

GABINETE DE COMUNICAÇÕES HUBBARD
SAINT HILL MANOR, EAST GRINSTEAD, SUSSEX
HCO PL DE 17 DE NOVEMBRO DE 1964
EMISSÃO 1

REMIMEO

PESSOAL DE STHiL

FORA DE LINHA E FORA DE POLÍTICA
O CESTO DE ENTRADA CHEIO

(Exame de Função (hat) pelo Sec. do HCO a todos os executivos com um despacho para mim, pessoalmente cada vez que o fizerem. Um despacho por exame)

Estes dois dados são superlativos no manejo das linhas de comunicação de Cientologia e do cesto de entrada.

1. O primeiro dever de um executivo é encaminhar as coisas correctamente e ver se os outros as encaminham correctamente. Se um executivo não o faz, então as linhas da sua área atulham-se e ficam tão presas que ninguém as pode seguir ou transpor. Isto reduz receitas, disseminação e eficácia geral, produzindo volume de tráfego. Por "encaminhar correctamente" entenda-se garantir que todos encaminhem correctamente as coisas. Expedir uma coisa já de si desencaminhada gera Dev-T e não maneja o descaminho, quando este já está em curso.

2. Conhecer e dar a conhecer a política. O primeiro pensamento de um executivo ao manejear um despacho que exige uma decisão deve ser: "Isto já é coberto por planeamento ou política?" Se o executivo conhece as políticas existentes sabe que 99% dos *despachos* "requerendo decisões ou soluções" já são atendidos nas políticas, e, só quando elas são desconhecidas ou inexistentes, é então necessário "manejo especial". Em resumo, se o assunto (a) já é abrangido por política, (b) se o remetente conhecer essa política, ou (c) o primeiro executivo que recebe o despacho a conhecer a política, então o despacho fica ali mesmo. Isto deixa fluir apenas tráfego onde não existe política ou despachos de assuntos especiais.

A resposta a um despacho que pergunta alguma coisa já coberta por política, não será qualquer solução inusitada. A resposta a esse despacho seria de dois tipos: (a) a uma pessoa externa que não tivesse a mínima ideia da política, ou (b) a alguém dumha organização que deveria conhecer a política. No caso de (a) originar uma pergunta, a resposta correcta é: "A política sobre isto é...". No caso de (b) originar uma pergunta coberta por política, a resposta é: "Consulta as antigas (novas) políticas sobre isto".

Para pessoas externas a política é largamente desconhecida. Assim, temos que

consultar a política ou relembrá-la para manejar o assunto. Porém elas raramente fazem perguntas que exijam explicações subtils, e a política de campo é muito conhecida nas organizações, tal como "Dar o que prometemos, se foi prometido". "Manter o mínimo de entetha", etc., etc. Um simples "Lamento, mas é contra a política" é a solução mais simples (e geralmente a melhor) para ideias ou perguntas malucas externas. Para quê explicar? Não estamos a treinar um membro de pessoal.

Quando está implicado um membro do pessoal, espera-se que ele conheça a política ou saiba consultá-la.

Se o executivo dá ao despacho que requer política uma "solução inusitada" quando essa política já existe, então surgirá um problema, pois esta solução irá contra a *outra* da política existente, e o funcionário entra na confusão de nada-de-política, nada-de-organização. E finalmente a organização fica paralisada. Qualquer organização com um executivo que não segue a política e o planeamento geral, e que está sempre a responder a consultas com as suas próprias inusitadas soluções, em breve verá a receita ir ao fundo, visto que está a ser detida na banda por contra-soluções. Em breve ninguém saberá o que é a política, e, em desacordo, a organização desintegra-se. Deixa de ser uma organização, mas um punhado de indivíduos trabalhando com objectivos cruzados.

DESCAMINHO

O encaminhamento consiste em expedir uma comunicação *correcta* para o destino correcto ou, mais propriamente, para um executivo, indicando, aos funcionários que encaminham despachos da organização, a forma como os vários tipos de despachos são encaminhados.

O descaminho seria de facto descaminho se uma pessoa enviasse um despacho incorrecto para outra pessoa e ela não o disparasse de volta para o originador.

Um despacho incorrecto é aquele que não tem nada a fazer nas linhas. Esta é a alma do Dev-T (tráfego desenvolvido), o envio de despachos incorrectos. Uma pessoa pode enviar todos os despachos correctos do mundo sem Dev-T. No momento em que envia um despacho incorrecto *para alguém que não o originador*, implica outros terminais e bloqueia igualmente as suas linhas.

Quando uma pessoa expede um despacho que nunca deveria ter sido escrito, torna-se parte do Dev-T original. Como o despacho é incorrecto, nada fará além de bloquear cestos de entrada por toda a linha. A ÚNICA acção correcta é devolvê-lo ao originador por inadequado.

INADEQUADO

Por inadequado não queremos dizer insultuoso ou obsceno. Queremos dizer que:

- a. Nada tem a ver com a pessoa a quem é enviado, ou
- b. Já está abrangido por política que deveria ser conhecida do originador ou da pessoa que o envia.

Em (a) temos despachos ridículos, despachos à pessoa errada, falsidades evidentes, despachos tipo "toda a gente diz", despachos destinados apenas a causar perturbação, entretanto inútil e assim por diante.

Em (b) temos (Ah, ah! descoberto!) o membro de pessoal que ignora o que se passa ou que políticas se aplicam ao seu posto. É razoável esperarmos que, digamos, um Registador, tenha lido as políticas, antigas e recentes, que falam de Registar. De um membro do pessoal geral esperamos, pelo menos, que conheça o plano geral, pois as políticas gerais vão todas parar ao seu cesto de entrada, portanto estão disponíveis.

FORA DA LINHA

Um despacho está fora de linha quando é enviado à pessoa errada.

FORA DE POLÍTICA.

Um despacho está fora de política quando é expedido ou originado por alguém que deveria saber que o assunto já está abrangido por política.

DEV-T

O tráfego é desenvolvido (tráfego desenvolvido, Dev-T) originando ou *expedindo um despacho fora de linha ou fora de política a alguém que não o originador*. Isto pode parecer obscuro quando dizemos que uma pessoa *que origina* um despacho fora de política não deveria enviá-lo a ninguém a não ser ao originador, isto é, a ele próprio. Ele tem as cartas de política e o plano geral tão disponíveis para ele como para qualquer outra pessoa nas organizações de Cientologia. Portanto, fazer perguntas por despacho acerca de uma política que pode ser consultada é apenas demasiada preguiça para a consultar, não é? E descarregar o seu trabalho sobre as costas dos seus superiores.

Quando transmite um despacho fora de política a alguém a não ser o remetente, se é executivo:

- a. Implica outras linhas e
- b. Perde a oportunidade de localizar um membro de pessoal fraco em política.

O seu *dever* de executivo é devolver o despacho à origem com ordens para consultar as políticas respectivas. O seu *dever* *não* é citar políticas. Ele (o

originador) é quem está em mistério. Deixe-o fazer o trabalho. Recuse-se, ou pior, sonde um pouco essa pessoa para ver até que ponto o caso é sério e, se necessário, ordene um exame completo das cartas políticas que se aplicam ao seu posto. *Este é o seu trabalho de executivo superior.* Não ser o computador da organização que dá as respostas.

Os membros de pessoal que habitualmente dirigem perguntas a outros sobre coisas devidamente cobertas nos escritos dos seus próprios deveres, são DINAMITE numa organização. A política que se lhe aplica tem sido sempre APRENDER O SEU TRABALHO E FAZÊ-LO ou IREM-SE EMBORA. Não podemos mantê-los. Eles *podem custar-nos toda a organização*, e em dois ou três casos quase o fizeram.

São demasiado dispendiosos quando não aprendem as suas funções e a política geral, ou empurram o serviço para os outros. *Um* deles custou pelo menos *dois* membros de pessoal suplementares para se ocuparem do seu Dev-T e serviço. Um facto real. Mesmo quando o Dev-T não manda uma organização pelos ares, não me é possível exagerar o perigo que eles representam para os outros membros e para Cientologia.

As pessoas que não querem ou não podem aprender a política, ou que continuamente a alteram, não chegaram ao Nível 1 de caso. Não podem receber uma comunicação, portanto não podem responder ou reagir correctamente, e fazem coisas terrivelmente estranhas. Nunca compreendem o que estamos a fazer, e assim criam confusão.

DEVERES DE UM EXECUTIVO

Um executivo mantém a organização em marcha levando as pessoas a executar as suas tarefas. Ele pode ter o seu trabalho e também o fazer, e provavelmente trabalha duramente para isso. Mas os seus deveres em relação à organização têm a ver com implementar um encaminhamento correcto, e mandar as pessoas aprender e aderir à política. Se um executivo não fizer isto, a área do seu posto ou organização estará em permanente confusão.

CESTOS DE ENTRADA ATULHADOS

Basta olhar para o cesto de entrada de um executivo para saber se ele está a cumprir os seus deveres *de executivo*. Embora possa esvaziá-lo todos os dias, se houver muito tráfego na organização a fluir através dele, *vê-se logo* que essa pessoa não maneja correctamente os despachos fora de linha e fora de política.

Este executivo pode trabalhar dia e noite no seu cesto de entrada. É o *volume* de despachos da organização que nos diz se o executivo está ou não a manejar os despachos fora de linha e fora de política, ou quem não estabeleceu o encaminhamento correcto na área do seu posto. Tal executivo mata-se a trabalhar

e mesmo assim é incapaz de tirar os seus subordinados do “vermelho”.

Se o cesto de entrada está simplesmente atulhado e não está a ser manejado em absoluto, isso diz que esta pessoa não está a fazer nada, mas apenas a enganar os outros. Por experiência real, quando se encontra um cesto de entrada atulhado e sem alteração, também se encontra (a) pretenso trabalho, ou (b) pura e simples inactividade no posto ou (c) completas falsidades. Porém essas condições dão origem a uma área de perturbação na organização, porque *alguém mais acima ou abaixo* dessa pessoa no organograma não consegue fazer o seu trabalho por causa desse "buraco camuflado" (significa um posto que apenas parece preenchido, deixando assim um buraco na linha). Essas pessoas causam *sempre* excesso de trabalho a pessoas acima ou abaixo delas, e a sua proximidade é bastante perigosa.

POLÍTICAS SOBRE DEV T

A nossa *política* sobre um cesto de entrada habitualmente cheio que nunca é manejado, é: (a) tentar pôr a pessoa em funções (hat) ou, se isso falhar (b) transferi-la para um posto que possa realmente executar e, se ainda não funcionar (c) despedi-la. Nunca adicionamos "processamento" à nossa política para manejá-las, pois elas estão bastante abaixo de Zero e exigem demasiado trabalho para as tornar úteis.

Agora, quanto à política relativa aos executivos que trabalham duramente, mas têm um volume de despachos fantástico, ela é (a) mandá-los ler esta carta política e, se o volume não reduzir (b) fazer-lhes um exame de função (hat) sobre esta política e, se o tráfego ainda não descer para muito baixo (c) mandá-los fazer o organograma em plasticina, fazer as organizações de Cientologia do mundo em plasticina, fazer o seu posto em plasticina e rever todas as cartas políticas relativas ao seu posto, à organização e ao planeamento geral.

A queixa não é falta de actividade deste executivo. A queixa é que este executivo não está a organizar a área do seu posto nem a ajudar, através da disciplina dos despachos fora de linha e fora de política, a pôr a organização em existência real e a Cientologia no mundo.

Tal executivo, liberto do fardo de manejá-los despachos fora de linha e fora de política, começará a fazer diligentemente o seu próprio trabalho, sairá da situação de protesto, começará a manejá-los e a disseminar Cientologia e deixará de inundar as linhas de Cientologia com despachos fora de linha e fora de política.

Além disso, o executivo também dará instruções de encaminhamento ao seu tráfego geral, o que criará um fluxo suave na sua unidade ou departamento, organização ou continente.

RESUMO

Nunca transmite um despacho fora de linha ou fora de política. Devolva-o

sempre à origem, o membro de pessoal que o enviou.

Num despacho fora de linha, certifique-se que a origem o encaminha correctamente, quer ele tenha vindo de cima ou de baixo, e que o originador de baixo de um despacho fora de linha, estude o organograma. Neste último caso deve também assegurar-se que o organograma reflecta a realidade da organização actual, e esteja em funcionamento. Se omitir isto, é claro que não pode obter a solução para o encaminhamento fora de linha, porque não existem linhas visíveis. Ninguém pôs o organograma aí para ser conhecido. Logo, muitos despachos fora de linha.

Nos despachos fora de política, você próprio deve estar familiarizado com a política para poder dizer se uma coisa é abrangida *pela* política. Para levar alguém a seguir a política, é claro que há que assegurar que a política está disponível, e que tudo fez para ajudar a tornar a política acessível e conhecida. O tempo gasto a estudar a política é muito bem gasto. E quando peço esclarecimentos ou pergunto pelas políticas existentes na área, deveria ser dada prioridade *máxima*, *porque você não seria capaz de fazer o seu trabalho sem a ajuda da política*, quando necessário. E a forma de ajudar com política é escrever todas as políticas da sua função (hat) ou área e enviar-mas se eu as pedir, para que as possa rever e publicar. Um grupo não pode funcionar *em absoluto* sem haver política concordada e, é claro, *nenca poderá crescer*. Os Cestos de Entrada encherão demais. Não haverá forma de ter um posto preenchido e a funcionar. Não haverá comunicação real, mas apenas Dev-T. A confusão resultante parará qualquer expansão. Desta forma a organização permanecerá pequena, trabalhará como louca e manter-se-á pobre. Não há política. Só Dev-T. Cada pessoa presente usa todos os hats (desempenha todas as funções) e também o faz de forma diferente. Não é uma organização. É um punhado de auditores com as suas confusões articuladas.

Somos idiotas por aceitar originações. Como auditores treinados, estamos condicionados a deixar as pessoas originar. Mas isso é em *sessão*. Não está a auditar enquanto executivo. Um despacho incorrecto não é na verdade uma originação. É uma confissão de que a pessoa não faz parte do pessoal, ou deverá ser treinada para fazer parte do pessoal. Tal "membro do pessoal" ainda é um auditor de campo aos trambolhões pela organização, se não souber a política. Crítico, a cometer erros, a criar Dev-T, a obstruir as linhas. Bastante desagradável. A tarefa do executivo é primeiramente pôr a organização aí, estabelecer linhas de comunicação no grupo, da organização para o público e do público para a organização. Esta é a primeira, a primeira de todas as responsabilidades de um executivo, quer ele seja Secretário de Associação ou Director de PE ou Director de Treino ou *qualquer* executivo.

ENCAMINHAMENTO

Quando os dispositivos de encaminhamento são estabelecidas *dentro* da organização, de membro para membro de pessoal, chamamos a isso ORGANIZAR.

Quando há dispositivos de encaminhamento ou há convite à comunicação, da organização para o público e do público para a organização, isso é chamado PROMOÇÃO.

Os deveres de um executivo como executivo dizem, portanto, primeiro respeito à ORGANIZAÇÃO e PROMOÇÃO, e verificar se as acções de preparação são executadas.

Tendo estabelecido as linhas, o executivo tem que verificar se elas existem realmente, e continuam a existir. Chamamos a isto "pôr as pessoas a executar as suas funções", e se isto for feito dentro da organização, e do público para a organização, e da organização para o público, chamamos-lhe "garantir a promoção".

A maior parte do trabalho de um executivo consiste em ver se as coisas são *feitas*. Verificar se as linhas são seguidas, a política aplicada, a promoção levada a efeito. Até mesmo o Director de Treino, ao assegurar-se de que é ensinada aos estudantes apenas tecnologia correcta, está a executar a política. O Director de Processamento, verificando se os pcs têm ganhos, está apenas a seguir a política e a *certificar-se que esta é seguida*.

Para um executivo superior, levar por diante uma pergunta de um membro de pessoal cuja resposta já está abrangida por política, é uma coisa *muito* grave. Porquê? Porque o acto revela que este executivo não conhece a política, ou, no mínimo, não está a pôr em funções os seus subordinados e membros de pessoal e portanto não tem uma organização a funcionar.

Um executivo muito elevado que transmite um despacho já de si mal encaminhado, confessa a mais grosseira ignorância do seu próprio organograma.

TRABALHO ÁRDUO

Não é virtude, portanto, um executivo simplesmente trabalhar arduamente. De facto, quando esse trabalho consiste principalmente de manejar o Cesto de Entrada, esse trabalho duro está apenas a ocasionar trabalho duro também noutros lugares. É uma estupidez completa ficar preso a um Cesto de Entrada cheio de despachos de pessoal. A *única* forma de isto acontecer (incontáveis perguntas do pessoal ou informações) é não descobrir os despachos fora de linha e fora de política e os devolver à origem, com uma nota "Mal encaminhado. Ver organograma". Ou, no caso de fora de política: "Já existe política sobre isto. Favor consultá-la", ou ainda "Isto é contra o planeamento geral. Favor consultar

as recentes cartas de política"

FAZÊ-LOS TRABALHAR

A solução mais segura para estas avalanches de despachos consiste *sempre* em fazer a fonte deles trabalhar mais, já que errou enviando um despacho fora de linha ou fora de política.

Alguns despachos fora de linha e fora de política são originados por pura preguiça. "Leva muito tempo a consultar. Vou perguntar ao Secretário do HCO" é a linha geral de raciocínio. O pobre Secretário do HCO, já demasiado sobrecarregado a consultar as políticas, levado pelo desespero, dá uma solução inusitada. Isto acaba por criar confusão. A solução oferecida só pode ter o valor dos dados apresentados, e se os dados são errados, a solução é mais errada ainda; e no caso da pergunta vir da preguiça, os dados são provavelmente errados e assim *qualquer* esforço para responder só piora as coisas.

Daí que, é contrário aos interesses da organização indicar à fonte o encaminhamento correcto dos despachos fora de linha. Se o fizer não remedeia o problema real. O membro de pessoal ainda não sabe que isto é uma organização e por isso não é capaz de fazer o seu trabalho. *Tem* que familiarizar esse membro do pessoal com o organograma ou terá atraiçoadado a organização. Compreenda, os *outros* membros do pessoal também sofrem com as originações fora de linha desta pessoa. E, como executivo, não está a proteger o seu pessoal de originações fora de linha se não manejar a pessoa logo que a descobre. Cure isso, e não só ajudará o seu Cesto de Entrada, mas tirará também um grande peso ao seu pessoal. O seu cesto de entrada não é o único da organização, e se é um executivo, é você quem *deve* manejar o encaminhamento, porque só você tem autoridade imediata para o fazer. A expansão depende principalmente de tomar essa acção.

Nos casos de *despachos fora de política*, o que quer dizer que o membro de pessoal não conhece a política e por isso faz coisas contrárias a ela ou quer saber se é política ou não, porque há-de *você* estudar as cartas de política? Provavelmente já as conhece razoavelmente bem. Quem não as conhece é a fonte desse despacho. Por *isso deve* assegurar-se de que a pessoa se esforça na política e queima um pouco as pestanas com políticas antigas e novas e planeamento em geral.

Mais uma vez, se consultar as políticas em vez do transgressor, lesa a sua organização, porque deixa sem cuidado uma área que cometerá erros. E o erro desse membro do pessoal pode destruir toda a organização! Isto não é exagero.

Porque é que está a trabalhar tão duramente como executivo para pôr estabelecer a organização e fazê-la crescer se não há à sua volta elementos que a estão a destruir? Se não existissem tais elementos, a organização apenas cresceria e o trabalho seria só promocional ou serviços. Se está continuamente a criar o seu

departamento, unidade ou organização, ou a defendê-lo de qualquer forma, significa dever haver algo que o deita abaixo. Os sintomas desse algo são os despachos fora de linha e fora de política.

Para ser totalmente eficaz você terá que conhecer o encaminhamento (organograma), conhecer a política e o plano geral em progresso.

Para que um organograma seja conhecido tem que existir, ser real e dizer o que os departamentos, unidades e membros de pessoal fazem.

E para que a política seja conhecida tem que existir e poder ser encontrada.

Fazer alterações de menor importância no organograma e dar funções duplas (dois ou mais hats para uma pessoa) é muito habitual numa organização. Fazer alterações importantes, tais como o Ad Com ser encarregado do HCO ou o treino ser entregue pela Unidade de Contabilidade seria uma grave violação da política. Portanto o organograma deve ser, nesta medida, um organograma standard. Mas ainda assim terá que fazer encaminhamento nele e arranjar encaminhamento para ele.

Inventar políticas ou suplementos a políticas sem as enviar pelos canais como *trabalho completo de pessoal (CSW)* (*o* que significa encaminhá-las pelo organograma, com todas as cartas de política relativas ao assunto agrafadas ao pedido de alteração e a nova carta de política toda escrita e pronta para publicação) cortará as linhas da Cientologia nessa área.

Não acredita nisto? A Austrália meteu-se em toda uma confusão de investigações porque os executivos superiores, ou não sabiam ou não seguiram a política há muito em vigor relativa ao reembolso imediato do dinheiro a um Pc insatisfeito. Isso custou à organização milhares e milhares, um ano de sofrimento e o risco da Cientologia ser banida da Austrália. Política desconhecida ou alterada é *morte*. Não por acção minha, mas sim da comunidade em que a organização opera.

Ainda não acredita? Washington D.C. também não sabia ou não seguiu a política explícita sobre receber favores de Pcs e só a contra-gosto os relatou a um HCO não informado, que não sabia ou não seguiu toda a intenção e espírito da política e que nunca me disse, tal como estava implícito na carta de política original. A mulher da pessoa que concedia esses favores lançou-nos em cima *toda* uma confusão com o FDA, o que nos custou dezenas de milhares, *dois anos* de amargura e quase destruiu a Cientologia nos Estados Unidos.

Política é sobrevivência para o grupo.

APENAS POLÍTICA PRÁTICA, CONCORDADA E SEGUIDA, FORNECE ARC, O QUE É A PRÓPRIA VIDA DE QUALQUER GRUPO. São os costumes, as políticas ou o que lhes queiram chamar, que tornam um grupo ou organização

vivos e vigorosos.

Com má política, maus costumes, temos um grupo moribundo, uma organização moribunda. Os governos cujas políticas são irreais estão a perecer. Agem como criminosos. É daí que as pessoas ganham repugnância pela "política". Olharam para as políticas de grupos moribundos e imitam a forma como elas são encaradas.

Porém, assim como há bom controlo e "mau controlo", também existe boa política e má política. Ela tem má reputação entre certas pessoas. Aborrece-as. Também aniquila grupos. Portanto, se a Sua organização quer viver, tem que ter política real, viva, respeitada e usada.

Muito bem, agora é sério. Os organigramas e políticas devem existir e ser seguidos, e a pessoa que o garante é o executivo de Cientologia.

A pista das violações é o cesto de entrada continuamente cheio, quer se move ou não. Se um cesto de entrada de um executivo está sempre cheio, então (a) não está a trabalhar (b) está a trabalhar com louco mas não maneja os despachos fora de linha ou fora de política, regulando as linhas e tornando a política conhecida.

Aqui está, não podem escapar a isto.

Não faz mal que um executivo trabalhe muito. Eu faço-o. Não faz mal ter muito tráfego no cesto de entrada. Uma organização atarefada fá-lo. Mas é muito mau um executivo ter grande quantidade de tráfego de pessoal, porque 99% é fora de linha e fora de política; e se não actuar para o corrigir, não só não terá tempo para respirar, como acabará sem receita nem organização.

É um facto.

**L. RON HUBBARD
FUNDADOR**