועם כתב גדום. אלמנטים של טיפוס ג' אימפולסיבי, יחד עם דריכות נחושה של טיפוס ז'. כל אלו מעידים על אישיות פרגמטית, ריאליסטית, קומבינטורית, אך גם ערמומית ומניפולטיבית. כתב היד השני מייצג את השחרור מן הכוח אל הפועל בכתב אינטגרטיבי-אימפולסיבי. ארגון כתב היד מתאפיין במרחק בין שורות צפוף ובכתב מרושל מבחינת תשומת לב לפרטים. לכן, ניהול ומנהלה לא מעניינים אותו. הוא עסוק ביזמות וביצוע שלוח-רסן ואימפולסיבי. במקביל הוא משדר בטחון מופרז עם אלמנטים של זחיחות דעת ועורמה הישגית.

כתב ידו של יצחק רבין

יצחק רבין רצה להיות מהנדס מים, אבל הגורל ההיסטורי הוביל אותו להיות מפקד מוביל בפלמ"ח ולאחר מכן רמטכ"ל ששת-הימים ולבסוף ראש ממשלה שנרצח. התגובה הסוציולוגית של רוב העם כלפי רבין היתה דיס-פרופורציונלית בניסיון להאדיר את מעמדו ואת מפעלו האידיאולוגי. שכן, לא היתה שלו שום אידיאולוגיה מובנית ובמקביל הוא לא התאפיין כמנהיג נחוש ואסרטיבי.

כתב היד מתאפיין בכתב קטן (טיפוס ה' אוטיסטי), כתב מכווץ מבחינה רוחבית (קשה-החלטה). החתימה מתאפיינת בכתב חוטי (פשרנות והססנות המאפיינות מנהיג דיפלומטי). הנקודה אחרי האות י' - היא לא נקודה, אלא קו המוסיף נדבך להססנות ולחוסר נחישות.

כמנהיג דיפלומטי, הוא עשה את מלאכתו נאמנה והצטיין בכך (קונסול בארה"ב). לעומת זאת, כראש ממשלה הוא כשל בהרבה מאוד משימות (מו"מ מגמגם מול החיזבאללה בניסיון לחלץ את הנווט רון ארד, הססנות בקבלת החלטות לפני מבצע אנטבה, נפילה עקב התקף עצבים לפני פרוץ מלחמת ששת-הימים וכו').

יכול הקורא לחשוב שאני מערבב בין עמדות פוליטיות לגרפולוגיה. לא ולא! על פי הסימנים הגרפולוגיים, אין לרבין את הסימנים של מנהיג דיקטטורי, שהם הכרחיים למנהיגות נחושה, קשוחה ודומיננטית. יש בו מידה לא מבוטלת של תלישות, דחיינות בקבלת החלטות, חרדות והססנות. לכן, המסקנה שלי הגרפו-פסיכו-היסטורית הינה ששר ההיסטוריה בגד בו ובמקום לאפשר לו להיות מהנדס מים, הוא הטיל עליו מעמסה כבדה מנשוא.

הדיון פתוח – הפולמוס פתוח, אך תמיד בהתבסס על ממצאים גרפולוגיים ולא ממצאים אידיאולוגיים-פוליטיים.