

CARTA DE POLÍTICA DO HCO DE 13 DE MARÇO DE 1965
EMISSÃO II

Não-Remimeo GERAL

DIVISÕES 1, 2, 3

A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO
O QUE É A POLÍTICA?

A única razão pela qual alguém combate a boa política numa organização é porque é demasiado estúpido ou demasiado inexperiente para a compreender. Incapazes de apreender, essas pessoas são por demais preguiçosas para tentar. Deixam passar palavras mal entendidas, não vêem as razões, imaginam as situações diferentes do que são e, de forma geral, não a conseguem perceber. Portanto, ou tentam não a usar ou imaginam uma sua. As pessoas com um mau passado de estudo não conseguem apreender a política. Porque a política também segue as regras do estudo.

Por isso, nunca ponha uma pessoa com uma má história de estudo num posto-chave de executivo. Ela não consegue perceber a política porque não a pode estudar.

Só poderemos contar com pessoas com um historial de estudo rápido, passagens rápidas nos cursos, para montar uma organização ou departamento e mantê-lo em funcionamento. Os outros estão demasiado embrenhados nos seus próprios problemas e são demasiado imperceptíveis para serem algo úteis na expansão rápida duma organização.

No entanto, estas pessoas são às vezes úteis, mesmo quando não corrigidas. Trabalham bem em áreas pioneiras onde tudo tem que ser improvisado e onde a sua própria incapacidade para aceitar qualquer coisa os leva a recusar igualmente derrotas e desencorajamentos. A sua incapacidade de apreender de uma situação é com frequência benéfica, quando exige bravura. Mas isto não dispensa esforços para os tornar mais capazes, e à medida que ficam mais velhos e mais experientes também ficam mais corajosos e mais rápidos, *seguindo* então a política.

Seguir a política é uma questão de agarrar as situações, e conhecê-la suficientemente para a aplicar correctamente à situação certa; quando nenhuma política se aplica, uma pessoa experiente e rápida pode facilmente expandir a ideia da política geral de forma a cobrir a situação, sabendo bem que não está coberta.

A pessoa lenta nunca nem sequer captou a política básica geral e por isso, confrontada com situações tanto habituais como pouco habituais, não consegue encontrar qualquer política que cubra seja o que for, por isso age de qualquer maneira.

Por outro lado a política, para se adaptar e ser benéfica, deve nascer de uma grande perspicácia e familiaridade com os factos. A política governamental é geralmente escrita por funcionários que nunca ouviram um tiro disparado com ira. Por conseguinte, quase toda a política actual do governo é completamente idiota. Ninguém a pode aplicar porque

não se aplica a nada e só cria problemas a toda a gente. Logo, uma pessoa rápida, com bom critério no ramo e na situação real, pode avançar apenas seguindo as suas próprias políticas e discernimento. Isto é facilmente confundido com uma pessoa estúpida agindo contra uma política que é boa.

Mas até políticas estúpidas fornecem um largo acordo como base para uma coordenação do trabalho, e assim algo acontece em escala mais vasta. Fazer política individual em cada posto é a definição de caos. Desta forma, mesmo a má política é em geral mais funcional do que a política individual e torna as organizações mais fortes.

Uma política brilhante baseada na experiência, é claro que pode fazer as organizações subir como foguetes.

Concluimos, por conseguinte, que quando vemos uma pessoa constantemente fora de política numa área que funcionava bem quando estava dentro da política, temos que agir.

Quando temos uma vasta esfera de acção organizacional, temos que dispor de uma política funcional que seja seguida, pois só pela falta de política, boa ou má, e pela falta de ela ser seguida, permaneceremos pequenos por definição.

A INEXISTÊNCIA DE POLÍTICA TORNA PEQUENOS E INEXPANSIVOS DEPARTAMENTOS OU ORGANIZAÇÕES.

SE A POLÍTICA EXISTENTE, BOA OU MÁ, NÃO FOR SEGUIDA, CRIA DEPARTAMENTOS OU ORGANIZAÇÕES CAÓTICOS E CAUSA CONTRACÇÃO.

UMA BOA POLÍTICA, BASEADA EM SITUAÇÕES REAIS, EXPERIMENTADA, BEM SEGUIDA, LEVA UM DEPARTAMENTO, ORGANIZAÇÃO OU CIVILIZAÇÃO À EXPANSÃO.

Quanto mais pequena é a organização ou departamento, menos política é necessária. Inversamente, quanto menos política é usada mais pequena se tornará a unidade da organização ou departamento.

Uma pessoa pode sempre calcular com segurança que, se existe política disponível, a falta de expansão é o resultado directo desta política permanecer ignorada ou não ser seguida. Os passos a tomar são portanto:

Fórmula de expansão:

1. PROPORCIONAR BOA POLÍTICA.
2. TORNÁ-LA FACILMENTE CONHECÍVEL.
3. SER ENÉRGICO EM GARANTIR QUE É SEGUIDA.

Esta é a fórmula de expansão mais ampla possível.

A expansão proveitosa de uma unidade, departamento, organização, companhia, império ou civilização depende totalmente da aplicação da fórmula dada acima.

Se for bem aplicada, literalmente milhares de outros factores impeditivos ficam sem importância.

Isto aplica-se a qualquer coisa, até mesmo a uma pessoa; mas quanto maior for o número de indivíduos implicados, mais rigorosamente tem que ser seguida.

Quanto mais largas forem as dimensões da actividade em questão (quanto mais pessoas forem abrangidas) maiores prejuízos podem resultar das falhas em seguir a política.

Deste modo, as organizações ou companhias cuja expansão se detém misteriosamente, precisam apenas de ter mais política, de torná-la mais disponível ou de serem mais enérgicas para que seja seguida.

A política é um *guia*. É composta de ideias que fazem um jogo, são procedimentos a serem seguidos em eventualidades e dissuasões aos desvios.

A política básica de uma actividade deve ser a definição e recomendação de um propósito básico bem sucedido e desejável.

Tomemos a Marinha para encontrar um termo de comparação distante. Se uma armada tem o propósito básico de defender uma nação e os seus cidadãos e expandir a sua esfera de acção, e se essa política é o princípio-guia acima de todas as outras políticas, e se essas são por sua vez desenvolvidas a partir da experiência, tornadas conhecidas e seguidas, então, por estranho que pareça, nem novas invenções nem novas filosofias de estado podem impedir uma armada de fazer o seu trabalho e expandir a nação. A Marinha dos Estados Unidos poderia muito bem ter ganho a guerra com o Japão em seis semanas se aqueles que comandavam em Washington não fossem meros fantoches submetidos a todos os caprichos do Presidente e do Congresso. Os manuais eram muito claros acerca do que a Marinha devia fazer. Porém King, Nimitz e Short, os Almirantes implicados, tinham sido escolhidos por capricho, favoritismo e capacidade de ingestão de álcool, e não por estatísticas cruas de "bons serviços na armada". Tinha sido treinados numa academia onde os princípios básicos de "boa marinha" e estatísticas brutas pessoais não tinham sido usados na escolha do director da academia nem dos instrutores. Portanto Nimitz, King e Short, como Almirantes, escutavam os boatos ou caprichos políticos em curso (apenas confirmados pelos políticos, não pela política naval) e desta forma permitiram que se desse Pearl Harbor. Como? Os seus próprios manuais da Marinha diziam: "Durante períodos de negociações com um estado hostil, a posição da armada deve ser no mar, em local desconhecido". Esta é a primeira linha do manual da Marinha sobre tática e estratégia. Onde estava ela? Em Pearl Harbor durante muitos dias de negociações hostis entre Roosevelt e os Japoneses, o nosso rival naval mais perigoso. Onde estavam King e Nimitz? Num cocktail com os políticos. Onde estava Short? A enviar todos os homens a terra, tendo-lhes dado liberdade total durante o fim-de-semana e mandado armazenar todas as munições em baixo devido a uma próxima inspecção pelo Almirante. Assim se tornou possível Pearl Harbor. Porém, o ser humano aprende? Não. É verdade que Short, embora agindo segundo as ordens de Washington, foi afastado e consequentemente julgado em Conselho de Guerra. Porém, King e Nimitz tomaram o comando de toda a armada por mais de quatro dolorosos anos de "promoções por capricho político", "que política?", com derrotas batalha após batalha, até que a aviação fez mudar a maré da guerra e o exército e a bomba atómica finalmente a acabaram. Agora

a Marinha realmente já não existe. Há alguns submarinos; alguns navios-patrolha. O resto está arrumado com bolas de naftalina. As pessoas pensam que a Marinha é pequena hoje em dia por causa das novas armas. Não, é pequena porque (a) não exprimiu claramente o seu propósito básico (b) não educou bem a sua gente na política que de facto tinha, (c) deixou-se manobrar pelas opiniões políticas (d) elegeu os seus oficiais por boatos, intrigas e presença *social*, (e) esqueceu as suas regras quando surgiu a emergência. Resultado: uma longa guerra e agora deixou de existir Marinha que valha, os oficiais em camaradagem com os marinheiros, os navios nas docas. A Marinha poderia ter feito o seu dever em 1941? Sim. Se as suas políticas originais quanto ao treino e nomeação de oficiais tivessem sido seguidas inflexivelmente apesar de todos os políticos ao longo do tempo King, Nimitz e Short não teriam sido os seus comandantes, ou se tivessem sido, teriam actuado segundo a política. A armada teria estado no alto mar durante as negociações e o ataque de Pearl Harbor teria sido uma frustração para os Japoneses. E a armada teria estado lá para derrotá-los nos portos do seu próprio país. A guerra com o Japão poderia ter terminado nas primeiras seis semanas. A questão não é se será bom ou mau ter uma armada. A questão é que se trata de uma organização real e de uma ocorrência autêntica.

Portanto, podemos aprender que:

Um indivíduo, espécie, organismo, organização, para serem bem sucedidos, sobreviverem e expandirem em influência têm que ter um PROPÓSITO BÁSICO formulado.

Para impedir os seres de crescerem, o banco reactivo é quase inteiramente formado por propósitos falsos e armadilhas. Por aqui podemos ver que, tendo sido minuciosamente contrariada em tempos passados, a ideia de ter um propósito básico pessoal, organizacional ou de grupo, é extremamente valiosa.

Sem ele, quer seja expresso ou tácito, um ser, uma organização ou um grupo não cresce mas contrai-se e enfraquece; neste universo nada pode permanecer por muito tempo num estado estacionário. Na posse de um propósito básico potencialmente bem sucedido e aceitável para o ser, organização ou grupo, pode-se então formular a POLÍTICA.

A POLÍTICA é uma regra ou procedimento ou guia que permite ao PROPÓSITO BÁSICO triunfar.

O propósito básico estende-se no tempo. Quando é contrariado, ou há desvios, não é cumprido, é frustrado ou parado, dá-se um estado de falha do propósito básico em maior ou menor grau. Por vezes os desafios que lhe são feitos dão-lhe mais força, mas apenas quando esses desafios são constantemente vencidos.

Um ser, organismo, organização, grupo, espécie ou raça *aprende* certas *lições* ao fazer avançar o seu propósito básico ou enfrentar os desafios a ele coocados. Alguns processos ou séries de acções, regras ou leis, foram concebidos em momentos de tensão, e alguns foram bem sucedidos. Aqueles que não foram bem sucedidos, ou ajudaram a oposição eram maus. Os que foram bem sucedidos naturalmente fizeram avançar o propósito básico e eram bons.

As ideias ou procedimentos bem sucedidos que ajudaram o propósito básico foram então dignificados com o estatuto de ideias, actos, procedimentos ou política correctos.

Os que não foram bem sucedidos em ajudar o propósito básico tornaram-se má política.

As ideias ou procedimentos que punham obstáculos ao propósito básico ou se afastavam dele, foram chamados ofensas.

As coisas, grupos, alter-determinações que desafiavam, procuravam deter ou recusavam obedecer ao propósito básico tornaram-se *inimigos* ou oposição.

Portanto a política deriva de experiências bem sucedidas em termos de fazer avançar o propósito básico, dominando a oposição ou os inimigos, detendo as distrações e deixando o propósito básico fluir e expandir.

Uma política estabelecida e pensada independentemente da experiência de situações similares, ou é o resultado de grande previsão e é bem sucedida, ou é simplesmente estúpida porque procura manejar situações que nunca existirão ou, a existirem, serão sem importância.

Uma política baseada unicamente em rumores que podem reflectir ou não condições reais existentes, ou estabelecida pela insistência de uma pessoa levada por interesses pessoais ou por uma minoria sem ter em conta o resto do grupo, é muito destrutiva, simplesmente porque não se adapta às condições existentes e, como tal, pode ela própria criar obstáculos ou distrações ao propósito básico. Um exemplo disto é a legislação feita por legisladores que, não informados, agem sob acção de grupos de pressão, tumultos de minorias ou simples imprensa sensacionalista, que não procura legislação, mas satisfazer o apetite de um público faminto de catástrofes.

Se uma política, leis ou acções más, baseadas em rumores e não em factos puros, se tornam demasiado frequentes e generalizadas, então o propósito básico do ser, organização ou grupo fica ele próprio disperso, abafado e esquecido, e o resultado é contracção, perda de poder, morte e esquecimento. Quando a má política e as leis de grupos de pressão estiveram na ordem do dia, embora seja muitas vezes tarde demais para as extirpar a todas dos livros e desenterrar o propósito básico, varrer leis e políticas irreais inaplicáveis e obstrutivas inicialmente baseadas em rumores e fontes suspeitas pode ter um efeito rejuvenescedor do ser, grupo ou organização, que começavam a morrer. Uma limpeza periódica de leis antiquadas e didácticas (mais do que de conceitos gerais e sub-propósitos) deve ser empreendida por um ser, organização, grupo, raça ou espécie. No entanto, esta acção deve ser levada a cabo com muito cuidado, seleccionando apenas as leis ou regras que entraram em vigor devido a grupos de pressão ou inimigos pouco frequentes, ou derivadas de falta de experiência. E antes de deitar fora qualquer política, deve examinar-se cuidadosamente a sua história para averiguar se ainda está a refrear um inimigo ou a fazer avançar algum sub-propósito. É que deitar fora *muitas* lições poderia também fazer colapsar o impulso do propósito básico, o qual "chegou até aqui por alguma razão".

Os SUB-PROPÓSITOS são os propósitos das diversas secções ou partes do ser, organismo, grupo, raça ou espécie, que impulsionam o propósito básico. Eles devem

ampliar, qualificar e/ou traçar a acção ou procedimento dessa parte do todo de forma breve e rápida de modo a mantê-la nas funções de apoiar o propósito básico. Também podem ser chamados PROPÓSITOS DE UMA PARTE DO TODO ou, como nós os usamos, propósitos de um posto, unidade, departamento ou organização, com uma função especial. Quando se ouve falar do PROPÓSITO da nossa função (hat), secção, unidade, departamento, organização ou divisão, estamos na presença do SUB-PROPÓSITO de uma parte de todo o organismo, o qual é vital para impulsionar o PROPÓSITO BÁSICO do movimento. Na realidade a pessoa pode nunca vir a saber realmente qual o PROPÓSITO BÁSICO e conhecer apenas os SUB-PROPÓSITOS da sua própria função (hat), secção, unidade ou departamento. No entanto, ao estudar vários SUB-PROPÓSITOS das funções (hats) ou secções, uma pessoa poderia provavelmente descobrir o SUB-PROPÓSITO do departamento; e estudando os vários SUB-PROPÓSITOS dos departamentos de uma organização poderia talvez chegar ao PROPÓSITO BÁSICO de todo o ser, organização ou movimento. Se o estudo dos SUB-PROPÓSITOS não localiza o PROPÓSITO global ou não permite relacioná-los todos com ele, estamos naturalmente a estudar um movimento desorganizado.

Pode mudar-se um SUB-PROPÓSITO (com muito cuidado) ou acrescentar partes com novos SUB-PROPÓSITOS e deixar um movimento (a) inalterado (b) aumentar a sua esfera de acção, ou (c) diminuir as suas dimensões e influência.

Uma pessoa pode, até um certo limite, acrescentar políticas continuamente, limitado apenas pela capacidade de as tornar conhecidas e assim deixar uma organização ou um movimento (a) inalterado, (b) aumentado na sua capacidade de confrontar emergências, ou (c) estropiado. A sabedoria contida na política e o facto de ter sido ou não uma solução de sucesso para qualquer confusão ou crise realmente possível, determina se ela deve ser posta em vigor ou retirada. A previsão desempenha um papel importante na formulação de um SUB-PROPÓSITO ou política. Estes nunca são inteiramente o produto do acaso ou da experiência; na realidade podem conter 80% de sábia previsão e apenas 20% de experiência e ainda assim serem políticas ou SUB-PROPÓSITOS bons e utilizáveis. A ciência do século XX tentou ignorar por completo a sabedoria, e os seres e as organizações foram desenvolvidos ou educados sem quaisquer SUB-PROPÓSITOS, enquanto as políticas eram redigidas quer por funcionários quer por professores ou legisladores inexperientes em qualquer domínio da vida, ou foram apenas tiradas de experiências passadas, sem aperfeiçoamentos ditados pela sabedoria. As falhas dos governos, sistemas e raças na primeira metade do século XX foram exageros, e as guerras frequentes e sem sentido.

O caos pessoal, do Estado, da organização ou da sociedade, resulta da adição de partes sem SUB-PROPÓSITOS bem definidos, de se porem em vigor políticas baseadas em rumores ou tiradas dos dados de meros teóricos nas suas torres de marfim, de uma imprensa irresponsável ou de legisladores com as cabeças cheias de interesses pessoais nos seus escritórios saturados de fumo. Um estudo de como os grupos de pressão, funcionários, teóricos, imprensa irresponsável e legisladores devidamente eleitos mas não seleccionados nem educados têm destruído o individualismo, os estados, os negócios, as civilizações e as raças, seria apenas um estudo de como não organizar, como não sobreviver, como ignorar, abandonar ou desacreditar todos os propósitos básicos, sub-propósitos e políticas bem sucedidas. A cena seria de um caos indescritível que nos encheria de protesto e desânimo. Se existisse uma forma errada de fazer as coisas, esta tornava-se a ordem do dia. E a juventude entrou em apatia completa, sem propósito e à

deriva. O mundo começou a morrer um pouco em cada dia, os hospitais psiquiátricos encheram-se, a vida deixou de ter qualquer atractivo. As coisas nem sempre são assim e de facto não precisam de ser assim.

A má gestão ou mau governo de uma pessoa, organização, grupo ou estado, consistiria portanto em deixar de impulsionar o PROPÓSITO BÁSICO, não entender nem especificar os SUB-PROPÓSITOS e não experimentar nem formular políticas destinadas a fortalecer ideias e acções bem sucedidas que impulsionassem os propósitos básicos e os sub-propósitos e refreassem acções ou ideias que as retardassem, e não reconhecendo os verdadeiros inimigos ou opositores e não planeando nem levando a cabo campanhas bem sucedidas para os manejar. Falhando em qualquer destas acções o indivíduo, grupo, organização, estado, civilização, raça ou espécie vacilará, falhará e morrerá.

Reconhecer o Propósito Básico, completá-lo com sub-propósitos para as partes do todo, conhecer e pôr em vigor as políticas que trazem sucesso, descobrir os verdadeiros inimigos ou opositores e planejar e levar a cabo campanhas para os vencer, afastar distrações, recompensar o avanço do propósito básico e dos sub-propósitos e penalizar as acções que os retardam, fazem o indivíduo, grupo, organização, civilização, raça ou espécie sobreviver, melhorar, e viver em planos cada vez mais elevados.

O jogo da vida funciona na fórmula de ter e impulsionar um propósito básico e sub-propósitos complementares.

Isto obtém-se segundo a fórmula da Política que consiste em:

1. Conceber, reconhecer, experimentar e codificar as ideias, acções e procedimentos bem sucedidos que fazem avançar o propósito básico e refreiam a sua oposição;
2. Tornar estas políticas conhecidas e, em maior ou menor grau, compreendidas; e
3. Garantir que estas políticas sejam seguidas.

Para que a política seja seguida como em (3) deve haver disciplina, mas mais importante ainda, deve haver formas de seleccionar pessoal sem ser por rumores descuidados ou presença social.

O pessoal *só* pode ser escolhido por estatísticas cruas apoiadas em dados amplos contendo números. Se os dados crus são bons, então concluímos que o propósito básico está a ser impulsionado, pois está a ter sucesso. Os dados crus já contêm uma curva, pois são comparados com o sucesso da política básica. Portanto, a pessoa cujos dados crus são bons *deve* ter estado a impulsionar o propósito básico, e desta forma ou é um génio espantoso a originar ideias que o impulsionam, ou é um feiticeiro do conhecimento, aplicação e seguimento da política. De qualquer forma ele ou ela vale todos os diamantes de Kimberley.

Uma tal pessoa elevar-se-á fatalmente na organização ou grupo, se apenas forem os dados crus considerados na selecção e promoção de pessoal.

Se a pessoa é um génio espantoso a originar política e não cometeu erros suficientes para reduzir os seus dados crus bem sucedidos, e se além disso se manteve dentro da política de maneira a não reduzir a eficácia dos outros à sua volta, finalmente erguer-se-á ao nível de quem faz a política; e toda a organização beneficiará com isso. De forma

semelhante, uma pessoa que entende e segue a política muito bem, impulsiona bem o propósito básico e é muito capaz, tarde ou cedo se elevará a uma posição de confiança que é uma salvaguarda contra mudanças excessivas que atrasariam ou fariam despenhar o grupo ou organização, e que é, portanto, vital em níveis superiores.

É destes dois tipos gerais de seres que se formam os níveis de comando de um movimento. Porém eles nunca triunfarão se os que detêm o poder usarem outra coisa além de estatísticas para os julgar, já que o seu próprio sucesso causará intrigas suficientes para influenciar os superiores contra eles, se nesses níveis superiores forem usados rumores fragmentados ou opiniões para manejar pessoal.

DADOS CRUS significam dados reunidos, mas não de qualquer forma avaliados. Não são "cozinhados" nem "condimentados" nem "tocados por mãos humanas". Em resumo, estão inalterados e não contaminados. São nativos, naturais e não estragados. E os únicos dados que correspondem a esta classificação são dados estatísticos. "Quanto em quanto tempo?" Estes são os únicos dados que o oficial superior de um grupo, organização ou estado deve atrever-se a usar ao seleccionar e promover pessoal.

O "estado" da pessoa, o "resultado dos seus testes", a "nota de exame", é tudo inútil para o oficial que decide quem promover ou a quem dar passagem. A sua decisão será errada na medida exacta em que der entrada à opinião e deixar cair os dados brutos.

Introduzir opinião na selecção de pessoal constitui um estudo de "quanto se pode ficar louco ". Quanto álcool pode um homem aguentar, quão socialmente aceitável é a sua mulher, ou o seu hálito, ou o seu gosto em matéria de gravatas, são dados completamente desconexos. Pois como pode uma pessoa no topo saber como está o ambiente na base? Talvez aquela discoteca exija uma gravata cor-de-rosa, uma esposa ronronante e uma capacidade infinita de beber, mas é esse o ambiente da organização? Não! Talvez o ambiente da organização requeira alergia ao álcool, uma mulher leviana, um hálito esmagador e gravatas espalhafatosas. E talvez amanhã o nível da Direcção também o exija! O mundo muda, e não está a tornar-se mais suave. Só alguns.

O teste do psiquiatra ou da escola, ambos são redigidos e administrados por pessoas a partir de torres de marfim que também não têm contacto com o ambiente real da organização. Por mais estatísticos que pretendam ser, esses testes são inteiramente insignificantes. Não são estatísticas de trabalho. São estatísticas de escola ou de laboratório. Elas constituem definitivamente dados cozinhados. E quando são usados para obtenção de pessoal e promoção, elas cozinham muitas das carreiras. E quando põem intelectuais em posto, cozinham muitas partes de uma organização se não toda a organização. Eles dão pouco valor a determinar a rapidez ou lentidão da pessoa, mas as condições são demasiado irreais e falta o nível de necessidade de uma emergência do ambiente real. É como simular a queda de um avião na cama. Não há embate. Por conseguinte são pobres (mas não os piores) dos dados cozinhados.

Talvez o ambiente de trabalho exija um tipo estúpido, demasiado lento para entrar em pânico com futuros sombrios! E contudo tem que ser suficientemente esperto para ver que política aplicar. Quando homens com pouca experiência se podem qualificar para governar o mundo, então só conseguem administrar testes que decidem quem o deve governar.

Apenas estatísticas que representam acções e realizações constituem justos testes de capacidade, e permitem ver quem merece ser promovido ou posto na rua.

Por conseguinte, a única organização que é sólida é aquela EM QUE TODAS AS ACTIVIDADES podem ser calculadas por estatísticas.

Se você quiser reorganizar tem que fazê-lo com um olho em: "Este posto (departamento, divisão) pode ser representado em estatística?" Qualquer corpo de pessoal como "as dactilógrafas" ou "os instrutores" deve poder ser decomposto em indivíduos, de uma forma ou de outra. Temos então três coisas que devem poder ser tabeladas: (a) o indivíduo, (b) a parte, e (c) o todo. Cada uma destas coisas deve estar organizada de forma a poder ser analisado através da produção ou falta dela. Só assim a organização será justa. Todas as outras formas são injustas, não distinguem os chefes nem os bons trabalhadores e sujeitam estes à perturbação dos preguiçosos e dos que têm outras filosofias para cozinhar.

Se você usar outra forma, as pessoas são promovidas ou despedidas de acordo com rumores, mau génio ou vulgar fanfarronada, e cada uma destas coisas é um risco. Ao utilizá-las, são destruídos impérios, e cada grande civilização que morreu foi devido ao facto de rumores e opiniões terem sido a causa principal das mudanças de pessoal.

É injusto para qualquer membro decente de staff ter uma organização que não pode ser tabelada pela receita, trabalho ou tráfego relativos.

A forma comum de agir no passado morto ou moribundo era pôr um tipo à cabeça e depois fuzilá-lo ou recompensá-lo conforme as coisas corressem bem ou mal, negligenciando o resto. Isto funciona, a não ser que a sociedade só proteja o homem da base e enfraqueça rotineiramente o que está no topo. Quando isto acontece, o sistema é inútil. Só por acaso as coisas correm bem. Portanto o acaso é acrescentado aos rumores como meio de obter a promoção ou a porta da rua. Não admira que o asiático, membro da nossa mais antiga civilização, diga "é o Destino!" para explicar tudo. Ele teve demasiados governantes que governavam ao acaso ou segundo rumores, ou não governavam em absoluto. E assim morreu o poder. Só quando se pode descobrir quem fez o quê e porquê poderemos ser justos. E só quando uma organização pode ser inteiramente examinada da cabeça aos pés através de dados crus do muito ou pouco, pode o indivíduo produtivo ser recompensado e o prejudicial ser posto fora.

REALIDADE

A realidade na política, nas ordens, nos conselhos depende ou de grande previsão ou de grande experiência. Uma combinação das duas traz grande sucesso.

Mas por maior que seja a previsão, tomar em consideração as condições reais é um passo vital para as resolver. As soluções remotas que não se baseiam em experiência ou inspecção minuciosa são geralmente irreais.

Por isso não deveriam ser dadas ordens sem dados, experiência e previsão. Os dados vêm da avaliação de acções e números nas organizações. A experiência provém de ter trabalhado em situações semelhantes ou paralelas. O discernimento vem da capacidade de

observar ligada à coragem de ver e da capacidade de perceber sem qualquer ideia de importância pessoal.

Por isso a liderança mais saudável vem da experiência prolongada e conhecimento íntimo dessas ou de circunstâncias paralelas. Liderança que não tenha não será capaz de julgamento.

A liderança à distância é melhor quando ela própria está implicada nos mesmos problemas no seu ambiente imediato. Logo, a liderança à distância tem que ter abaixo de si, no lugar onde está situada, problemas e tráfego organizacionais semelhantes aos do ponto remoto. Então a compreensão é rápida e as soluções reais.

Para que uma organização comande outra, elas devem ser semelhantes.

Os problemas entre a Direcção e os trabalhadores têm como origem a fórmula de comunicação: "Causa-Distância-Efeito, com intenção na causa, atenção no efeito, e duplicação". Uma sala de conferências não é uma oficina. Os maquinistas, ou procuram ou recusam duplicar a Direcção. Se não conseguem, recusarão sempre. Desta forma, só uma organização a funcionar segundo um esquema semelhante a outra organização pode comandar o seu funcionamento.

A organização comandada procurará sempre seguir o esquema da organização comandante e duplicar o que ela acha que são os elementos daquela. Existe uma grande tensão em todos os pontos de não-duplicação. Esta tensão é ocasionada pelo esforço para duplicar. Se este falha, haverá perturbações ou quebras nesses pontos. Quando a organização subordinada é incapaz de duplicar o que acha que existe na organização superior, sofre então uma quebra de ARC de maior ou menor intensidade. Os esquemas, a autoridade do oficial, as linhas de comunicação, tudo deve ser semelhante. O tamanho não tem importância neste caso. O esquema da organização, sim. Basta que a organização subordinada tenha a esperança de atingir alguma vez as dimensões da outra e que os propósitos, esquemas e políticas sejam os mesmos. O ARC manter-se-á elevado, a execução será boa e a expansão estará assegurada, contanto é claro, que o propósito básico seja bom, para começar.

EXPANSÃO

Para expandir uma organização ou o seu volume de trabalho basta, dado um bom propósito básico e uma área para onde expandir, o conhecimento da fórmula de expansão:

DIRIJA UM CANAL PARA A SUA CONSECUÇÃO, PONHA LÁ ALGUMA COISA, REMOVA DISTRACÇÕES, BARREIRAS, INCUMPRIMENTO E OPOSIÇÃO.

A fórmula básica da *Vivência* (não da Vida) é:

TER E SEGUIR UM PROPÓSITO BÁSICO.

Assim, a expansão é um aumento da vivência. Para aumentar a vivência, elevar o tom e aumentar a actividade, basta aplicar a fórmula da expansão à vivência. Afaste do propósito básico as barreiras, o incumprimento e as distrações, reduza a oposição, e o

indivíduo ou grupo ou organização parecerão mais vivos e na realidade estarão mais vivos.

Tudo quanto um executivo tem que fazer para expandir toda uma organização ou parte dela é descobrir o propósito básico, descobrir ou emitir os sub-propósitos, indicar uma área de expansão e em seguida afastar dela todas as distrações, barreiras e incumprimentos do propósito básico e dos sub-propósitos, pôr nos canais alguma coisa que aumente o impulso existente, e a expansão começa. Será bem sucedida na medida em que o propósito básico for bom, os sub-propósitos reais e as políticas tiradas de experiência real e interpretadas por pessoas que enfrentam problemas correntes similares.

Daí em diante, apenas pelo processo de remover barreiras, distrações e incumprimentos, a expansão pode ser acelerada ao ponto de esmagar todos os esforços hostis para a deter, e o resultado é extremamente gratificante em termos de rapidez de expansão. Parece totalmente mágico. A vida surge instantaneamente.

Temos que nos lembrar de *canalizar* um propósito básico. Um canal tem dois bordos, um de cada lado. Estes devem existir numa organização. Eles consistem da disciplina dos que distraem ou desencaminham ou vagueiam, ou ajudam a oposição ou suprimem o propósito básico ou os sub-propósitos, ou dos que não parecem capazes de aprender ou obedecer à política e às ordens. A disciplina só deve ser dirigida aos acima citados, e quando anda ao acaso ou não serve para os canalizar, então é ela própria uma distração ou uma barreira e ocasionará incumprimento. Mas, quando totalmente ausente, a força é deixada à deriva e a expansão não ocorre. A disciplina deve ser precisa, conhecida, uniformemente aplicada e inevitável quando as regras são quebradas. Para aqueles que fazem o seu trabalho ela é bem-vinda porque ajuda a evitar que outros os impeçam de trabalhar ou de agir ou de cumprir e desempenhar as suas próprias tarefas.

L. RON HUBBARD
FUNDADOR