

Tolv koncept för service

av Bill W.

*Antagna av
Anonyma Alkoholisters
12:e General Service Conference
den 26 april 1962*

Anonyma Alkoholister

AA – Anonyma Alkoholister är en gemenskap av män och kvinnor som delar sina erfarenheter, sina förhoppningar och sin styrka med varandra för att söka lösa sitt gemensamma problem och hjälpa andra att tillfriskna från alkoholism.

Det enda villkoret för medlemskap i AA är en önskan att sluta dricka. AA kräver inga inträdes – eller medlemsavgiften. Vi är självförsörjande genom egna frivilliga bidrag. AA har ingen anknytning till någon religion, politisk organisation eller institution, ej heller till annan rörelse av något slag. Vi deltar inte i offentliga debatter och framträder varken som förespråkare för eller motståndare till något annat.

Vårt främsta syfte är att hålla oss nyktra och att hjälpa andra alkoholister att uppnå nykterhet.

Copyright © by The A.A. Grapevine, Inc. Återges med innehavarens tillstånd.

Originalets titel: Twelve concepts for world service

Utgiven av

General Service Office of Alcoholics Anonymous
475 Riverside Drive, New York, NY 10115, USA

Postadress: A.A. World Services, Inc.,
P.O. Box 459, Grand Central Station, New York, NY 10163, USA

Copyright © 1962
Alcoholics Anonymous World Services, Inc

Translated from English with permission of Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

Copyright © svensk översättning
AA i Sverige, 2003

Skriften säljs endast genom
AA:s Servicekontor, Box 16387, 103 27 Stockholm,
Tfn: 08-642 26 09 Webbadress: <http://www.aa.org.se>

ISBN 91-974564-2-X

Tryck: AB Stjämtryck, Stockholm 2003



Tolv koncept för service

av Bill W.

*Antagna av
Anonyma Alkoholisters
12:e General Service Conference
den 26 april 1962*

Förord

Tolv koncept för service i världen skrevs av Bill W 1962. Hans inledning till den första utgåvan, som följer omedelbart efter detta förord, förklarar syftet med skriften, lika relevant i dag som då den först publicerades.

Under årens lopp växte AA och dess ansvar för service med stor kraft. En del detaljer i den ursprungliga texten blev därför föråldrade och ändrades i senare utgåvor av Koncepten genom att ett antal tillägg (inom parentes) infogades.

Efter förslag, som en för ändamålet av General Service Board tillsatt kommitté lämnade till 1985 års General Service Conference, rekommenderades att nya utgåvor av Koncepten i *AA:s servicehandbok* och broschyren *AA:s tolv koncept för service i världen* i fortsättningen skulle använda originalversionen från 1962. Nödvändiga ändringar av sakuppgifter skulle införas som fotnoter i slutet av varje kapitel. De enda undantagen från denna regel är vissa fotnoter införda av Bill W själv under åren som följde närmast efter den första utgivningen av koncepten. Dessa utmärks genom asterisker och placeras på samma sida som den text de hänför sig till.

En kortversion av Koncepten utarbetades av 1974 års Allmänna Servicekonferens för att inkluderas i *AA:s servicehandbok*. Denna korta version ingår nu i stadgarna för General Service Board som återges i nämnda handbok.

General Service Office

September 1985

Förord till den svenska utgåvan

Texten som följer är en rak översättning av det amerikanska originalet. Ett antal benämningar på strukturella enheter har bibehållits i sin amerikanska originalform. För den intresserade läsaren finns i slutet av skriften en kort ordlista med översättning och förklaringar av dessa termer.

De tolv koncepten (den korta versionen)

1. Det slutliga ansvaret för och beslutanderätten över AA:s internationella serviceverksamhet skall alltid utgå från hela gemenskapens samlade gruppsamvete.
2. General Service Conference (servicekonferensen) har, för nästan alla praktiska ändamål, kommit att bli hela gemenskapens aktiva röst och fungerande samvete.
3. För att tillförsäkra oss ett fungerande ledarskap bör vi åt varje del i AA – Konferensen, General Service Board och dess serviceföretag, anställda, kommittéer och chefer – ge traditionell ”beslutanderätt”.
4. På varje ansvarsnivå bör vi upprätthålla traditionell ”medbestämmanderätt”, vilken medger omröstningsdeltagande i rimlig proportion till det ansvar som utövas.
5. I hela vår struktur bör traditionell ”besvär rätt” alltid förefinnas, så att minoritetssynpunkter kan framföras och personliga klagomål ordentligt beaktas.
6. Konferensen bekräftar att huvudinitiativ och huvudansvar i de flesta frågor beträffande internationell service skall utövas av förtroendevalda deltagare i Konferensen i sin roll som medlemmar i General Service Board.
7. Urkunden och stadgan för General Service Board är legala instrument, som befullmäktigar de förtroendevalda (Trustees) att planera och genomföra serviceaktiviteter i världen. Konferensurkunden är däremot icke ett juridiskt dokument; den bygger för sin effektivitet i stället på tradition och AA:s finansiella tillgångar.
8. De förtroendevalda är ansvariga för planering och genomförande av allmän policy och finansiell inriktning. De har överordnat förmyndaransvar över de separat inregistrerade och ständiga serviceaktiviteterna, detta sker genom att de har ansvar för tillsättning av samtliga styrelsemedlemmar eller motsvarande för dessa verksamheter.
9. Gott ledarskap i service på alla nivåer är absolut nödvändigt för vår framtid och säkerhet. Förstahandsansvaret för ledning av servicearbetet, en gång lagt på rörelsens grundare, måste av nödvändighet överföras till de förtroendevalda.
10. Varje ansvar för en viss serviceverksamhet bör motsvaras av likvärdig bestämmanderätt, och med omfattningen av denna auktoritet väl definierad.
11. De förtroendevalda skall alltid ha stöd av bästa tänkbara kommittéer, bolagsstyrelser, chefer, personal och konsulter. Ledningarnas struktur, sammansättning, kvalifikationer, utbildningsformer samt rättigheter och skyldigheter är alltid frågor för allvarlig omtanke.

12. Konferensen skall ledas av andan i AA:s traditioner och se till att den aldrig blir centrum för alltför välfylld och därmed riskfylld kassa eller med för stor makt; att tillräckliga operativa medel plus rimlig reserv utgör dess välbetänkta princip; att den aldrig placerar någon av sina medlemmar i en position av icke kvalificerad makt över andra; att alla viktiga beslut nås genom diskussion, omröstning och, närhelst möjligt, i enighet; att dess handlingar aldrig innebär en personlig bestraffning, ej heller riskerar att leda till offentlig debatt; att den aldrig skall styra rörelsen, och att den, liksom den gemenskap den tjänar, alltid skall förbli demokratisk i tanke och handling.

De tolv koncepten (den långa versionen)

1. Det slutliga ansvaret för och beslutanderätten över AA:s internationella serviceverksamhet skall alltid utgå från hela gemenskapens samlade gruppssamvete.
2. När AA-grupperna 1955 godkände den urkund som framgent skulle gälla för General Service Conference, så delegerade de därmed till Konferensen fullständigt bemyndigande vad gällde det aktiva upprätthållandet av vår världsomfattande verksamhet och gjorde därmed Konferensen – med undantag för eventuella förändringar i de Tolv Traditionerna eller i Konferensurkundens artikel 12 – till hela AA:s verkliga röst och samvete.
3. För att på traditionellt sätt skapa och upprätthålla klart avgränsade arbetsrelationer mellan grupperna, General Service Conference, General Service Board och dess skilda serviceföretag, anställda, kommittéer och verkställande chefer och för att på så sätt skapa garantier för att de kan utöva ett effektivt ledarskap, föreslås att vi ger vart och ett av dessa organ för global service traditionell "beslutsrätt".
4. På varje ansvarsnivå i vår konferensstruktur bör vi upprätthålla traditionell "medbestämmanderätt", och noggrant tillse att varje kompetensområde eller grupp av tjänare tillåts delta i omröstningar i rimlig proportion till det ansvar som respektive grupp har.
5. Alltigenom vår världsservicestruktur bör vi inom varje ansvarsnivå upprätthålla traditionell "besvärsmålsrätt", för att tillförsäkra oss att minoritetssynpunkter blir hörda och att noggrann hänsyn tas till personliga klagomål.

6. På uppdrag av AA i sin helhet har vår General Service Conference huvudansvaret för upprätthållandet av vår internationella service, och konferensen har av tradition den slutliga beslutanderätten i större frågor beträffande allmän policy och finans. Men konferensen bekräftar också att huvudinitiativ och huvudansvar i de allra flesta av dessa frågor rörande internationell service skall utövas av förtroendevalda deltagare i Konferensen i sin roll som General Service Board.
7. Konferensen bekräftar att stiftelseurkund och stadgar för General Service Board är lagliga instrument, och att de förtroendevalda därigenom är befullmäktigade att leda och administrera Anonyma Alkoholisters hela globala verksamhet. Det är vidare klart att Konferensurkunden i sig inte är något lagligt instrument utan att den för sin effektivitet i stället ytterst beror av styrkan i vår tradition och den makt som AA:s kassa skänker.
8. De förtroendevalda i General Service Board har två huvudsakliga uppgifter: (a) I övergripande frågor avseende policy och ekonomi är det främst de förtroendevalda som ansvarar för planering och ledning. De och huvudkommittéerna handlägger direkt dessa frågor; (b) men beträffande våra separat registrerade bolag och våra kontinuerliga serviceaktiviteter består de förtroendevaldas ansvar i huvudsak i att de är aktieägare och utövar förmyndarskap genom att de har ansvaret att välja alla styrelsemedlemmar.
9. Goda ledare för vår service i förening med kloka och praktiska metoder för att välja dem på alla nivåer oundgängliga för vår framtida verksamhet och trygghet. Det huvudansvar för den internationella verksamheten som en gång vilade på AA:s grundare måste ovillkorligen övertagas av de förtroendevalda i Anonyma Alkoholisters General Service Board.
10. Varje nivå av ansvar inom serviceverksamheten bör motsvaras av motsvarande befogenheter – varvid omfattningen av dessa befogenheter alltid noggrant skall avgränsas genom tradition, beslut, specifik arbetsbeskrivning eller genom tillämpliga urkunder och stadgar.
11. De förtroendevalda har det yttersta ansvaret för administrationen av AA:s världsomfattande verksamhet men till sin hjälp bör de alltid ha bästa möjliga permanenta kommittéer, styrelser för serviceföretagen, företagsledning, tjänstemän, personal och konsulter. Sammansättningen av dessa viktiga kommittéer och styrelser för serviceföretagen, ledamöternas personliga kvalifikationer, sättet för deras utbildning för tjänstgöringen, systemet för hur de roterar bland de olika uppdragen, det sätt på vilket de är relaterade till varandra,

de verkställande funktionärernas, personalens och konsulternas speciella rättigheter och skyldigheter liksom också en lämplig grundval för ekonomisk kompensation för dessa speciella tjänster kommer därför alltid att vara angelägenheter av största vikt och betydelse.

12. Konferensens allmänna ansvarsförbindelse: I alla sina förehavanden skall General Service Conference efterleva andan i AA-traditionen och noga tillse att Konferensen aldrig blir säte för riskfylld rikedom eller makt, att tillräckligt stort rörelsekapital tillsammans med en måttlig reserv förblir dess kloka ekonomiska princip, att ingen av Konferensens deltagare någonsin placeras i en ställning som innebär oinskränkta befogenheter över någon av de andra, att man kommer fram till alla viktiga beslut genom diskussion, röstning och så ofta det är möjligt i stor enighet, att ingen av Konferensens beslut någonsin straffar någon enskild eller inbjuder till offentlig polemik, att även om Konferensen handlar i Anonyma Alkoholisters tjänst, får den aldrig ägna sig åt maktutövning och att Konferensen, liksom Anonyma Alkoholister som den tjänar, alltid skall förbli demokratisk i tanke och handling.

Inledning

De "tolv koncept för AA:s verksamhet" som utgör ämnet för denna handbok tolkar strukturen i AA:s globala serviceverksamhet. De visar utvecklingen och skildrar i detalj de erfarenheter och de tankegångar som ligger till grund för vår verksamhet i dag. Dessa koncept syftar således till att nedteckna skälen till att vår servicestruktur är sådan den är och på ett sådant sätt att de synnerligen värdefulla erfarenheter vi gjort i det förflutna och de läxor vi därigenom lärt aldrig ska glömmas eller gå förlorade.

Varje ny generation AA-tjänare som arbetar med världen som verksamhetsfält kommer att vara ivrig att göra operativa förbättringar, och detta med all rätt. Otivelaktigt kommer oförutsedda brister i den aktuella strukturen att blottas efterhand. Nya servicebehov och problem kommer att uppstå som kan göra strukturförändringar nödvändiga. Sådana ändringar skall givetvis genomföras och dessa oförutsedda situationer skall utan omsvep åtgärdas.

Vi bör emellertid alltid inse att förändringar inte alltid innebär framsteg. Vi är övertygade om att varje ny grupp av tjänare som arbetar med AA-service kommer att frestas att prova alla möjliga slags nya lösningar som ofta inte åstadkommer mer än en pinsam upprepning av tidigare misstag. Ett viktigt syfte med dessa grundkoncept är därför att avvärja sådana upprepningar genom att tydliggöra de erfarenheter som gjorts i det förflutna. Och om, trots detta, farliga misstag ändå görs, kan dessa grundkoncept tjäna som vägvisare för en trygg återgång till en balans i verksamheten som det annars kan ta år av vilset sökande att återfinna.

I dessa koncept återfinns även ett antal grundsatser som redan blivit tradition i vår serviceverksamhet men som aldrig klart formulerats och nedtecknats. Så till exempel ger "beslutsrätten" ledarna för vår serviceverksamhet tillbörlig handlings- och rörelsefrihet. Och "medbestämmanderätten" ger var och en serviceansvarig rösträtt som står i proportion till hans eller hennes ansvar. Denna princip säkerställer också att varje servicekommitté eller styrelse alltid har tillgång till de olika krafter och kunskaper som behövs för verksamhetens effektivitet. "Besvärsrätten" (right of appeal) skyddar och uppmuntrar minoritetsåsikter och "inlagerätten" (right of petition) säkerställer att besvär behandlas och åtgärdas på vederbörligt sätt. Dessa allmänna principer kan naturligtvis tillämpas med gott resultat tvärsigenom hela vår struktur.

I andra avsnitt ger Koncepten en utförlig beskrivning av de viktiga traditioner, sedvänjor, relationer och juridiska dispositioner som svetsar samman General Service Board med dess viktigaste kommittéer och med de företag som utgör dess verkställande organ – A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc. Detta är den strukturella grunden för verksamheten vid AA:s internationella huvudkontor.

Betänkligheter har framförts för att en detaljerad beskrivning av vår interna struktur skulle kunna leda till att den stelnade i en oföränderlig tradition eller ett evangelium som omöjliggjorde nödvändiga förändringar. Ingenting kunde vara mera fjärran från avsikten med dessa koncept. Framtida förespråkare för en förändring av strukturen behöver bara lägga fram starka skäl för sina rekommendationer – skäl som övertygar både General Service Board och General Service Conference. Detta är inte mer än vad som fordras för behandling och godkännande av vilket annat viktigt AA-ärende som helst. Det förtjänar påpekas att med ett eller annat undantag kan till och med själva Konferensurkunden lätt ändras.

Kanske skall ytterligare en försiktighetsåtgärd noteras när det gäller förslag till mera långtgående förändring av strukturen. I ett sådant fall bör ändringen under en lämplig tidsperiod betecknas som "tentativ". Efter slutgiltigt godkännande kan en ändring av detta slag föras in i en speciell avdelning av denna handbok under beteckningen "Ändringar". På så sätt förblir den ursprungliga versionen av de Tolv Koncepten intakt – som ett vittnesbörd om våra tidigare erfarenheter. Då skall det alltid klart framgå för våra framtida tjänare inom serviceverksamheten exakt vad som hänt och varför.

I andra kapitel betonas starkt behovet av höga krav på personligt ledarskap, önskvärdheten av omsorgsfullt utarbetade introduktionsmetoder för all nytillträdande personal och nödvändigheten av bästa möjliga personliga relationer mellan dem som arbetar inom vår serviceverksamhet. Koncepten försöker skapa en struktur inom vilken alla kan arbeta med goda resultat och med minsta möjliga friktion. Detta åstadkoms genom att skapa sådana förhållanden mellan våra medarbetare och deras arbete respektive medarbetarna sinsemellan att riskerna för personkonflikter minimeras.

Inom AA:s serviceverksamhet har vi alltid haft ett val mellan den auktoritativa strukturen, genom vilken en grupp eller person ges oinskränkt makt över en annan, och det demokratiska begreppet som kräver 'kontroll och balans' för att förhindra att en icke kvalificerad auktoritet tar över. Den första modellen kän-

netecknar den "institutionella" eller auktoritära typen. Den andra kännetecknar konstitutionella samhällssystem och de övre nivåerna i många stora företags organisation.

Väl medvetna om våra egna tendenser att vilja utöva makt är det naturligt och till och med absolut nödvändigt att principerna för vår serviceverksamhet baseras på ett system med 'kontroll och balans'. Vi har varit tvungna att inse att vi vanligen försöker utöka våra befogenheter och vår prestige när vi sitter i sadeln, medan vi hårdnackat motsätter oss sådan styrning när någon annan håller i tyglarna. Jag vet att det är så för jag besitter själv dessa karaktärsdrag.

Följaktligen genomsyras dessa grundkoncept av idéer som uttrycker maktfördelningsprincipen: "Ingen grupp eller individ skall ha odelad beslutanderätt över någon annan", "stora, aktiva och olikartade verksamheter bör organiseras i separata bolag – vart och ett med sin egen personal och utrustning och sitt eget rörelsekapital", "vi bör undvika onödig koncentration av tillgångar eller personligt inflytande till någon viss servicegrupp eller enhet", "på varje nivå av serviceverksamhet bör befogenheterna motsvara ansvaret", "dubbelt ledarskap inom de verkställande funktionerna bör undvikas". Dessa och andra liknande principer definierar arbetsrelationer som kan vara vänligt mänskliga och samtidigt effektiva. De syftar till att verka återhållsamma särskilt på vår tendens att samla på oss pengar och makt, vilket nästan alltid har varit det underliggande (dock icke alltid det medvetna) motivet för vår ständigt återkommande passion att "konsolidera" enheter inom den internationella serviceverksamheten.

Till följd av att ett så stort antal ämnen måste inkluderas har det varit svårt att strukturera och formulera dessa grundprinciper eller tolv koncept. Eftersom varje koncept faktiskt utgör en grupp av besläktade principer, har det inte varit möjligt att formulera korta budskap i den form som används i AA:s "Tolv Steg och Tolv Traditioner". Föreliggande koncept representerar emellertid den bästa sammanfattning som jag kan åstadkomma efter mer än tjugo års erfarenhet från uppbyggnaden av vår servicestruktur och ledning av AA:s världsomspännande verksamhet. Liksom de tidigare tillkomna "Tolv Steg och Tolv Traditioner" och Konferensurkunden är även Koncepten för Service resultatet av långvarig begrundan och omfattande konsultationer.

Förhoppningen är att dessa Tolv Koncept blir ett välkommet tillägg till vår "Tredje legatets handbok för AA:s världsomfattande serviceverksamhet" och att de kommer att visa sig vara en pålitlig ledstjärna i arbetet under år som kommer.

Koncept I

Det yttersta ansvaret för och beslutanderätten över AA:s internationella serviceverksamhet skall alltid utgå från hela gemenskapens samlade gruppsamvete.

AA-grupperna har i dag det yttersta ansvaret och den slutliga beslutanderätten när det gäller hela vår verksamhet – detta är det särdrag som gör det möjligt för AA att verka som en enhet, över hela världen. Grupperna iklädde sig detta ansvar under det internationella konventet i St. Louis 1955. På doktor Bobs, de förtroendevaldas och AA:s tidiga ledargestalters vägnar överlämnade jag där ansvaret för den globala verksamheten till hela vår gemenskap.

Varför och med vilken befogenhet gjordes detta? Det fanns rena nödvändighetsskäl och det fanns också principiella skäl som har att göra med AA:s grundläggande struktur och tradition.

När vi kommit fram till 1948, var vi på det klara med vad vi behövde. Tio år tidigare, 1938, hade doktor Bob och jag, med hjälp av engagerade vänner, påbörjat vårt arbete med att skapa en struktur för AA:s verksamhet i världen. Vårt första steg var inrättandet av ett förvaltningsorgan för AA som helhet. Vi kallade detta organ, en stiftelse, för "The Alcoholic Foundation", och 1954 ändrades dess namn till 'General Service Board of Alcoholics Anonymous' (ung: AA:s allmänna serviceråd, förtroenderåd).

Syftet med detta förtroendemannaorgan var att det skulle initiera och driva alla de speciella tjänster för AA i dess helhet som enskilda grupper och distrikt inte gärna kunde utföra. Vi såg framför oss författandet av en enhetlig AA-litteratur, utvecklandet av en klok public relations-policy och former för att handlägga det stora antal vädjanden om hjälp som skulle kunna följa i kölvattnet på nationell och internationell publicitet. Vi tänkte på stöd för bildandet av nya grupper och på att ge dem råd baserade på äldre och redan väletablerade gruppers erfarenheter. Vi trodde att det skulle finnas ett behov av en månatlig tidskrift och även av översättningar av vår litteratur till andra språk.

År 1950 hade nästan alla dessa drömmar om en världsomfattande verksamhet blivit verklighet. Under det dussin år som förflutit sedan inrättandet av stiftelsen (The Alcoholic Foundation) hade AA:s medlemsantal sprungit i höjden, från 50 till 100.000. AA:s traditioner hade formulerats och antagits. Farhågor, tvivel och stridigheter hade i stort sett ersatts av trygg enighet. Vårt utbud av tjänster hade otvivelaktigt spelat en stor och avgörande roll i denna utveckling.

Internationell verksamhet hade fått en central betydelse för AA:s framtid. Om denna livsviktiga verksamhet skulle kollapsa eller köra fast skulle vår enighet inåt och spridandet av vårt budskap till otaliga alkoholister utanför lida allvarlig och kanske obotlig skada. Under alla omständigheter och till varje pris måste vi upprätthålla verksamheten och det flöde av nytt blod som den pumpade in i vår gemenskaps ådror. Det var bevisat ute i AA-grupperna att vi kunde överleva avsevärda spänningar och påfrestningar. Men skulle vi kunna överleva en hjärtsvikt i den centrala delen av vår världsomfattande verksamhet?

Därför frågade vi oss: "Vilka ytterligare försiktighetsmått borde vi vidta för att definitivt skydda oss mot försvagning eller sammanbrott?" Likväl var perioden 1945 till 1950 fylld med sådan strålande framgång att många AA-medlemmar ansåg att vår framtid var fullständigt säkrad. Det fanns ingen möjlighet, trodde de, att någonting kunde hända vår gemenskap i dess helhet, eftersom Gud bevarade AA. Denna attityd stod i egendomlig kontrast till den utomordentliga vaksamhet våra medlemmar och grupper visade i handhavandet av sina egna angelägenheter. De hade mycket förtänksamt vägrat att överlämna hela ansvaret för sin egen effektivitet, lycka och nykterhet åt försynen.

När några av oss vid AA:s huvudkontor började tillämpa den beprövade principen "stanna upp, tänk efter och lyssna" på AA:s världsomfattande verksamhet, ansågs det allmänt att vi måste vara dåraktiga och utan tillförsikt. Många sade: "Varför ändra? Det går ju utmärkt!" "Varför kalla in delegater från hela landet? Det betyder kostnader och intriger och vi vill inte ha någotdera." "Och det avgörande argumentet var alltid: "Låt oss inte krångla till det."

Dylika reaktioner var nog så naturliga. Genomsnittsmedlemmen, som var helt upptagen med sitt liv i gruppen och sitt eget "tolvstegsarbete", visste nästan ingenting om AA:s verksamhet i resten av världen. Inte en på tusen av våra medlemmar visste vilka våra förtroendevalda var. Inte en på hundra hade minsta aning om vad som gjorts för AA:s välfärd i stort. Det fanns redan tiotusentals människor som hade de förtroendevaldas och den allmänna serviceverksamhetens föga kända arbete att tacka för sin chans till nykterhet. Men få insåg att så var fallet.

Bland de förtroendevalda själva hade en skarp åsiktsskillnad utvecklats. Under en lång tid hade de flesta av dem starkt motsatt sig sammankallandet av en representativ konferens av AA-delegater, inför vilka de skulle bli ansvariga. De ansåg att riskerna var stora och att politik, förvirring, kostnader och gagnlösa stridigheter helt visst skulle bli resultatet. Det var visserligen sant att bedrövelserna i samband med

aktiviteter av mycket mindre omfattning, typ lokal AA-serviceverksamhet och klubbar, emellanåt hade varit avsevärda. Härav den allmänt spridda övertygelsen att katastrofen var förestående om någonsin en konferens sammankallades där hela AA var representerat. Dessa argument saknade inte fog, de var svåra att bestrida.

Under 1948 inträffade emellertid en händelse som skakade oss alla. Det blev känt att doktor Bob led av en livshotande sjukdom. Som ingenting annat klargjorde denna nyhet det ovedersägliga faktum att han och jag var så gott som de enda länkarna mellan våra praktiskt taget okända förtroendevalda och den rörelse de tjänade. De förtroendevalda hade alltid i stor utsträckning förlitat sig på doktor Bobs och mina råd. De hade tagit ett fast grepp om penningutgifterna men de vände sig med nödvändighet till oss varje gång frågor om AA-policy kom på tapeten. Dessutom litade grupperna på den tiden inte så värst mycket på de förtroendevalda när det gällde handhavandet av sina serviceangelägenheter – de vände sig fortfarande till doktor Bob och mig. Här hade vi alltså ett samfund vars hela verksamhet fortfarande till stor del var beroende av det anseende och förtroende som dess grundare för ögonblicket råkade åtnjuta.

Vi kunde inte blunda för det faktum att AA:s grundare var förgängliga. När doktor Bob och jag var borta, vem skulle då råda de förtroendevalda? Vem skulle kunna utgöra förbindelselänken mellan vår föga kända styrelse och våra tusentals grupper? För första gången insåg man att endast någon form av representativ konferens kunde ersätta doktor Bob och mig. Denna lucka måste helt enkelt fyllas utan dröjsmål. En sådan olöst fråga var farlig för våra inre angelägenheter och kunde inte nonchaleras. Utan hänsyn till meningsskiljaktigheter och kostnader var vi tvingade att sammankalla en AA:s General Service Conference och för framtiden överlämna vår världsomfattande verksamhet i dess vård. Det behövdes inte mycket fantasi för att inse att ett framtida sammanbrott skulle bli det oundvikliga resultatet om vi inte handlade djärvt och beslutsamt. Sålunda pådrivna av händelsernas utveckling vidtog vi de nödvändiga åtgärderna. Nu när konferensen är inne i sitt andra decennium inser vi att våra tidigare farhågor beträffande de problem en konferens skulle kunna innebära till stor del var grundlösa. Resultaten från konferensen har överträffat våra högsta förväntningar. Det är nu bevisat att AA-grupperna kan och kommer att ta det yttersta ansvaret för AA:s hela verksamhet.

Det fanns andra skäl för denna grundläggande överföring av det slutliga ansvaret och beslutanderätten till AA i dess helhet. Dessa skäl utgår från Tradition

Två, som lyder: "För vår grupp finns bara en högsta auktoritet – en älskande Gud såsom han kommer till uttryck i vårt gemensamma gruppsamvete. Våra ledare är blott betrodda tjänare, de styr oss inte."

Tradition Två liksom alla AA:s Traditioner är ett uttryck för vår erfarenhet, baserad på tusentals gruppers vedermödor under vår pionjärtid. Huvudprinciperna i Tradition Två är kristallklara: AA-grupperna skall vara den yttersta auktoriteten. Deras ledare skall anförtros endast delegerat ansvar.

Tradition Två hade nedskrivits 1945, och våra förtroendevalda hade därefter godkänt att den publicerades. Men det var inte förrän 1951 som den första General Service Conference sammankallades, på försök, för att utröna om Tradition Två framgångsrikt kunde tillämpas på AA som helhet, dess förtroendevalda och grundare inbegripna. Det var nödvändigt att ta reda på om AA-grupperna genom denna konferens kunde och ville ikläda sig det yttersta ansvaret för verksamheten. Det tog ytterligare fem år att övertyga oss alla om att Tradition Två gällde för alla. Men år 1955 i St. Louis visste vi att vår General Service Conference – som verkligen representerade AA:s samvete över hela världen – skulle komma att fungera och fungera varaktigt.

Kanske svävar många av oss fortfarande på målet när det gäller Anonyma Alkoholisters "gruppsamvete", om vad det verkligen är.

Över hela världen bevittnar vi i dag ett sammanbrott för "gruppsamveten". Det har alltid varit demokratiska nationers förhoppning att deras medborgare alltid skulle vara tillräckligt upplysta, moraliska och ansvarsfulla för att sköta sina egna angelägenheter genom valda representanter. Men i många länder ser vi nu hur okunnighet, likgiltighet och maktlystnad gör intrång i demokratiska system. Deras andliga resurser i fråga om rätt målsättning och samlad intelligens försvagas. Som en följd härav har mångt land blivit så försvagat att den enda lösningen är diktatur.

Tursamt nog för oss verkar risken liten för en sådan katastrof när det gäller AA. Varje individs och varje grupps liv är byggt kring våra Tolv Steg och Tolv Traditioner. Vi är väl medvetna om att straffet för större avsteg från dessa grundprinciper är döden för individen och upplösning för gruppen. En ännu större styrka i AA:s enighet utgör den starka kärlek som vi hyser för våra kamrater i AA och för de principer på vilka våra liv i dag är grundade.

Vi tror därför att vårt samfund utgör en andlig gemenskap karakteriserad av ett tillräckligt mått av upplysning, ansvar och kärlek till Gud och människor för att säkerställa att demokratin i vår världsomfattande verksamhet skall bestå

under alla omständigheter. Vi är säkra på att vi kan lita på Tradition Två, på vårt gruppsamvete och på våra betrodda tjänare. Det är därför med en känsla av stor trygghet som vi som varit med under den gamla tiden nu helt och fullt har överlåtit åt AA:s General Service Conference befogenheten att – genom sina valda delegaters, de förtroendevaldas och servicearbetarnas ansträngningar – forma det öde som vi är förvissade om att Gud i sin visdom håller i beredskap åt oss alla.

Koncept II

När AA-grupperna 1955 godkände den urkund som framgent skulle gälla för General Service Conference så delegerade de därmed till Konferensen fullständigt bemyndigande vad gällde det aktiva upprätthållandet av vår världsomfattande verksamhet och gjorde därmed Konferensen – med undantag för eventuella förändringar i de Tolv Traditionerna eller i Konferensurkundens artikel 12 – till hela AA:s verkliga röst och samvete.

Det säger sig självt att de tusentals AA-grupperna och de många tusen AA-medlemmarna, utspridda som de är över hela vårt klot, inte själva kan administrera och leda våra mångskiftande internationella serviceaktiviteter. Men gruppssamvetet finns där ute bland dem liksom det kapital som behövs. Gruppernas och medlemmarnas rätt att ändra strukturen på sin globala servicestruktur och att kritisera dess verksamhet är faktiskt nästan suverän. Hos dem ligger hela det slutliga ansvar och all befogenhet som behövs. De råder över verksamheten, den är deras. Detta har gällt alltsedan grupperna tog över efter grundarna och veteranerna i St. Louis 1955.

Men en slutlig beslutanderätt och ett yttersta ansvar hos AA-grupperna när det gäller den världsomfattande verksamheten skulle inte resultera i någonting – om det stannade härvid. Ingenting skulle kunna uträttas på endast den grundvalen. I syfte att få en effektiv verksamhet måste grupperna delegera befogenheterna över den operativa verksamheten till valda tjänare, som har fullt bemyndigande att tala och agera för dem. AA:s gruppssamvete skulle inte kunna göra sig hört om inte en vederbörligen vald Konferens vore helt betrodd att tala för det i de flesta angelägenheter som berör vår globala verksamhet. Därför måste principen om ett generöst delegerat bemyndigande och ansvar till "betrodna tjänare" vara underförstådd rakt igenom vår aktiva servicestruktur, uppifrån och ned. Detta är den otvetydiga innebörden av AA:s Tradition Två.

Redan från början var det nödvändigt att göra en vidsträckt delegationsrätt till regel med avseende på serviceverksamheten. Man kan påminna sig hur Akron- och New York-grupperna 1937 bemyndigade doktor Bob och mig att skapa en heltäckande verksamhet som kunde sprida AA-budskapet över hela världen. De där två "gröngölings"-grupperna bemyndigade oss att skapa och driva en världsomfattande verksamhet. Som en följd härav delade vi det yttersta ansvaret och det direkta bemyndigandet för att starta detta projekt och hålla det i gång. Vi visste emellertid att vi inte kunde uträtta mycket på egen hand och

därför var vi tvungna att hitta betrodda tjänare som i sin tur kunde hjälpa oss. Alltefter som tiden gick upptäckte vi att vi måste delegera en mycket stor del av våra egna befogenheter och vårt eget ansvar till dessa vänner. Delegeringen gick till på följande sätt:

Först och främst överlät doktor Bob nästan hela sin del av det direkta ansvaret för upprättandet av en världsomfattande service på mig. I New York hade vi större utsikter att uppbringa vänner och kapital och vi fann att högkvarteret för vår internationella serviceverksamhet följaktligen måste förläggas till denna stad. Jag satte i gång sökandet efter pålitliga vänner, icke-alkoholister, som kunde hjälpa oss och 1938 bildades "The Alcoholic Foundation" som en liten stiftelse bestående av AA-medlemmar och våra icke alkoholistiska vänner.

Till att börja med tog de förtroendevalda i vår nya stiftelse endast över skötseln av penningangelägenheterna. Men efter hand var det nödvändigt att de tog på sig många andra uppgifter därför att jag i det långa loppet inte ensam kunde fullgöra dem. Följaktligen gav jag de förtroendevalda ytterligare ansvar och motsvarande befogenheter så snabbt som möjligt.

Under 1940, ett år efter det att boken Anonyma Alkoholister kommit ut, insåg vi till exempel alla att denna nya stora tillgång måste förvaltas för hela AA:s räkning. Därför överlämnades äganderätten till aktierna i Works Publishing, Inc. (ett förlag som jag hjälpt till att organisera separat) till stiftelsens styrelse. (1)

Nästan alla intäkterna från AA-boken behövdes på den tiden för att finansiera det servicekontor som vi hade inrättat för AA. Inom kort tog de förtroendevalda därför över den huvudsakliga ledningen av kontorsverksamheten eftersom det nu var de som var ansvariga för driftkapitalet. Följaktligen övergick jag till att bli enbart rådgivare då det gällde beslut om ekonomin. Ytterligare en ansenlig del av mina ursprungliga befogenheter hade därmed delegerats. När AA-grupperna under 1941 började sända in bidrag till The Alcoholic Foundation som ekonomiskt stöd åt vårt servicekontor, hade de förtroendevaldas kontroll över ekonomin i vår serviceverksamhet till AA-medlemmar världen över blivit fullständig.

Efter en tid stod det klart att AA:s information mot omvärlden, i sanning en vital angelägenhet, fortsättningsvis inte kunde anförtros åt mig ensam. AA-grupperna ombads därför att ge stiftelsens förtroendevalda full kontroll över denna livsviktiga verksamhet. Senare tog de förtroendevalda också över kontrollen av vår tidskrift The A.A. Grapevine med spridning över hela landet, vilken från början hade orga-

niserats som ett separat företag av en annan grupp ideellt arbetande medlemmar.

På samma sätt gick det med varenda en av våra serviceaktiviteter. Jag fungerade fortfarande som rådgivare när det gällde verksamheten vid vårt huvudkontor men juridiskt hade stiftelsens styrelse ansvaret för alla våra angelägenheter. När doktor Bob och jag blickade framåt, stod det klart för oss att en omfattande delegering till styrelsen var den enda framkomliga vägen.

Trots all denna omfattande delegering kände doktor Bob och jag, med rätta, att det i praktiken fortfarande var vi som hade det yttersta ansvaret för AA, för framtiden och för en lämplig organisation och struktur för AA:s serviceverksamhet världen över. Om någonting skulle gå gale med denna verksamhet, skulle vi hållas ansvariga, eftersom grupperna när det gällde ledarskap i AA:s utveckling i världen fortfarande snarare förlitade sig på oss än på sina föga kända förtroendevalda.

Medan denna utveckling fortgick, blev den stora skillnaden mellan den yttersta och den direkta beslutanderätten över serviceverksamheten uppenbar.

Redan 1945 började det stå klart att grundarnas yttersta ansvar för och beslutanderätt över serviceverksamheten aldrig helt och hållet borde överföras till stiftelsens styrelse. Förvisso måste våra förtroendevalda ges en stor del av ansvaret för den direkta verkställigheten. Men det yttersta och slutliga ansvaret som doktor Bob och jag fortfarande innehade, kunde helt enkelt inte överföras till en självutnämmande styrelse som var relativt okänd bland AA-medlemmarna i gemen. Men var skulle då det yttersta ansvaret för vår världsomfattande service slutgiltigt läggas? Och vad skulle hända med mitt ledarskap i dessa angelägenheter? AA:s historia visar nu vart den slutliga beslutanderätten till sist tog vägen. I St. Louis övergick den från doktor Bob och mig *till AA-grupperna själva*.

Men gruppernas acceptering av slutlig beslutanderätt och ansvar var inte tillräckligt. Det gjorde detsamma vilken beslutanderätt grupperna än hade: de kunde ändå inte uppfylla sina nya plikter förrän de i själva verket hade delegerat det mesta av ansvaret för och beslutanderätten över de verkställande funktionerna. Det var exakt för att tillgodose detta som Anonyma Alkoholisters General Service Conference fick det övergripande ansvaret för vidmakthållandet av AA:s världsomfattande verksamhet och på så sätt blev hela AA:s samvete när det gäller service.

Precis på samma sätt som doktor Bob och jag tidigare hade ansett det nödvändigt att delegera en stor del av vår beslutanderätt över den verkställande funk-

tionen till de förtroendevalda, hade AA-grupperna sedan funnit det nödvändigt att delegera samma befogenheter till sin General Service Conference. Sista ordet – det slutliga godkännandet i frågor av stor betydelse – har dock inte överlämnats till de förtroendevalda ensamma. Genom Konferensurkunden, som stadfästes i St. Louis, har denna befogenhet nu delegerats till AA-grupperna och därifrån till deras Konferens, en församling som är ett representativt tvärsnitt av hela vår gemenskap.

Därför har AA:s General Service Conference – samt senare bildade divisioner eller sektioner – i praktiken blivit AA:s språkrör och det verkliga samvetet för hela vår gemenskap i alla angelägenheter som rör dess verksamhet i hela världen.

Genom att göra denna betydelsefulla överlåtelse hoppas vi som tillhör den gamla generationen AA-medlemmar innerligt att vi har undvikit de fallgorpar som så många samfund fallit i därför att deras initiativtagare under sin livstid försummat att vederbörligen delegera och fördela sina egna befogenheter, sitt ansvar och sitt ledarskap.

-
1. Works Publishing Inc. fick senare namnet A.A. Publishing Inc. I dag är A.A. Publishing en division av A.A. World Services Inc.

Koncept III

För att på traditionellt sätt skapa och upprätthålla klart avgränsade arbetsrelationer mellan grupperna, General Service Conference, General Service Board och dess skilda serviceföretag, anställda, kommittéer och verkställande chefer och för att skapa garantier för att de kan utöva ett effektivt ledarskap, föreslås att vi ger vart och ett av dessa organ för global service traditionell "beslutsrätt".

Inom ramen för sina vanliga plikter, vare sig dessa bestäms genom urkund, beslut eller praxis, bör alla styrelser, kommittéer och chefer inom vår världsomfattande verksamhet åtnjuta traditionell rätt att avgöra vilka uppgifter de vill klara av själva och i vilka ärenden de vill rapportera, rådgöra eller be om speciella direktiv. Vi bör ge tjänarna i vår globala verksamhet denna handlingsfrihet, därför att annars blir ett effektivt ledarskap omöjligt. Låt oss därför diskutera närmare varför behovet av beslutanderätt för vårt ledarskap är oavvisligt och låt oss undersöka hur denna princip praktiskt kan tillämpas på alla nivåer i vår globala servicestruktur.

Vi har sett hur AA-grupperna med begreppet "gruppsamvete" i dag har den slutliga beslutanderätten och det yttersta ansvaret för den globala verksamheten. Vi har också konstaterat hur grupperna, med stöd i Konferensurkunden och i "betrodd tjänare"-begreppet i Tradition Två, har delegerat till General Service Conference den fulla beslutanderätten för att sköta och leda AA:s angelägenheter i hela världen.

Urkunderna för Konferensen och General Service Board anger i stora drag Konferensens ansvar att handla på hela AA:s vägnar. I dessa två dokument har med nödvändighet de områden som angetts för den delegerade beslutanderätten och ansvaret för serviceverksamheten blivit vidsträckta. Dessa dokument beskriver på ett allmänt sätt relationen mellan grupperna, Konferensen, de förtroendevalda och de verksamhetsdrivande serviceenheterna. Dessa generella definitioner och beskrivningar är en oundgänglig referensram och vi skulle inte kunna fungera utan dem.

Icke desto mindre har det länge varit uppenbart att dessa synnerligen viktiga urkunder inte ensamma kan garantera en friktionsfri verksamhet och ett tillfredsställande ledarskap på de många olika nivåer av serviceverksamhet som det gäller. Detta har efter hand blivit helt klart och vi behöver inte söka långt bort för att finna anledningarna.

Så till exempel är grupperna, i vetskap om att den slutliga beslutanderätten tillkommer dem, frestade att instruera sina delegater exakt hur de skall rösta i

vissa frågor vid Konferensen. Eftersom beslutanderätten ytterst är deras, råder det inget tvivel om att AA-grupperna har rätt att göra detta. Om de insisterar kan de ge direktiv åt sina delegater beträffande varje enskild AA-angelägenhet.

Men skicklig ledning är sällan detsamma som maximalt utnyttjande av en given uppsättning yttersta rättigheter. Skulle grupperna till exempel driva sitt instruerande av delegaterna till ytterligheter, skulle vi fortsätta vår verksamhet under det felaktiga antagandet att gruppernas syn beträffande de flesta internationella servicefrågor på något sätt skulle vara mycket överlägsen Konferensens uppfattning. I praktiken skulle detta nästan aldrig kunna vara fallet. Det skulle i själva verket finnas väldigt få frågor vilka "instruerade" delegater skulle kunna avgöra bättre än en Konferens som agerar på stället med tillgång till alla fakta och med debatter till vägledning. Det är givetvis underförstått att fullständig *rapportering* beträffande Konferensens förhandlingar alltid är önskvärd. Detsamma gäller *rådgörande* i full utsträckning med kommittéledamöter och grupprepresentanter. Det oaktat är den "instruerade" delegat som inte kan handla efter sitt eget samvete i en avgörande omröstning i Konferensen inte alls någon "betrodd tjänare", han är endast en budbärare.

Nu löser Konferensurkunden inte specifika problem av det här slaget. Det är ett allmänt hållet dokument som kan ges olika tolkningar. Enligt en tolkning kan grupperna instruera delegaten så mycket de vill. Enligt en annan kan delegater och förtroendevalda faktiskt ignorera sådana instruktioner närhelst de anser detta önskvärt. Hur skall vi då rent praktiskt förstå ett sådant förhållande och sammanjämka uppfattningarna?

Låt oss titta på ytterligare två belysande exempel. Konferensen har, vilket senare skall visas, i praktiken nästan fullständig auktoritet över de förtroendevalda trots styrelsens juridiska rättigheter. Antag att konferensdelegaterna började använda dessa sina yttersta maktbefogenheter på ett oklokt sätt. Antag att de börjar utfärda överilade och direkta direktiv till de förtroendevalda i angelägenheter där dessa senare är mycket kunnigare. Hur skulle det då gå?

Samma slags förvirring rådde tidigare i relationerna mellan de förtroendevalda och deras helägda verksamhetsdrivande serviceföretag, organisationer som idag delvis leds av personer som, utan att vara förtroendevalda, arbetar ideellt, tillsammans med avlönad personal. Men den förtroendevalda styrelsen General Service Board äger förvisso dessa företag. Följaktligen kan de förtroendevalda anställa och avskeda personal, de har den slutliga beslutanderätten. Men om de

förtroendevalda ständigt skulle utöva sin totala och absoluta makt, om de skulle försöka styra dessa serviceföretag i detalj, så skulle både den ideellt arbetande och den avlönade personalen snabbt demoraliseras. De skulle förvandlas till nickedockor utan ansvarskänsla, deras val skulle komma att stå mellan att revoltera och säga upp sig eller att underkasta sig.

Därför måste vi använda någon prövad och praktisk princip som på alla nivåer ständigt bevarar den rätta balansen mellan slutlig beslutanderätt och delegerat ansvar. Hur skall vi åstadkomma detta?

Det finns tre olika ståndpunkter som vi skulle kunna inta i ett sådant läge. Vi skulle till exempel kunna kasta överbord alla stiftelseurkunder, stadgar, arbetsbeskrivningar och dylikt. Detta skulle överlåta helt och hållet åt varje grupp, kommittés eller verksamhets betrodda tjänare att själva bestämma vad som är deras befogenheter och ansvar. Men en sådan frånvaro av urkundsreglerad struktur vore absurd och skulle resultera i anarki.

Sedan kunde vi förstås göra precis tvärtom: vägra att ge våra ledande funktionärer någon handlingsfrihet värd namnet. Vi kunde förse våra nuvarande urkunder med ett stort antal regler, bestämmelser och stadgar som skulle försöka täcka varje upptänkligt agerande eller eventualitet. Det skulle betyda alltför mycket byråkrati – mer än vad vi AA-medlemmar skulle stå ut med.

Den rätta lösningen på det här problemet står emellertid att finna i senare delen av Tradition Två som talar om "betrodda tjänare". Detta innebär att vi faktiskt bör anförtro åt våra ansvariga ledare *att besluta* – inom den överenskomna ramen för sina uppdrag – *hur de vill tolka och använda sina befogenheter och sitt eget ansvar på varje särskilt problem eller situation som uppstår*. Detta slags handlingsfrihet för våra ledare utgör det väsentliga i "*beslutanderätten*" och jag är säker på att vi inte behöver känna minsta oro inför att bevilja detta oundgängliga privilegium på nästan varje nivå av vår verksamhet i världen.

Det kommer alltid att finnas tillräcklig yttersta beslutanderätt för att rätta till ineffektivitet, brist på duglighet eller överträdelser. Om Konferensen inte fungerar bra, kan grupperna skicka dit bättre delegater. Om de förtroendevalda agerar mycket olämpligt, kan Konferensen kritisera dem eller till och med omorganisera dem. Om huvudkontorets service försämras kan de förtroendevalda välja bättre styrelseledamöter och anställa bättre medarbetare. Sådana korrektiv är tillräckliga och direkta. Men så länge som vår globala serviceverksamhet fungerar någorlunda väl – och man bör alltid ha overseende med tillfälliga

misstag– så länge bör "förtroende" vara vårt nyckelord och ledstjärna, i annat fall kommer vi att sluta utan ledare.

Detta är skälen till min övertygelse att vi genast bör ge alla våra serviceenheter och funktionärer traditionell "beslutanderätt". Inom strukturen för vår globala service skulle denna "beslutanderätt" praktiskt kunna utövas på följande sätt:

- A. Utom i de fall där Konferensurkundens bestämmelser föreskriver något annat, bör General Service Conference alltid kunna besluta vilka frågor den skall klara av helt på eget ansvar och vilka angelägenheter den vill hänvisa till AA-grupperna (eller vanligare till deras kommittéledamöter eller grupp-servicerepresentanter) för yttrande eller för uttrycklig rekommendation.

På grund härav bör det klart framgå och vara överenskommet att våra Konferensdelegater *i första hand* tjänar AA i hela världen och att de endast i andra hand representerar sina respektive distrikt. Följaktligen bör de i avgörande beslut ha rätt att lägga sin röst i General Service Conference i enlighet med vad deras eget omdöme och samvete vid den aktuella tidpunkten säger dem.

- B. På samma sätt bör de förtroendevalda i General Service Board (som givetvis arbetar inom ramen för bestämmelserna i sin egen urkund och sina egna stadgar) alltid kunna avgöra när de vill handla helt och hållet på eget ansvar och när de vill be Konferensen om råd, godkännande av en rekommendation eller om ett formellt beslut och direktiv.
- C. Inom ramen för sina klart uttryckta eller underförstådda plikter bör även alla serviceorgan, kommittéer, personal och chefer vid huvudkontoret ha rätt att besluta om när de vill agera helt på egen hand och när de vill hänvisa sina problem till närmast högre instans.

Denna "beslutanderätt" bör aldrig göras till förevändning för underlåtenhet att avge vederbörliga rapporter om alla viktiga åtgärder som vidtagits. Den bör aldrig användas som skäl för ett upprepat överskridande av klart avgränsade befogenheter och inte heller som en ursäkt för upprepad uraktlåtenhet att rådfråga dem som har rätt att bli rådfrågade innan ett viktigt beslut fattas eller en viktig åtgärd vidtas.

Hela vårt AA-program vilar helt och hållet på principen om ömsesidigt förtroende. Vi litar på Gud, vi litar på AA och vi litar på varandra. Det minsta vi kan göra är därför att lita på dem som leder vår serviceverksamhet. "Beslutanderätten" som vi ger dem är inte bara det praktiska verktyget med vars hjälp de kan agera och leda på ett effektivt sätt utan också symbolen för vårt obetingade förtroende.

Koncept IV

Genom hela vår konferensstruktur bör vi på alla ansvarsnivåer hålla fast vid traditionell "medbestämmanderätt" som sörjer för att varje kategori eller grupp tjänare i vår globala verksamhet ges en röstrepresentation som står i rimlig proportion till det ansvar som var och en av dem måste påtaga sig.

Principen om medbestämmanderätt har sorgfälligt arbetats in i vår konferensstruktur. Konferensurkunden stadgar uttryckligen att de förtroendevalda, styrelserna för våra serviceföretag (A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc.) och även dessa företags verkställande direktörer alltid skall vara röstberättigade medlemmar av General Service Conference.

Exakt samma princip har vi hållit fast vid när General Service Board (GSB) väljer styrelseledamöter till sina helägda verksamhetsdrivande serviceföretag, A.A. World Services, Inc. och A.A. Grapevine, Inc. GSB skulle, om det så önskade, kunna välja uteslutande sina egna förtroendevalda till dessa bolags styrelseposter. Men en stark tradition har växt fram som går ut på att detta aldrig bör ske.

Så till exempel har A.A. World Services, Inc. (i vilken även AA:s förlagsavdelning ingår) för närvarande sju styrelseledamöter, av vilka endast två är förtroendevalda i GSB.(1) Övriga fem styrelseledamöter, vilka således inte är förtroendevalda, består av tre icke arvoderade ledamöter, experter på både administration och förlagsverksamhet, samt två ledamöter som är avlönade tjänstemän, nämligen den verkställande chefen och hans närmaste man. Chefen är traditionsenligt verkställande direktör i A.A. World Services, Inc. och hans närmaste man är vice VD. Chefredaktören för eller en redaktionsmedlem på Grapevine eller någon denne utser inbjuds att närvara vid A.A. World Services styrelsesammanträden, vilket underlättar kommunikationerna.

Den aktiva ledningen för A.A. World Services, Inc. och dess förlagsverksamhet är således sammansatt av förtroendevalda, vars uppgift det är att se till att projekten leds på vederbörligt sätt, av icke arvoderade experter som bidrar med råd (baserade på sin yrkeserfarenhet) och av två avlönade chefstjänstemän som har i uppdrag att se till att merparten av arbetet utförs. Som synes är varje ledamot av alla kategorier fullvärdig styrelsemedlem och har rösträtt, och varje funktionär inom företaget har en plats i organisationen och titel som i både praktiskt och juridiskt hänseende anger hans eller hennes aktuella ställning och ansvar.

En sådan typiskt representativ bolagsledning medger utan problem en

balanserad grad av medbestämmande genom röstning. Varje kvalificerad kategori för respektive arbetsuppgift är representerad. Ingen kategori har en position som ger den oinskränkt makt över någon annan. Detta är den representativa eller medbestämmande-modellen för bedrivande av verksamhet till skillnad från många institutioner, militära förvaltningar och statliga organ, där personer eller grupper högt upp i hierarkin ofta ges oinskränkt beslutanderätt över den som är närmast under dem.

Anmärkas bör också att de sju styrelseledamöterna i A.A. Grapevine väljs efter samma princip som styrelseledamöterna i A.A. World Services, Inc. Även här finner vi förtroendevalda, icke arvoderade experter och avlönade tjänstemän som verkar i samförstånd för att leda verksamheten. Vidare bör en särskilt utsedd medlem från A.A. World Services, Inc., och som arbetar i den internationella serviceverksamheten, närvara vid alla Grapevine-sammanträden, både de som berör den redaktionella och den företagsmässiga sidan.

General Service Board håller sig också rigoröst till principen om "medbestämmande", när dess ordförande utser ledamöter i de permanenta kommittéerna. Ett antal avlönade tjänstemän och personer som inte är förtroendevalda väljs vanligtvis till dessa viktiga poster. Samma kategorier som är representerade i serviceföretagens styrelser är nästan alltid företrädare i dessa kommittéer, nämligen representanter för GSB, experter som inte är förtroendevalda och en eller flera medlemmar av personalen, som utför det mesta av rutinarbetet. Alla kan rösta och därför kan alla verkligen vara med och bestämma. När det drar ihop sig till omröstning, finns det inga "överordnade", inga "underordnade" och inga "rådgivare".

Till denna effektiva och enande princip om medbestämmande på alla ansvarsnivåer finns det ett beklagligt men nödvändigt undantag. Medlemmar som tillhör den avlönade personalen kan inte bli förtroendevalda. Detta kan inte tillåtas därför att ett sådant förfarande skulle komma i konflikt med de förtroendevaldas roterande mandatperioder på fyra år. Och om Konferensen någonsin skulle bli nödsakad att omorganisera GSB, skulle avlönade AA-förtroendevalda kunna visa sig bli en intressegrupp som det kunde bli mycket svårt att rubba.

Numera inbjuder de förtroendevalda traditionsenligt avlönade verkställande direktörer, medlemmar av personalen, revisorer och andra vars rapportering eller råd kan behövas, att närvara vid varje kvartalssammanträde som GSB avhåller. De förtroendevalda kommer därför i direkt kontakt med dessa funk-

tionärer, som på det sättet får känna att de värdesätts och att de behövs. Även om de inte får rösta, är de välkomna att delta i diskussionerna.

Bevarandet av principen om "medbestämmande" i vår servicestruktur är för de av oss som redan har erfarenhet av tillämpningen och fördelarna med den, en angelägenhet av största betydelse för vår framtid. Erfarenheten tyder emellertid på att i varje ny generation delegater och förtroendevalda kommer det oundvikligen att finnas några som kommer att försöka försvaga, förändra eller kasta principen om "medbestämmande" överbord. Varje år kommer några delegater att ifrågasätta styrelseledamöternas, personalens och till och med de förtroendevaldas "rätt" att rösta i Konferensen. Nya icke arvoderade ledamöter i företagets styrelser kommer att fråga varför en avlönad kvinnlig tjänsteman också skall vara styrelseledamot och därigenom äga rösträtt likaväl som de själva. Från tid till annan kommer ansatser att göras att avskaffa A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc. Det kommer att hävdas att dessa separata bolag bör bli "avdelningar" eller "kommittéer" under GSB, i huvudsak ledda av de förtroendevalda. Enligt mitt sätt att se är det så angeläget att vi bevarar den traditionella "medbestämmanderätten" gentemot varje tendens att nagga den i kanten att vi här bör belysa problemet genom att relatera en del av våra erfarenheter från pionjärtiden.

Under sin första tid drevs AA:s huvudkontor enligt auktoritära och hävdvunna metoder. På den tiden såg de förtroendevalda inget skäl att delegera sina befogenheter som företagsledare eller att arbeta i något slags rösträttsgemenskap med några andra utanför sin egen grupp. Resultatet blev ofta allvarliga problem och missförstånd och det var ur dessa kriser som principen om "medbestämmande" så småningom föddes. Vi lärde oss läxan genom dyrköpta erfarenheter men vi lärde oss den.

Vi har sett hur doktor Bob och jag gav vår styrelse hela den juridiska rätten till våra servicetillgångar. Dessa innefattade vår litteratur, våra fonder, våra kontakter med omvärlden och AA:s servicekontor. Det var på det sättet som de förtroendevalda under vår tidiga period kom att besitta all den makt och myndighet som fanns inom AA. Men den största delen av det faktiska ansvaret för ledningen av AA:s kontor föll inte desto mindre på mig, min assistent och hennes personal. Å ena sidan hade vi förtroendevalda som besatt absolut beslutanderätt, och å andra sidan fanns där grundare och kontorschefer som hade stort ansvar men praktiskt taget ingen beslutanderätt. Det var ett slags schizofreni och det förorsakade verkliga problem.

Det var naturligt för de förtroendevalda som hade hela beslutanderätten och alla pengarna att känna att det var deras plikt att leda kontoret och att aktivt övervaka praktiskt taget allt som gjordes. För att genomföra detta bildades två styrelsekommittéer, en för policy och en för administrativa frågor. Vi på kontoret var inte ledamöter i dessa kommittéer och hade följaktligen inget verkligt "medbestämmande". Givetvis kunde jag delta i styrelsesammanträden för att övertala eller ge råd och detsamma gällde för kommittémötena. Men min medarbetare, som verkligen bar den största delen av bördan när det gällde kontorsarbetet, tilläts inte delta i styrelsesammanträdena, och hon kallades till kommittésammanträden uteslutande för att komma med förslag eller lämna rapporter, svara på frågor och ta emot order. Ibland gav dessa kommittéer motstridande direktiv.

Situationen komplicerades av ytterligare ett hjul i ledningsmaskineriet. Vårt förslag (det dåvarande Works Publishing, Inc.) var naturligtvis helägt av General Service Board. Utom när det gällde en viktig detalj hade Works Publishing, Inc. emellertid kommit att bli ett företag endast till namnet. Det hade ingenting att göra med den aktiva verksamheten utom när det gällde att skriva ut checkers för kontors- och förlagskostnaderna. En gammal AA-vän till mig undertecknade dessa checkers. En gång när han var en smula ur gängorna rev han sönder alla de checkers vi skulle betala med, därför att min assistent hade skrivit ut dem ett par dagar för tidigt, detta för att kontorsflickorna skulle kunna köpa sig nya hattar till påsk. Detta fick oss att undra hur mycket absolut beslutanderätt över pengar och människor som någon av oss alkoholister egentligen kunde klara. Och även hur mycket av detta slags tvångsvälde vi alkar som befann oss på den mottagande sidan kunde ta emot sittande. I varje fall hade det ställts utom varje tvivel att vårt huvudkontor inte kunde drivas av två verkställande kommittéer och ett tomt företag, vilka var för sig var kapabla att utan vidare utfärda direktiv mot vilka ingen ägde någon talan.

Det kan hävdas att vi alkoholister nuförtiden kan "säga till" eller "ta emot" bättre än förr. Men även om det är så skulle jag förvisso ytterst ogärna se att vi någonsin återvände till en organisation utan medbestämmande. Nu då fler människor är involverade i verksamheten och vi har mer pengar att hantera, är jag rädd att resultatet skulle bli ungefär detsamma och kanske ännu värre. Det fanns egentligen ingenting exceptionellt i fråga om incidenten med de sönderrivna checkerna. Då man inför oinskränkt beslutanderätt, medför den alltid en tendens till alltför stor dominans vad det än gäller, stort som smått.

Det tog åratals tid innan vi insåg att vi aldrig kunde lägga all beslutanderätt på en grupp och praktiskt taget allt ansvar på en annan och efter det förvänta oss effektivitet i verksamheten, för att inte tala om verkligt samförstånd. Givetvis är ingen emot idén om ett yttersta ansvar. Vi är bara emot ett oriktigt användande eller missbruk av detta. "Medbestämmande" kan vanligen hejda detta demoraliserande nonsens innan det börjar.

Låt oss titta på en annan aspekt av detta medbestämmandeproblem. Det yttersta ansvaret för verksamheten måste ligga hos AA-grupperna. Men antag att grupperna, medvetna om sin stora makt, skulle försöka att missbruka den genom att skicka i väg delegater som i förväg var fast uppbundna i fråga om hur de skulle rösta i merparten av frågorna. Skulle delegaterna känna att de verkligen deltog, att de var betrodda tjänare? Nej, de skulle känna sig som representanter och mottagare av direktiv.

Delegaterna skulle naturligtvis själva kunna behandla de förtroendevalda på samma sätt. Delegaternas makt är så stor att de snart skulle kunna få de förtroendevalda att känna sig som nickedockor, precis så som de förtroendevalda, utan att veta om det, gjorde gentemot tjänstemännen på huvudkontoret. Om Konferensen därför någonsin börjar vägra de förtroendevalda rösträtt i den, och om de förtroendevalda någonsin på nytt vägrar att låta ideellt arbetande företagsfunktionärer eller avlönade medlemmar av personalen utöva rösträtt på deras egen nivå av AA:s företags- eller konferensverksamhet, har vi låtit all tidigare erfarenhet fara. Vi skulle tvingas att åter igen mödosamt lära oss principen om beviljandet av vederbörlig rätt att rösta.

Ett argument för att avskaffa de förtroendevaldas och servicefunktionärernas rätt att rösta i Konferensen är att det finns en risk i att tillåta servicefunktionärer och förtroendevalda att rösta om vad de själva uträttat. I viss utsträckning är detta argument riktigt. Traditionellt råder det inget tvivel om att såväl förtroendevalda som servicefunktionärer bör avstå från att rösta om redovisningar av sin egen verksamhet.

Men de som helt och hållet vill avskaffa de förtroendevaldas och servicefunktionärernas rätt att rösta i Konferensen, förbiser det faktum att sådana redovisningar bara utgör en bråkdel av denna församlings arbete. Konferensen är mycket mera upptagen med policyfrågor, handlingsprogram, och av planer och aktiviteter som skall sättas i verket i framtiden. Att frånta de förtroendevalda och servicefunktionärerna rätten att rösta om sådana frågor skulle uppenbarligen vara

oklokt. Varför skulle vår Konferens berövas rösterna från så kunniga personer som dessa? (*)

Någon kanske invänder att vid mycket jämna omröstningar i Konferensen kan de sammantagna rösterna från de förtroendevalda och tjänstemännen i serviceföretagen avgöra en viss fråga. Och varför inte? Våra förtroendevalda och funktionärer i servicearbetet är förvisso inte mindre samvetsgranna, erfarna och kloka än delegaterna. Finns det något bra skäl för att deras röster inte skulle vara önskade? Självklart inte. Följaktligen bör vi vara på vår vakt mot alla framtida tendenser att förvägra våra förtroendevalda eller vårt folk i servicearbetet deras rätt att rösta i Konferensen utom när det gäller speciella situationer som berör deras egna prestationer, kvalifikationer för olika poster eller arvodering, eller i händelse av en genomgripande omorganisation av just General Service Board, orsakad av att detta organ inte fungerar tillfredsställande. Detta bör emellertid inte tolkas som en spärr mot de förtroendevaldas rösträtt när det gäller strukturella förändringar. Det är också värt att lägga märke till att ännu har det aldrig hänt i praktiken att våra förtroendevalda och funktionärer vid huvudkontoret röstat i ett "block". Åsiktsskillnaderna dem emellan är nästan alltid lika skarpa och betydande som de som existerar mellan delegaterna.

Det finns ytterligare en god anledning för medbestämmande, och den har att göra med våra andliga behov. Vi hyser alla en stark önskan om tillhörighet, någonstans. Vi vill ha en AA-relation som innebär broderligt deltagande. Det höga ideal vi satt oss är att AA:s "andliga gemenskap" inte skall ha några "andra klassens" medlemmar. Innerst inne tror jag att det är detta som vi har kämpat för att uppnå i vår globala organisation. Här har vi kanske det viktigaste skälet till att vi bör fortsätta att bevara medbestämmandet på alla nivåer av betydelse. På samma sätt som det inte finns några andra klassens AA-medlemmar, bör det inte heller finnas några andra klassens funktionärer i den internationella verksamheten.

* Det finns ett annat synnerligen praktiskt skäl för att inte ge Konferensen fullständig röstövervikt över förtroendevalda, styrelseledamöter och personalrepresentanter från serviceföretagen. Man måste komma ihåg att våra delegater aldrig kan bli som en kongress som ständigt är samlad och har sina egna arbetsutskott, valda ledare etcetera. Våra delegater kan omöjligt fungera på det sättet av det enkla skälet att de endast sammanträder under några få dagar en gång om året. Följaktligen kan de inte ha någon omfattande förstahandskunskap om många av de problem, om vilka de förväntas rösta. Detta är ett så mycket större skäl för att bevilja den understundom bättre informerade minoriteten av förtroendevalda och folk från huvudkontoret rätt att rösta i alla de fall där inget egenintresse är inblandat.

Medbestämmande är sålunda ett korrektiv till principen om slutlig beslutanderätt, genom att det mildrar dess skärpa och motverkar missbruk. Det uppmuntrar oss som tjänar AA att underkasta oss den nödvändiga disciplin som våra olika uppgifter kräver. Vi kan göra detta när vi är säkra på att vi hör till, och när vårt medbestämmande är en realitet som försäkrar oss att vi verkligen är de "betrodda tjänare" som det talas om i AA:s Tradition Två.

1. För närvarande har A.A.W.S. nio styrelseledamöter, av vilka fyra är förtroendevalda.
2. För närvarande tio.

Grundprincip V

Genom hela vår globala organisation bör en traditionell "besvär rätt" tillämpas för att säkerställa att minoritetsåsikter kan göra sig hörda och att framställningar baserade på personliga missnöjesanledningar noggrant beaktas.

I betraktande av principen om "besvär rätt" bör alla minoriteter – vare sig det rör sig om personal i våra företag, kommittéer, företagsstyrelser eller bland de förtroendevalda – uppmanas att lämna in minoritetsutlåtanden närhelst de är av uppfattningen att en majoritet kan ha väsentligen fel. Och när en minoritet anser att en fråga är av så allvarlig natur att ett felaktigt beslut allvarligt kan påverka AA i dess helhet, bör den ålägga sig själv plikten att lägga fram ett minoritetsutlåtande inför Konferensen.

Genom att bevilja denna "besvär rätt" konstaterar vi att minoriteter ofta kan ha rätt, och att även när de helt eller delvis har fel, gör de oss ändå en mycket värdefull tjänst när de genom att hävda sin "besvär rätt" tvingar fram en grundlig debatt i viktiga frågor. Den minoritet som vi villigt lyssnar till är därför vårt bästa skydd mot en okunnig, felinformerad eller irriterad majoritet som handlar i för stor brådska.

Den traditionella "besvär rätten" bör också ge varje person i vår servicestruktur, avlönad eller icke, rätt att göra framställning om hänsyn till en personlig missnöjesanledning och rätt att framlägga sitt klagomål, om han så önskar, direkt till GSB. Han eller hon bör kunna göra detta utan rädsla för repressalier eller avoghet. Även om detta i praktiken kommer att vara en rättighet som man sällan gör bruk av, kommer dess blotta existens att tendera att avhålla de makt-havande från att missbruka sin makt. Naturligtvis bör våra funktionärer med god vilja acceptera nödvändiga direktiv och regler som hör ihop med deras arbete, men likväl bör de alla känna att de inte i tysthet behöver tåla onödigt och orättvist översitteri som riktas mot dem.

När det gäller både "besvär rätt" och rätten att göra personliga framställningar gläder det mig att kunna säga att dessa värdefulla förfaranden och rättigheter alltid tillvaratagits väl inom AA. Anledningen till att jag sätter dem på pränt är för att bekräfta dessa grundkoncept och utöka deras tillämpning i framtiden.

"Besvär rätten" och rätten att göra personliga framställningar syftar naturligtvis till att skydda och på bästa möjliga sätt tillvarata minoritetens förslag och åsikter. Detta har alltid varit och är fortfarande ett centralt problem för alla folkstyrda regeringar och demokratiska samhällen. Inom Anonyma Alkoholister har den

personliga friheten grundläggande betydelse. Så till exempel är vilken alkoholist som helst medlem i AA i samma ögonblick han säger sig vara det och vi kan inte ta från honom rätten att tillhöra gemenskapen. Inte heller kan vi tvinga våra medlemmar att tro något eller betala någonting. Vår stiftelseurkund är sannerligen full av privilegier och fri – och rättigheter för minoriteter.

Om vi vänder blicken mot vår globala serviceverksamhet, ser vi att även här har vi gått mycket långt när det gäller förtroendet för minoritetsgrupper. Enligt Tradition Två är det gruppssamvetet som har den yttersta beslutanderätten över AA:s verksamhet, och det kommer alltid att förbli så med avseende på alla viktigare frågor som vi ställs inför. AA-grupperna har likväl insett att när det gäller den globala verksamheten har "AA:s gruppssamvete" som helhet vissa begränsningar. I många frågor kan det inte fungera direkt, därför att det inte kan vara tillräckligt informerat om de föreliggande problemen. Under tider av oro är gruppssamvetet inte heller alltid bästa tänkbara rådgivare eftersom kriser temporärt kan hindra det från att fungera effektivt eller klokt. När därför gruppssamvetet inte kan eller inte bör agera direkt, vem handlar då på dess vägnar?

Senare delen av Tradition Två ger oss svaret när den beskriver AA:s ledare som "betrodna tjänare". Dessa tjänare måste alltid vara beredda att för grupperna utföra det som dessa uppenbarligen inte kan och inte bör göra själva. Följaktligen måste tjänarna använda den kunskap och det omdöme de har, ibland ända därhän att de är oense med en okunnig eller partisk gruppopinionen.

Av detta framgår att när det gäller den globala verksamheten anförtror AA ofta åt en liten men verkligt kvalificerad minoritet – de drygt hundra medlemmarna i General Service Conference – att verka som AA:s gruppssamvete i de flesta av våra serviceangelägenheter. Liksom andra öppna samfund måste vi lita på våra funktionärer i vetskap om att i de sällsynta fall de skulle svika sitt ansvar har vi fortfarande all möjlighet att avskeda och ersätta dem.

Vad som sagts i det föregående illustrerar rent allmänt AA:s beskydd av enskilda medlemmar och omsorg om deras frihet och samtidigt medlemmarnas beredvillighet att överlämna åt dugliga och samvetsgranna tjänare att i sina olika befogenheter verka för oss alla. Jag är säker på att många AA-medlemmar av det gamla gardet, vilka liksom jag själv under lång tid åtnjutit detta slags förtroende, skulle vilja att jag här framför deras såväl som min egen tacksamhet.

År 1951 när den första General Service Conference något trevande började sin verksamhet var dessa förtroendefulla attityder redan en väsentlig del av AA-

livet. När vi avfattade Konferensurkunden var det därför naturligt att låta dokumentet genomsyras av skrivningar som skulle garantera skydd av och respekt för minoriteter. Detta exemplifieras bland annat av vår metod, enligt Tredje Legatet, för val av delegater. Om inte majoritetskandidaten kan samla två tredjedelars majoritet av rösterna från sitt delstats eller provinsmöte, måste han underkasta sig lottdragning tillsammans med en eller flera av mötes-minoritetens kandidater. Genom principen med lottdragning har minoritetskandidaterna samma möjligheter som den som majoriteten stöder.

Strängt taget arbetar en demokrati i enlighet med majoritetens vilja, oavsett hur liten den majoriteten må vara. När vi gör speciella eftergifter åt minoriteternas åsikter och ofta stora visdom, kan det inträffa att vi gör avsteg från demokratins omhuldade princip om slutgiltigt avgörande genom enkelt majoritetsbeslut. Icke desto mindre har vi funnit att vår Tredjelegats-metod för att välja delegater i själva verket har betydligt stärkt den demokratiska andan bland oss. Enigheten har cementerats, samarbetet har ökat och när delegaten slutligen är vald, kan ingen missnöjd minoritet sätta käppar i hjulet. Att förhöja den verkliga demokratiska andan genom särskilt hänsynstagande till minoritetsåsikter anser vi är bättre än att blint följa den regel som alltid insisterar på även en liten majoritets oinskränkta dominans.

Låt oss titta på ett annat exempel. Vår respekt för minoritetens ståndpunkt, plus vår önskan om enighet och visshet, ger ofta AA:s General Service Conference anledning att ingående diskutera viktiga policyfrågor, förutsatt att det inte föreligger något behov av omedelbart eller snabbt beslut. Vid många tillfällen har Konferensen insisterat på en fortsättning av diskussionen även i fall då två tredjedelars majoritet lätt kunde ha uppnåtts. En sådan traditionell frivillig praxis vittnar om verklig omtänksamhet om och tillmötesgående mot minoritetsåsikter. Om det inte varit absolut oundvikligt, har Konferensen vanligen vägrat att fatta viktiga beslut med mindre än två tredjedelars röstövertikt.

Samma slags hänsynstagande till minoritetens ståndpunkt speglas i urkundens stadgande om att ingen omröstning i Konferensen kan anses bindande för de förtroendevalda i General Service Board med mindre än att den samlar två tredjedelar av rösterna i en beslutsmässig konferens. Detta ger de förtroendevalda vetorätt i de fall då majoriteten inte är så stor. Tack vare denna förordning kan de förtroendevalda, om de vill, insistera på fortsatt debatt och på det sättet hålla tillbaka tendenser till överilat handlande eller en benägenhet att låta sig

ledas av sina känslor. I praktiken utnyttjar de förtroendevalda sällan denna möjlighet. De följer oftare samma linje som en enkel majoritet av delegaterna, särskilt då det är nödvändigt med snabba åtgärder i frågor som inte är av vital betydelse. Men de har alltid möjlighet att välja mellan att inlägga sitt veto mot en enkel majoritet eller att agera tillsammans med den. Här har vi igen ett erkännande av det positiva värde som en betrodd minoritet utgör.

Om vi till detta generösa erkännande av minoritetens rättigheter lägger den traditionella "besvärsmöten" och rätten att göra personliga framställningar, tror jag att vi har gett alla minoriteter, vare sig det gäller grupper eller individer, möjligheter att fullgöra sina plikter på ett fullgott sätt och att arbeta i samförstånd och med självförtroende.

För mer än ett århundrade sedan kom en ung fransk adelsman vid namn de Toqueville till USA för att studera den unga republiken. Trots att många av hans vänner hade förlorat både liv och förmögenhet under den franska revolutionen var de Toqueville en hängiven beundrare av demokratin. Hans skrifter om att regera genom folket och för folket är klassiker som aldrig studerats ivrigare än just nu.

Från början till slut i sin politiska teori hävdar de Toqueville att likgiltiga, egenlystiga, okunniga eller förbittrade majoriteters tyranni alltid skulle komma att utgöra demokratin största fara. Endast en verkligt engagerad befolkning som var fullständigt villig att skydda och bevara minoritetens rättigheter och ståndpunkter kunde, ansåg han, garantera ett fritt och demokratiskt samhälls fortbestånd. Överallt omkring oss i världen ser vi i dag prov på majoriteternas tyranni och den ännu värre tyranni som utövas av mycket små minoriteter utrustade med oinskränkt makt. De Toqueville ville inte ha någotdera, och vi AA-medlemmar instämmer av hjärtat med honom.

Vi tror att den demokratiska andan inom vår gemenskap och vår globala servicestruktur alltid kommer att överleva trots att vi tveksamt även i fortsättningen kommer att vara utsatta för motverkande krafter. Lyckligtvis behöver vi inte en ledning som tvingar fram anpassning genom bestraffningar. Det enda vi behöver göra är att vidmakthålla en verksamhetsstruktur som vårdar sig om våra Traditioner, som utformar och genomför våra handlingsprogram i enlighet med dem och därigenom sprider vårt budskap till dem som lider.

Därför tror vi att vi aldrig skall behöva underkasta oss någon tyranni, varken från majoritetens eller minoritetens sida, förutsatt att vi omsorgsfullt preciserar relationerna emellan dem och framdeles vandrar vår väg i de Tolv Stegens,

våra Tolv Traditioners och vår konferensurkunds anda. Jag hoppas att vi en dag kommer att skriva in denna traditionella besvärsmått och "mått att göra personliga framställningar" i vår konferensurkund.

Koncept VI

*På hela AA:s vägnar har vår General Service Conference huvudansvaret för upp-
rätthållandet av vår globala verksamhet, och av tradition har Konferensen den
slutliga beslutanderätten i övergripande frågor rörande allmän policy och ekonomi.
Men Konferensen erkänner också att när det gäller initiativ till och ansvar för verk-
ställandet av de flesta av dessa angelägenheter är detta i första hand uppgifter för de
förtroendevalda i Konferensen när de agerar tillsammans i egenskap av Anonyma
Alkoholisters General Service Board (GSB).*

På samma sätt som AA-grupperna inser att de inte kan fatta beslut om inter-
nationella angelägenheter, om de inte delegerar en stor del av den faktiska
beslutanderätten och ansvaret till sin Konferens, så måste Konferensen i sin tur
vara generös med att delegera administrativa befogenheter till GSB för att dess
förtroendevalda skall kunna agera effektivt när Konferensen inte är samlad.

Detta avgörande behov av handlingsfrihet för de förtroendevalda reser flera
viktiga frågor. (*) Näst efter Konferensen bör AA:s General Service Board
(de förtroendevalda) vara den mest inflytelserika gruppen av tjänare, och därför
måste vi omsorgsfullt överväga det slags och den grad av bemyndigande, ansvar,
ledarskap och rättslig status som de förtroendevalda måste ha för att fungera
med största möjliga effektivitet under kommande år. Vi kommer att behöva
se över och kanske förbättra våra nuvarande metoder för valet av dessa
förtroendepersoner. Vi kommer att behöva klart definiera de olika slags yrkes-
skicklighet och insikter i ekonomi som alltid kommer att fordras i en väl
avvägd grupp av förtroendevalda. Endast på så sätt kan vi varaktigt trygga
GSB:s förmåga att leda oss i framtiden.

För att undvika ständig förvirring kommer det också att bli nödvändigt att visa
exakt hur de förtroendevaldas relation till Konferensen bör vara och också hur
de förtroendevalda bör förhålla sig till sina serviceföretag, A.A. World Services,
Inc. (med dess förlagsdivision AA Publishing) och A.A. Grapevine, Inc., vår
månatliga tidskrift. På ett allmänt sätt är dessa förhållanden redan angivna i vår
Konferensurkund, och i viss utsträckning har de berörts i det föregående. Icke
desto mindre finns det fortfarande ett verkligt behov av att tolka och förklara

* Se Princip VIII beträffande avgränsning av de förtroendevaldas befogenheter och verksamhet.

dem i detalj. Det är givetvis ingen som hyser någon önskan att frysa dessa relationer i ett stelnat mönster. Hur tillfredsställande och riktiga våra nuvarande arrangemang än förefaller, kan framtiden avslöja brister som vi ännu inte kan föreställa oss. Nya förhållanden kan kräva förbättringar eller till och med betydande ändringar. Av denna anledning är vår konferensurkund utformad så att Konferensen i de flesta avseenden kan ändra den.

Man bör emellertid komma ihåg att hela vår nuvarande ordning, inklusive AA:s förtroendevaldas rättigheter och skyldigheter, är baserad på ansevärd erfarenhet. När detta är gjort, kommer vi inte att längre fram besväras av en brist på förståelse som kan fresta oss till överilade eller okloka ändringar. Även om vi en dag gör ändringar som visar sig utfalla mindre bra, har de erfarenheter som gjorts i det förflutna inte varit förgäves. Dessa uppsatser kan då visa vägen och garantera ett tryggt återtag.

Låt oss därför titta närmare på behovet av vidsträckt handlingsfrihet för de förtroendevalda inom det administrativa området i General Service Board.

Som vi redan sett har Konferensurkunden (och även stiftelseurkunden och stadgarna för General Service Board) tryggat en betydande handlingsfrihet för våra förtroendevalda. Och vi har förstärkt dessa urkundsbestämmelser genom att ge alla våra organ inom den globala verksamheten, naturligtvis inklusive våra förtroendevalda, traditionell "beslutanderätt", "medbestämmande" och "besvär rätt". Efter en noggrann granskning av dessa juridiska och traditionella rättigheter råder det föga tvivel om vari de förtroendevaldas faktiska administrativa förpliktelser består. Inte heller behöver man sväva i tvivelsmål om att deras befogenheter inom detta område är omfattande.

Varför bör våra förtroendevalda ges detta stora spelrum när det gäller uppfattning och agerande? Svaret är att vi AA-medlemmar håller dem ansvariga för i huvudsak alla våra serviceaktiviteter: A.A. World Services, Inc. (inklusive företagsverksamheten) och The A.A. Grapevine, Inc. Dessa enheter har (1960) sammanlagda bruttointäkter på uppemot en halv miljon dollar årligen. (1) Våra förtroendevalda är likaledes ansvariga för AA:s public relations över hela världen. De förväntas leda arbetet med utformningen av AA:s policy och måste ansvara för att den genomförs på ett riktigt sätt. De är de faktiska garanterna för våra Tolv Traditioner. De förtroendevalda är AA:s experter på finans och ekonomi. De har hela ansvaret för investeringar och för användning av våra betydande reservfonder. Hur omfattande deras verksamhet är kommer att framgå ännu tydligare

under "Koncept XI", där arbetet i GSB:s fem (2) permanenta kommittéer beskrivs.

Även om de förtroendevalda alltid skall arbeta under Konferensens noggranna kontroll, ledning och ibland direktiv, är det likväl så att ingen annan än de förtroendevalda och deras helägda serviceföretag har möjlighet att bedöma och handlägga det mycket stora antal aktiviteter som nu ingår i vår totala världsomfattande verksamhet. I betraktande av detta mycket stora ansvar måste de beviljas ett motsvarande mått av bemyndigande och ledarskap för att kunna fullgöra sina uppgifter. Vi måste vidare göra helt klart för oss att ledningen av vår globala verksamhet först och främst handlar om policy och kommersiell verksamhet. Givetvis är vårt mål alltid av andlig natur men detta mål kan endast uppnås genom en effektiv affärsverksamhet. Våra förtroendevalda måste fungera på praktiskt taget exakt samma sätt som styrelsen för vilket stort affärsföretag som helst.

Detta är den grundläggande företagsidé på vilken hela strukturen för vår världsomfattande serviceverksamhet vilar. Vi har avsiktligt valt företagsformen framför institutions- eller regeringsmodellen, därför att det är ett välkänt faktum att företagsformen är vida överlägsen när det gäller genomförande av policy och affärsverksamhet.

Uppifrån och ned påminner hela vår servicestruktur faktiskt om strukturen i ett stort företag. AA-grupperna är aktieägarna, delegaterna till servicekonferensen (General Service Conference, GSC) är deras representanter eller befullmäktigade ombud vid "bolagsstämman", våra förtroendevalda i General Service Board utgör i själva verket styrelsen för ett "holdingbolag". Och detta holdingbolag äger och kontrollerar de facto de "dotterbolag" som bedriver själva serviceverksamheten.

Denna med verkligheten överensstämmande analogi visar ännu tydligare att precis som vilken annan styrelse som helst måste våra förtroendevalda ges omfattande befogenheter om de på ett effektivt sätt skall kunna leda Anonyma Alkoholisters globala verksamhet.

-
1. Intäkterna för A.A. World Services och the Grapevine överstiger nio miljoner dollar 1986.
 2. Numera finns det elva permanenta kommittéer.

Koncept VII

Konferensen bekräftar att stiftelseurkund och stadgar för General Service Board är juridiska instrument och att de förtroendevalda därigenom är befullmäktigade att leda och administrera Anonyma Alkoholisters hela globala verksamhet. Det är vidare klart att Konferensurkunden i sig inte är något lagligt instrument utan att den för sin effektivitet i stället ytterst beror av styrkan i vår tradition och den makt som AA:s kassa skänker.

Detta kan se ut som en motsägelsefull princip, som en kollision mellan en oemotståndlig kraft och ett orubbligt föremål. Å ena sidan har vi en styrelse (GSB) av förtroendevalda som är utrustad med fullständiga lagliga befogenheter över AA:s tillgångar och verksamhet, medan vi å andra sidan har AA:s General Service Conference, av tradition utrustad med så stort inflytande och ekonomisk makt att den, om så är nödvändigt, kan överflygla förtroendemannastyrelsens lagliga rättigheter. Den kan därför ge direktiv åt de förtroendevalda och försäkra sig om deras medverkan – i praktiken.

Detta innebär att Konferensens reella makt nästan alltid kommer att vara större än de förtroendevaldas rättsligt grundade makt. Denna större makt som Konferensen besitter kommer från den tradition av starkt inflytande som själva Konferensurkunden har och härrör från att en stor majoritet av delegaterna valts av grupperna. Och slutligen, i ett absolut nödläge, skulle Konferensens makt kunna utövas genom delegaternas obestridda mandat att vägra General Service Board medel för sin verksamhet, det vill säga de frivilliga bidragen från AA-grupperna själva. I teorin är Konferensen endast en rådgivande församling men i praktiken har den alla de avgörande rättigheter och befogenheter den någonsin kan behöva.

När vi betänker att våra förtroendevalda inte är arvoderade och därför inte har något ekonomiskt intresse i sina poster kan vi vara alldeles säkra på att en sådan styrelse aldrig skulle tänka på att rättsligt bestrida konferensdelegaternas och deras distrikts otvetydiga och bestämda vilja. Om det en dag verkligen kommer till kritan, är risken för ett dödläge liten. Konferensen skulle ha fullständig kontroll över situationen. I sin egenskap av AA:s samvete skulle delegaterna ha absolut beslutanderätt över General Service Board liksom också över dess verktyg för genomförandet av den globala verksamheten, det vill säga AA:s serviceföretag.

Den historiska bakgrunden till denna utveckling är intressant och vik-

tig. År 1950 när Konferensurkunden avfattades, var frågan om var den slutliga beslutanderätten skulle ligga mycket omtvistad. Skulle Konferensen eller de förtroendevalda ha sista ordet? Vid det laget hade vi klart för oss att fullständig och slutgiltig beslutanderätt över våra tillgångar och vår serviceverksamhet fortsättningsvis aldrig skulle tillåtas ligga hos en isolerad förtroendemannastyrelse med odelad rätt att utnämna sina egna efterträdare. Detta skulle vara att lämna AA:s verksamhet i händerna på en patriarkalisk grupp, någonting som helt skulle strida mot begreppet "gruppsamvete" i andra traditionen. Om de förtroendevalda varaktigt skulle leda vår verksamhet och vårda våra tolv traditioner var det uppenbart att de måste placeras i en beroendeställning som tvingade dem att foga sig efter våra traditioner och önskemål från vår gemenskap.

För att förverkliga detta mål övervägde vi flera slags olika lösningar. Vi funderade på att registrera hela Konferensen som ett bolag och på så sätt ge den direkt juridisk beslutanderätt över förtroendemannastyrelsen. Detta skulle ha inneburit att alla konferensdeltagare skulle få juridisk status. Det skulle ha blivit ett alltför tungrott arrangemang, som faktiskt skulle inneburit inregistrering av hela vår gemenskap, en idé som Konferensen själv senare förkastade.

Vi övervägde också idén om val över hela landet av alla förtroendevalda. Men detta tillvägagångssätt skulle kunna ha uppmuntrat politisk kohandel snarare än att det skulle fått fram de förstklassiga ledarskapstalanger som styrelsen måste ha. Alltså övergavs den tanken.

Därefter frågade vi oss om inte Konferensen själv kunde både nominera och i direkta val utse våra förtroendevalda. Men hur skulle flera tjog delegater kunna göra detta? De skulle komma från alla delar av landet. De skulle inte känna varandra särskilt väl. Deras mandatperioder skulle inte vara särskilt långa och deras möten korta. Hur skulle då en sådan församling kunna nominera och välja förtroendevalda, både alkoholister och icke-alkoholister, med förstklassiga ledarskapskvaliteter? Det var tydligt att det inte existerade någon bra metod för ett dylikt förfarande. Mycket motvilligt tvingades vi släppa denna idé.

Det stod sålunda klart att val av nya förtroendevalda – som skulle underställas Konferensens godkännande – i stort sett måste överlämnas åt de förtroendevalda själva. Det var endast de som var kapabla att förstå vad styrelsen behövde. Frånsett en tid av eventuell omorganisation måste denna urvalsmetod fortsätta att tillämpas – åtminstone när det gällde huvuddelen av ledamöterna i GSB. I annat fall skulle styrelsen inte kunna hållas ansvarig för verksamhetens resultat.

Det skulle kunna sluta med att vi stod där utan någon effektiv ledning alls. Av dessa skäl gavs Konferensen rätt att förkasta men inte att välja nya kandidater till förtroendemannaposterna.(1).

Det var utifrån dessa överväganden som vår nuvarande Konferensurkund växte fram, en struktur som otvetydigt ger Konferensen en slutlig och avgörande beslutanderätt men som inte desto mindre bevarar de förtroendevaldas juridiska rätt att verka obehindrat och på ett adekvat sätt, liksom vilken företagsstyrelse som helst måste kunna göra. Denna ordning är i strikt överensstämmelse med skrivningen om "betrodd tjänare" i Tradition Två, som förutsätter att våra tjänare inom ramen för sina plikter skall vara betrodda att lita till sin egen erfarenhet och sitt eget omdöme. Betrodda tjänare på alla AA-nivåer förväntas utöva ledarskap, och ledarskap är inte bara en fråga om undergiven hushållning. Det är självklart att ledarskap inte kan fungera om det är utsatt för en ständig spärrelid av irriterande direktiv.

Vår erfarenhet hittills visar att denna maktbalans mellan de förtroendevalda och Konferensen fungerar utomordentligt bra. Vi har gjort oss stor möda att med praktiska medel och traditionens makt förbehålla Konferensen den slutliga beslutanderätten. Genom legala åtgärder har vi delegerat omfattande handlingsfrihet till de förtroendevalda ifråga om ledning av verksamheten. Vi tror att denna balans kan upprätthållas i all framtid, genom att den ena parten är skyddad av traditionen och den andra av lagen.

Nu kommer vi till en annan intressant fråga som ofta tas upp av nya förtroendevalda i General Service Board. De säger: "Vi förtroendevalda har vissa rättigheter och skyldigheter lagligt fastställda i vår stiftelseurkund. Bryter vi inte mot denna urkund när vi följer Konferensens åsikt eller direktiv? Vi borde ha full laglig rätt att säga 'nej' till allt som Konferensen vill."

Våra förtroendevalda har förvisso denna oinskränkta lagliga rätt, men det finns ingenting i GSB:s urkund som tvingar dem att använda hela sin makt under alla förhållanden. De är fullständigt fria att ta emot råd eller till och med direktiv från vem som helst. De kan helt enkelt avstå från att använda sin oinskränkta lagliga rätt att säga 'nej' när det skulle vara mycket klokare, när allt kommer omkring, att säga 'ja'. Liksom Konferensen bör undvika att göra alltför flitigt bruk av sin traditionsenliga makt, så bör de förtroendevalda undvika ett överdrivet utnyttjande av sina juridiska rättigheter. USA:s president har till exempel oinskränkt laglig rätt att inlägga sitt veto mot kongressens lagstiftning.

Ändå gör han det inte under nittionio procent av tiden därför att a) han stöder en viss lag eller b) han stöder inte den föreslagna lagen men tror att ett veto trots detta skulle vara oklokt eller inte ha någon möjlighet att genomdrivas. Om han skall använda sitt veto eller inte är beroende av omständigheterna. Det är precis på samma sätt med AA:s förtroendemannastyrelse.

Självklart förbehåller sig vår styrelse av förtroendevalda alltså vetorätt över varje åtgärd från Konferensens sida. Det är rättsligt betingat och riktigt i princip även om vetot sällan utnyttjas. Vid vissa tillfällen kan de förtroendevaldas veto emellertid vara till stor nytta och användas i konstruktivt syfte.

Här, som exempel, följer tre typiska fall när det skulle vara de förtroendevaldas plikt att inlägga sitt veto mot Konferensens beslut:

1. Om Konferensen i en stressituation eller när stor brådska råder, beslutar att handla eller ger uppdrag till de förtroendevalda som uppenbart strider mot Konferensens egen urkund eller General Service Board's stiftelseurkund, eller om Konferensen godkänner en åtgärd som är så obetänksam eller så lättsinnig att den enligt de förtroendevaldas bedömning allvarligt kan skada AA:s relationer med omvärlden eller AA i dess helhet, då är det de förtroendevaldas plikt att be Konferensen ompröva beslutet. För den händelse Konferensen vägrar omprövning skall de förtroendevalda utnyttja sin lagliga rätt att inlägga sitt veto. Och om så är önskvärt, skall de kunna hänskjuta frågan till AA-grupperna själva.
2. Även om de förtroendevalda enligt traditionen aldrig väsentligt skulle överskrida en av Konferensen godkänd budget utan att rådfråga Konferensen, bör de känna sig fullständigt fria att minska Konferensens budgetbelopp under vilket räkenskapsår som helst även om detta skulle medföra nedskärning eller strykning av vissa planer eller projekt som initierats eller beordrats av Konferensen själv.
3. Om på grund av oförutsedda omständigheter någon viss plan, visst projekt eller direktiv som Konferensen beslutat om under verksamhetsåret skulle bli opraktiskt eller ogenomförbart, bör de förtroendevalda utan förfång använda sin rätt till veto och annullering.

Om därför under åren som kommer Konferensen alltid erinrar sig General Service Board:s faktiska rättigheter, skyldigheter, förpliktelser och rättsliga status och om de förtroendevalda vid sina överväganden alltid håller i minnet att Konferensen är det verkliga sätet för den yttersta beslutanderätten över verksamheten, kan vi vara säkra på att ingendera parten på allvar frestas göra en "nickedocka" av den andra. Vi kan förvänta oss att på detta sätt kommer allvarliga frågor alltid att lösas och att ett harmoniskt samarbete kommer att vara allmän regel.

1. Val av medlemmar i GSB (förtroendevalda) hålls nu under Konferensveckan när det gäller regionala förtroendevalda och förtroendevalda för hela rörelsen i USA – Canada. I så måtto väljer Konferensen nu förtroendevalda enligt den metod som beskrivs i servicehandboken.

Koncept VIII

De förtroendevalda i General Service Board har två huvudsakliga uppgifter: a) i övergripande frågor med avseende på policy och ekonomi är det främst de förtroendevalda som svarar för planering och ledning. De förtroendevalda och deras viktigaste kommittéer handlägger dessa angelägenheter direkt; b) men när det gäller våra verksamhetsdrivande serviceföretag är de förtroendevaldas förhållande baserat på deras roll som ägare till helägda dotterbolag samt en övervakande funktion som de utövar genom sin befogenhet att välja alla styrelseledamöter för dessa företag.

Eftersom våra förtroendevalda bär huvudansvaret för att vår världsomfattande serviceverksamhet leds på ett bra sätt, kommer denna diskussion att handla om de grundläggande idéer och metoder med vars hjälp de kan fullgöra sina ansvarsfulla uppgifter. Lång erfarenhet har visat att vår styrelse i sin helhet måste ägna sig nästan uteslutande åt de större och allvarigare frågorna om policy, finans, relationer med grupperna, relationer med omvärlden och ledarskap som de ständigt ställs inför. När det gäller dessa vitala frågor, måste styrelsen givetvis agera med största omsorg och efter moget övervägande. Styrelsen förväntas planera, leda och verkställa med skicklighet.

Av detta följer att den ingående uppmärksamhet som General Service Board måste ägna sådana stora problem inte ständigt får utsättas för distraherande störningar. Våra förtroendevalda, som grupp, kan inte belastas med en massa mindre viktiga frågor, de får inte befatta sig med de oändliga problem och svårigheter som uppstår varje dag, vecka och månad i samband med utförandet av de mer rutinmässiga angelägenheterna vid vårt General Service Office och i förlagsverksamheten. Inom dessa områden kan styrelsen omöjligen sköta och leda verksamheten i detalj – den måste delegera sin verkställande funktion.

Här måste styrelsens (GSB) roll vara en övervakande funktion, den kan inte ta på sig den verkställande funktionen. De förtroendevalda svarar således för att A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc. sköts på ett tillfredsställande sätt. De fullgör detta sitt uppdrag genom att utse styrelseledamöter för dessa verksamheter. En del av dessa styrelseledamöter måste alltid utgöras av förtroendevalda. På detta sätt är den verkställande ledningen för dessa verksamheter säkert placerad inom de verksamhetsdrivande servicebolagen själva snarare än hos General Service Board. Varje serviceföretag bör ha sin egen profil, sitt eget rörelsekapital, sin egen verkställande direktör, sina egna anställda

och kontorslokaler och sina egna inventarier. Bortsett från att medla i svåra situationer och se till att serviceföretagen håller sig inom sin budget och inom de allmänna ramarna för AA:s och huvudkontorets policy, skall styrelsen sällan behöva göra mer vad gäller den rutinmässiga driften av serviceverksamheten.

Denna ordning är i överensstämmelse med praxis inom modernt företagande. General Service Board är i själva verket ett holdingbolag, vars uppgift är att övervaka sina helägda och separat inregistrerade dotterbolag, vilka var och ett för bedrivandet av sin verksamhet har sin separata styrelse och ledning. Vi har tillfredsställande demonstrerat att detta sätt att bedriva verksamheten i företagsform är överlägset alla andra metoder.

Den här läxan har, som vi noterat tidigare, varit dyrköpt. När "medbestämmande" behandlades under Koncept IV såg vi att tidigare försök att sköta AA:s huvudkontor och AA:s förlag genom en mångfald förtroendevalda kommittéer inte fungerade bra. Det var i själva verket försök att driva våra serviceaktiviteter som avdelningar under den gamla Alcoholic Foundation (numera General Service Board). Det var svårt att avgränsa befogenheterna mellan de olika kommittéerna av förtroendevalda och att fördela det arbete som skulle göras. Ansvar och befogenheter gick sällan hand i hand. Direkta order snarare än delaktighet i beslut var regel. I dessa kommittéer var det ingen som bar titlar som klart angav vederbörandes verkliga ansvarsområde. Och, naturligt nog, de som hade hand om pengarna och undertecknade checker tillskansade sig den största makten. Kontrollen över pengarna bestämde därför alltför ofta AA:s policy utan hänsyn till de åsikter som framfördes av tjänstemän och ideellt arbetande vid huvudkontoret – vilka ibland förstod dessa frågor bättre.

Men i samma ögonblick som vi sammanförde vårt servicekontors funktioner i en enda och permanent företagsstruktur, i vilken ledning och styrelse hade rättsligt definierade titlar och plikter och ansvar – i samma ögonblick som detta företag försetts med sitt eget rörelsekapital, sina egna anställda och egna inventarier – i samma ögonblick som styrelseledamöterna gavs laglig rösträtt som svarade mot deras verkliga ansvar – i samma ögonblick som vi på detta sätt klart kunde avgränsa beslutanderätten för den verkställande funktionen – då började vi se stora förbättringar. En lugnare och effektivare ledning av vår verksamhet har blivit resultatet alltsedan dess.

Vi lärde oss till sist det som affärsvärlden så väl vet, nämligen att vi på toppnivå inom en företagsledning inte kunde driva en stor, aktiv och välutvecklad

verksamhet med löst sammanhållna kommittéer och avdelningar. Hur skulle till exempel våra förtroendevalda kunna fungera i dag om de inte skulle vara något annat än en "kommitté" eller "avdelning" av General Service Conference i stället för det rättsligt definierade organ utrustat med lagliga befogenheter som de med nödvändighet är och måste vara?

Inte heller kan vårt General Service Board göras till ett verksamhetsdrivande företag. Varje företag som bedriver en stor och aktiv verksamhet måste alltid ha en enda verkställande chef som behärskar företagets alla aktiviteter, som verkligen befinner sig på sitt arbete största delen av tiden och som därför direkt kan koordinera olika divisioner och bilägga deras tvister. Detta skulle innebära (om vi försökte oss på det) att General Service Board:s "divisioner" skulle vara redovisningsskyldiga inför ordföranden i General Service Board i hans egenskap av verkställande chef. Men hur skulle de i verkligheten kunna göra det med mindre än att han verkligen var chef och normalt anträffbar på arbetsplatsen? Med den speciella organisation vår verksamhet har kan ordföranden för vårt råd, dvs GSB, aldrig bli den sortens chef. Han är vanligen icke-alkoholist och skulle inte kunna offra den tid som fordras. I egenskap av förtroendevald skulle han inte heller kunna betalas någon lön för det arbete som skulle krävas av honom som högste verkställande chef för all vår serviceverksamhet.

Men antag att de förtroendevalda anställde en chef på heltid som aktivt skulle leda alla våra tre serviceföretag som avdelningar inom GSB. Ett problem som direkt skulle inställa sig vore att en sådan person aldrig skulle kunna vara förtroendevald och därför aldrig skulle kunna fungera som ordförande för General Service Board. Han skulle därför inte ha någon egentlig status. Han skulle bli en "Mädchen für alles" under styrelseordförandens fjärrstyrning. Lägg till detta det faktum att hälften av vår förtroendevalda styrelse normalt inte bor i New York (1) och det ytterligare faktum att vi inte gärna kan be dem av våra förtroendevalda som inte är alkoholister att utöva kontinuerlig och ingående tillsyn över våra serviceföretag. Sammantaget finns det alltså tungt vägande skäl till att vi aldrig bör göra vårt General Service Board till ett verksamhetsdrivande företag.

Inte heller skulle det vara bättre för oss om vi bildade ett enda stort dotterbolag för service, helägt av General Service Board och avsett att under en enda verkställande chef hantera alla våra serviceverksamheter inklusive The A.A. Grapevine. En sådan organisation skulle skapa svårigheter på det verkställande

planet därför att det skulle bli en alltför stor koncentration av verkställande befogenhet. Dessutom skulle det också bli svårt att finna en verkställande chef som i en person förenade de många skilda talanger som fordras – och det skulle bli svårt att ersätta honom eller henne när den tiden kom.

En annan faktor som vi beaktat är att vi alltid omsorgsfullt undvikit stor koncentration av pengar eller befogenheter genom att placera våra reservfonder hos de förtroendevalda och genom att uppdelat vårt totala rörelsekapital mellan A.A. World Services, Inc. och A.A. Grapevine, Inc., vilka organisationer var och en har sin egen verkställande direktör. Det finns alltid en stark förbindelse mellan pengar och makt. Närhelst vi koncentrerar pengar, väcker vi oundvikligen till liv frestelsen till alltför stor maktutövning, ett tillstånd som vi inte önskar. Därför bör vi nogsammt undvika att placera för mycket pengar eller för stora befogenheter i en och samma serviceorganisation. Detta är starka skäl för att bibehålla separat inregistrerade bolag för de olika verksamhetsgrenarna av vår service.

Våra erfarenheter alltifrån vår tidigaste period ger emellertid tydliga indikationer om att framtida förtroendevalda och servicearbetare i det förmenta syftet att förenkla bokföring, spara skatter och öka effektivitet från tid till annan kommer att vara frestade att förändra strukturen genom koncentration och konsolidering av det ena eller andra slaget. Skulle man på nytt göra försök i den riktningen, vet vi med säkerhet att risken för att skapa administrativt kaos i hela verksamheten kommer att vara mycket stor.

Dessa iakttagelser har inte framförts i avsikt att hindra framtida nödvändiga ändringar. De utgör enbart en enträgen bön om att vi skall undvika onödiga upprepningar av de smärtsamma erfarenheterna och misstagen från det förflutna, vilka ibland var ett resultat av för stor koncentration av pengar och beslutanderätt. Det kan bara tas till protokollet att vi fortfarande inte ser någon framkomlig väg att förvandla GSB till ett fungerande och allomfattande serviceföretag.

1.1987 var det ungefär åttio procent av de förtroendevalda som inte bodde i New York.

Koncept IX

Goda ledare för vår service i förening med kloka och lämpliga metoder för att välja dem är på alla nivåer oundgängliga för vår framtida verksamhet och trygghet. Det huvudansvar för den internationella verksamheten som en gång vilade på AA:s grundare måste ovillkorligen övertagas av de förtroendevalda i Anonyma Alkoholisters General Service Board.

Hur omsorgsfullt vi än planerar de principer och relationer som ligger till grund för vår servicestruktur, hur väl vi än fördelar auktoritet och ansvar, så kan resultatet för vår organisations verksamhet inte bli bättre än summan av det arbete som görs av dem som är satta att bemanna den och få den att fungera. Ett svagt ledarskap kan knappast fungera alls ens inom den bästa struktur. Men när vi väl har skapat en i grund och botten sund struktur, är arbetet avklarat med undantag för enstaka förbättringar.

Ledarskap kommer att vara ett ständigt bekymmer. Bra ledarskap kan man glädja sig åt ena dagen och stå utan dagen därpå. Att bemanna vår servicestruktur med dugliga och villiga medarbetare är något vi ständigt måste sträva efter. Det är med andra ord ett problem av en sådan natur att det inte kan lösas en gång för alla. Vi måste hela tiden hitta rätt människor för våra många serviceuppgifter. Eftersom vår framtida effektivitet sålunda är beroende av ständigt nya generationer ledare, förefaller det önskvärt att vi nu griper oss an uppgiften att definiera hur bra ledarna i vår serviceverksamhet bör vara, att vi noga anger för varje servicenivå och speciellt när det gäller General Service Board vilka speciella egenskaper som fordras och att vi granskar våra nuvarande metoder för att finna och välja detta ledarskap.

Låt oss först påminna oss att grunden för vår servicestruktur vilar på åtskilliga tusen gruppservicerepresentanters (GSR), flera tusen kommittéledamöters och nästan hundratalet delegaters engagemang och duglighet. Dessa är de direkta ombuden för AA-grupperna, det är de som utgör den absolut nödvändiga länken mellan vårt samfund och dess världsomfattande verksamhet, det är de som är de viktigaste representanterna för AA:s gruppsamvete. Utan deras stöd och arbete skulle vi överhuvudtaget inte kunna fungera varaktigt.

När AA-grupperna väljer sina gruppservicerepresentanter, bör de därför hålla dessa fakta klart i minnet. De bör komma ihåg att det enbart är gruppservice-representanter som vid distriktsmöten (eller vid nomineringsmöten) kan utse

kommittéledamöter och slutligen utse delegater. Följaktligen bör grupperna välja dessa representanter med stor omsorg och slumpmetoder bör undvikas. Grupper som inte utser några gruppsservicerepresentanter bör uppmuntras att göra det. Inom detta område tenderar en viss svaghet att leva kvar. Den nödvändiga förbättringen tycks vara en fråga om större omsorg, ansvar och utbildning.

Då gruppsservicerepresentanterna sammanträder vid sina distriktsmöten för att utse delegater, krävs ett ännu större mått av omsorg och engagemang. Personlig ärelystnad måste lämnas därhän, strider och motsättningar glömmas. "Vilka personer är högst kvalificerade och lämpligast att utse?" bör vara den fråga som alla ställer sig.

Hitintills har metoden enligt det Tredje Legatet, som innebär att man utser delegater med två tredjedelars majoritet av antalet röster eller genom lottdragning, visat sig synnerligen tillfredsställande. Denna valmetod har i hög grad reducerat politiska motsättningar. Den har fått varje delegat att känna att han eller hon verkligen är en tjänare i verksamheten snarare än vinnaren av en tävling. Både när det gäller kommittéledamöter och delegater har vår Tredjelegatsmetod vanligen sållat fram personer med en hög grad av engagemang och kompetens. På detta område inom serviceverksamheten är läget tillfredsställande. Våra distriktskommittéer behöver blott fortsätta att agera med omsorg och i en anda av osjälviskhet.

Nämnas bör att en del medlemmar fortfarande är tveksamma till att lottdragning någonsin kan vara en bra idé när det gäller att få fram funktionärer. De menar att det inte alltid är den bäste som vinner. Mot detta måste genmälas att varje gång vi övergett "två tredjedelars röstetal eller lottdragning" när vi utsett delegater, har det uppstått en känsla av nederlag och upprördhet i minoritetslägret, som inte på långt när uppvägs av fördelen med att utse den förment bäste kandidaten. I själva verket kan den näst bäste kandidaten ofta vara en lika bra delegat som den som samlat flest röster vid distriktsmötet – han kan till och med bli en bättre delegat.

Vi kommer nu till huvudtemat för just detta koncept: Hur kan vi i framtiden på bästa sätt stärka sammansättningen av och ledarskapet för General Service Board, denna styrelse vars uppgift det måste bli att under kommande år axla det huvudsakliga ansvaret för administrationen av AA:s verksamhet i hela världen, ett förvaltarskapsorgan som i själva verket måste åta sig de flesta av mina tidigare uppgifter och plikter inom AA:s världsomfattande service?

Som påpekats i det föregående har det faktiska överflyttandet av befogenheter och ansvar från mig till de förtroendevalda pågått länge. Jag är alltså på plats och tjänstgör fortfarande som rådgivare, och jag har också slutfört en del återstående sysslor, (till exempel utarbetandet av dessa grundkoncept) ett arbete som stått över sedan St. Louiskonferensen 1955. Men tiden närmar sig när jag måste dra mig tillbaka från praktiskt taget hela AA:s världsomfattande verksamhet. Det är anledningen till att det är så angeläget för mig att nu göra allt som är möjligt för att stärka den administrativa sammansättningen och AA-ledarskapet i General Service Board, så att våra förtroendevalda framgent blir i stånd att bättre klara av de problem och faror som framtiden utan tvivel för med sig.

Min beundran för vad AA:s förtroendevalda, både alkoholister och icke-alkoholister, utträttat för oss alla är gränslös. Under den tid som kan beskrivas som AA:s barndom och uppväxttid kunde ingenting vara bättre strukturellt sett än den uppbyggnad vi då hade. Det är naturligt att många AA-medlemmar, när de betraktar vad som åstadkommits, tycker att det som var bra i det förflyttna säkerligen kommer att duga i framtiden, att varje förändring i introduktionsmetoderna, i proportionen mellan alkoholister och ickealkoholister bland de förtroendevalda, eller i den nuvarande sammansättningen av vår styrelse, kommer att visa sig vara en riskfaktor i stället för en förbättring.

Men förändringens vind har påverkat oss oavbrutet och gör så fortfarande. Så till exempel arbetade styrelsen (GSB) under alla åren mellan 1938 och 1951 utan stöd av en Konferens. Men slutligen insåg man motvilligt att denna relativt osynliga och okända styrelse inte kunde fortsätta utan att ha en permanent förbindelselänk med AA, någonting som doktor Bob och jag inte kunde utgöra i all framtid. Vi tyckte inte om att ställas inför denna förändring men vi var tvungna till det. General Service Board måste förankras säkert hos AA. I annat fall skulle det slutligen ha kollapsat. Konferensens tillblivelse var helt enkelt oundgänglig. Denna förändring ändrade i grunden de förtroendevaldas ställning. Deras tidigare befogenheter modifierades, de knöts fast till AA och gjordes alltså direkt ansvariga inför vårt samfund. Ingen ifrågasätter i dag visheten i denna betydelsefulla förändring, eftersom var och en kan se att den har medfört ett nödvändigt skydd för effektiviteten i serviceverksamheten och tryggt AA:s framtid. Erfarenheten har vederlagt föreställningen att förändringar som är nödvändiga för att anpassa sig till ändrade förhållanden måste vara okloka.

Nu står vi på nytt i begrepp att genomföra en annan stor förändring. Även om vi redan har löst problemet med de förtroendevaldas befogenheter, deras ansvar och deras förhållande till AA, *har vi på intet sätt, enligt min uppfattning, löst frågan om styrelsens framtida roll när det gäller ledarskapet för serviceverksamheten.* Det är därför min djupa övertygelse att styrelsens styrka när det gäller administration och ledarskap för AA borde ökas avsevärt, att dessa och andra förbättringar kan ge GSB en mycket bättre ställning praktiskt och psykologiskt, och att sådana förändringar verkligen är nödvändiga för en anpassning till de villkor som säkerligen kommer att bli verklighet när mitt eget ledarskap för den världsomfattande serviceverksamheten har upphört.

De som studerat historia vet att överflyttandet av det ursprungliga ledarskapet för ett samfund till dem som skall ta upp den fallna manteln alltid innebär en kritisk vändpunkt. Denna svåra ledarskapsfråga, detta problem av ansvarsöverföring, måste vi nu ta ställning till.

Låt oss slutligen fundera över vilka specifika personliga egenskaper en ledare i en världsomfattande serviceverksamhet bör besitta. Till det värde det hava kan för framtida generationer av våra betrodda tjänare lägger jag här fram några tankar i denna fråga som publicerades 1959 i ett nummer av "The A.A. Grapevine".

LEDARSKAP INOM AA: STÄNDIGT ETT LIVSVIKTIGT BEHOV

Inget samfund kan fungera bra utan dugligt ledarskap på alla nivåer och AA är inget undantag. Det måste dock nämnas att vi AA-medlemmar ibland omhuldar tanken att vi kan klara oss utan personligt ledarskap överhuvud taget. Vi är benägna att förvanska den traditionella idén om "princip före person" ända därhän att det inte skulle behöva finnas någon som helst "personlighet" i ledarskapet. Detta skulle innebära robotar utan ansikten som försökte behaga alla utan åtskillnad.

Vid andra tillfällen är vi lika benägna att fordra att AA:s ledare nödvändigtvis måste vara personer med det säkraste omdömet, den högsta moralen och förmågan att inspirera, handlingskraftiga personer som är högsta föredöme för alla och praktiskt taget ofelbara.

Verkligt ledarskap måste givetvis verka mellan dessa fullständigt imaginära poler av drömd förträfflighet. Inom AA finns det förvisso ingen ledare utan ansikte, och inte heller är någon ledare perfekt. Lyckligtvis är vår gemenskap väl-

signad med riklig tillgång på verkligt ledarskap – dagens aktiva människor och morgondagens potentiella ledare – efterhand som varje ny generation av dugliga medlemmar strömmar till. Vi har tillgång till män och kvinnor vars engagemang, stabilitet, klarsyn och speciella kunskaper gör dem skickade att handlägga alla tänkbara serviceuppdrag. Det enda vi behöver göra är att leta upp dessa människor och lita på att de tjänar oss.

Någonstans i vår litteratur finns det en sats som säger: "Våra ledare styr inte i kraft av sina mandat, de går före med gott exempel." Vad vi i själva verket säger till dem är: "Verka för oss men bestäm inte över oss."

En AA-ledare i service är därför en man eller kvinna som själv kan sätta principer, planer och policy i verket på ett så engagerat och effektivt sätt att resten av oss vill backa upp honom eller henne och hjälpa till att genomföra arbetet. När en ledare tillgriper maktutövning i allt för hög grad gör vi uppror, men när han alltför beskedligt tar emot order och inte gör någon egen bedömning – ja då är han i själva verket ingen ledare alls.

Bra ledarskap introducerar planer, policy och idéer för förbättring av vårt samfund och dess tjänster. Men i nya och viktiga frågor rådför ledningen sig ingående innan den fattar beslut och vidtar åtgärder. En bra ledning glömmar inte heller bort att en utmärkt plan eller idé kan komma från vem som helst var som helst. Följaktligen överger en bra ledning ofta sina egna omhuldade planer för andra som är bättre och tillskriver rätt källa äran.

En bra ledning vältrar aldrig över ansvaret på någon annan. När den väl är säker på att den har eller kan få tillräckligt stöd, känner den sig oförhindrad att fatta beslut och vidtar genast åtgärder, naturligtvis under förutsättning att dessa åtgärder ligger inom gränserna för dess befogenheter och ansvar.

En "politikus" är en figur som ständigt försöker att "ge folk vad de vill ha". En statsman är en person som omsorgsfullt gör skillnad mellan när man skall efterkomma människors önskningar och när man inte skall göra det. Han inser att även stora majoriteter då och då kan ha alldeles fel när de är mycket upprörda eller okunniga. När en enstaka sådan situation uppstår och någonting mycket viktigt står på spel, är det alltid ledningens plikt, även när den utgör en liten minoritet, att stå emot anstormningen och utnyttja varje uns av befogenheter och övertalningskonst för att åstadkomma en förändring.

Ingenting kan emellertid vara mer ödesdigert för ledarskap än opposition för oppositionens egen skull. Det kan aldrig bli tal om "Kan vi motarbeta frågan

eller skall vi ignorera den fullständigt?" Drivkraften bakom denna slags opposition är ofta trångsynt stolthet eller en önskan att härska som får oss att vilja hindra någonting eller någon. Sedan finns det det slags opposition som avger sin röst med orden: "Nej, vi gillar det inte." Inga verkliga skäl anges. Detta duger inte. När en ledning anmodas ta ställning, måste den alltid komma med skäl och goda skäl dessutom.

En ledare måste också inse att även mycket högmodiga eller arga människor ibland kan ha absolut rätt medan de lugna och ödmjuka ibland har fullständigt fel.

Dessa påpekanden är praktiska illustrationer till den fina urskillning och självrannsakan som sant ledarskap alltid måste försöka lägga sig vinn om.

En annan egenskap som fordras för ledarskap är förmågan att "ge och ta", en förmåga att glatt kompromissa närhelst en verklig kompromiss kan ge en sak eller en situation en knuff i vad som förefaller vara rätt riktning. Kompromiss faller sig inte lätt för oss "allt-eller-intet-alkoholister". Det oaktat får vi aldrig förlora ur sikte det faktum att framsteg nästan alltid kännetecknas av en rad förbättrande kompromisser. Vi kan emellertid inte alltid kompromissa. Emellanåt är det nödvändigt att bestämt hålla fast vid sin övertygelse i en fråga tills den är avgjord. I sådana situationer fordras näsa för rätt tidpunkt och gott omdöme för att välja rätt kurs.

En ledning måste ofta utstå hård och ibland ihållande kritik. Detta är ett eldprov. Det finns alltid konstruktiva kritiker som i sanning är våra vänner. Vi bör aldrig försumma att låna dem vårt villiga öra. Vi bör vara beredda att låta dem modifiera våra åsikter eller ändra dem helt och hållet. Vid många tillfällen kommer vi också att tvingas att ha motsatt åsikt och hålla fast vid den, utan att förlora deras vänskap.

Sedan har vi dem som vi gärna kallar våra "destruktiva" kritiker. De utnyttjar makt, de politiserar, de anklagar. Kanhända är de aggressiva, illvilliga. De spy ut rykten och skvaller och allmänt struntprat för att nå sina mål – allt för AA:s bästa förstås! Men inom AA har vi till slut lärt oss att dessa människor, som kanske är en smula sjukare än resten av oss, inte behöver vara helt destruktiva. Det beror mycket på hur vi själva förhåller oss till dem.

Till att börja med bör vi lyssna omsorgsfullt till vad de har att säga. Ibland säger de hela sanningen, vid andra tillfällen bara en liten del av sanningen. Oftare rationaliserar de emellertid så att det bara blir nonsens. Befinner vi oss inom

skotthåll, kan hela sanningen, halva sanningen eller ingen sanning alls visa sig lika obehaglig för oss. Det är anledningen till att vi måste lyssna så noga. Om de sitter inne med hela sanningen eller bara en liten bit av den, är det bäst att vi tackar dem och att var och en tar itu med sin självprövning och medger att vi hade fel. Om det är nonsens, kan vi ignorera det. Eller också kan vi lägga alla korten på bordet och försöka övertala dem. Om inte det går, kan vi beklaga att de är för sjuka för att höra på, och vi kan försöka glömma hela historien. Det finns inte många bättre metoder för självprövning och att lära sig verkligt tålamod än de träningspass som dessa vanligen välmenande men oberäknliga AA-vänner ger oss. Det är alltid kämpigt och ibland klarar vi det inte. Men vi måste fortsätta att anstränga oss.

Nu kommer vi till den ytterst viktiga egenskapen framsynthet, vision. Framsynthet innebär, tror jag, förmågan att göra bra bedömningar både vad gäller den närliggande och mera avlägsna framtiden. Några kanske tycker att ett sådant yttrande är ett slags katteri eftersom vi AA-medlemmar ständigt säger till oss själva: "En dag i sänder". Men denna värdefulla princip syftar faktiskt på vårt andliga och känslomässiga liv och betyder i huvudsak att vi inte dåraktigt skall gräma oss över det som varit och inte heller längtansfullt dagdrömma om framtiden.

Som individer och som gemenskap kommer vi säkert att bli lidande om vi lämnar hela arbetet med planering för morgondagen åt en enkel föreställning om försynen. Guds verkliga försyn har begåvat oss mänskliga varelser med en avsevärd förmåga till förutseende, och han förväntar sig uppenbarligen att vi skall göra bruk av den. Därför måste vi skilja mellan önsketänkande om en lycklig morgondag och bruket i innevarande stund av vår förmåga till eftertänksam bedömning. Detta kan betyda skillnaden mellan framtida utveckling och oförutsett elände.

Framsynthet är därför själva essensen av klokhet, en förmåga om någon som är outhärlig. Givetvis kommer vi ofta att felbedöma framtiden i dess helhet eller delvis, men det är bättre än att vägra tänka alls.

Att göra bedömningar har flera aspekter. Vi tittar på tidigare och närliggande erfarenheter för att komma underfund med vad vi tror de innebär. Från detta får vi fram en trevande idé eller handlingsprogram. Vi tittar först på den närliggande framtiden och frågar oss hur vår idé eller vårt handlingsprogram kan komma att verka. Därefter frågar vi oss hur våra handlingsprogram eller idéer kan tillämpas under de olika förhållanden som skulle kunna uppstå i en

mer avlägsen framtid. Om en idé ser ut att vara ett bra kort, provar vi den – som ett experiment när detta är möjligt. Senare utvärderar vi läget och frågar oss om vår bedömning utfallit väl.

I detta skede kan det bli nödvändigt för oss att ta ett kritiskt beslut. Kanske har vi ett handlingsprogram eller en plan som fortfarande ser bra ut och tycks fungera väl. Inte desto mindre bör vi noggrant överväga vilken effekt den kommer att ha på längre sikt. Kommer dagens kortsiktiga fördelar att slå tillbaka som stora olägenheter i morgon? Frestelsen kommer nästan alltid att vara att gripa de kortsiktiga fördelarna och alldeles glömma bort nackdelarna från tidigare liknande fall eller de konsekvenser som vi sätter i rörelse.

Det här är inga fantasifoster. Vi har kommit fram till att vi måste använda dessa grundkoncept för bedömning hela tiden, speciellt på världsservicenivån där insatserna är höga. När det gäller public relations till exempel, måste vi bedöma reaktionerna från både AA-grupperna och allmänheten på både kort och lång sikt. Samma sak gäller vår litteratur. Vår ekonomi måste uppskattas och budgeteras. Vi måste tänka på våra servicebehov i relation till allmänna ekonomiska förhållanden samt gruppernas förmåga och villighet att lämna bidrag. I fråga om många sådana problem måste vi försöka att planera månader och år i förväg.

I själva verket var alla AA:s Tolv Traditioner först bedömningsfrågor och framtidsvisioner. För många år sedan utvecklade vi till exempel en idé om att AA skulle vara självförsörjande. Det hade förekommit problem här och var i samband med gåvor utifrån. Sedan uppkom ännu fler problem. Följaktligen började vi tänka ut en policy som fastslog "inga gåvor utifrån". Vi började misstänka att stora summor av detta slag kunde tendera att göra oss oansvariga och vända vårt intresse från vårt primära mål. Slutligen insåg vi att i det långa loppet skulle pengar utifrån faktiskt kunna ruinera oss. I detta skede utkristalliserade sig det som bara hade varit en tanke eller allmän policy slutgiltigt i en AA-tradition. Vi insåg att vi måste offra den snabba kortsiktiga fördelen för den långsiktiga tryggheten.

Vi gick igenom samma procedur i fråga om anonymiteten. Några offentliggöranden som bröt mot anonymitetsprincipen verkade vara fördelaktiga. Men slutligen gick det upp för oss att många sådana åsidosättanden till sist kunde bli ödesdigra för oss. Så var processen i rullning: först en trevande idé, sedan en policy på försök, därefter en fastlagd policy och slutligen en djup övertygelse – en vision för morgondagen.

Detta är vår metod för att göra bedömningar om framtiden, och en ansvarig ledning för en världsomfattande verksamhet måste vara skicklig på detta vitala område. Det är en absolut nödvändig förmåga, särskilt när det gäller våra förtroendevalda. Enligt min åsikt bör de flesta av dem väljas på grund av att de redan demonstrerat förmåga till framsynthet i sitt eget företag eller i den egna yrkeskarriären.

Vi kommer alltid att vara i behov av tolerans, ansvar, flexibilitet och framsynthet hos ledarna för AA:s verksamheter på alla nivåer. Principerna för ledarskap kommer att vara desamma oavsett verksamhetens storlek.

Måhända förefaller detta som ett försök att skissera en speciellt privilegierad och överlägsen typ av AA-medlem. Det är det faktiskt inte. Vi inser helt enkelt att våra talanger är av skiftande slag. Dirigenten för en orkester är inte nödvändigtvis bra på ekonomi eller framsynthet. Och det är ganska osannolikt att en duktig bankman skulle kunna vara en stor musiker. När vi talar om AA-ledarskap, förklarar vi därför bara att vi bör välja våra ledare med utgångspunkten att få de största talanger vi kan finna.

Även om denna artikel tillkom med tanke på ledarskapet för vår världsomfattande verksamhet, är det troligt att vissa idéer i den kan vara användbara för var och en som aktivt arbetar i vår gemenskap.

Detta gäller speciellt inom området tolvstegsarbete, något som vi nästan alla aktivt deltar i. Varje sponsor är en ledare. Insatserna är ungefär så höga som de kan bli. Ett mänskligt liv och vanligen en hel familjs lycka ligger i vågskålen. Vad sponsorn gör och säger, hur väl han bedömer den hjälpsökandes reaktioner, hur väl han väljer tidpunkten för och lägger fram sin berättelse, hur väl han sköter kritiken och hur väl han leder den hjälpsökande framåt genom sitt personliga andliga exempe – dessa ledaregenskaper kan göra hela skillnaden, ofta skillnaden mellan liv och död.

Vi tackar Gud för att Anonyma Alkoholister är välsignade med så mycket ledarskap inom hela sin verksamhet.

Koncept X

Varje nivå av ansvar inom serviceverksamheten bör motsvaras av likvärdiga befogenheter – varvid omfattningen av dessa befogenheter alltid noggrant skall avgränsas genom tradition, beslut, specifik arbetsbeskrivning eller genom tillämpliga urkunder och stadgar.

Nästan alla nutida samfund och regeringar uppvisar allvarliga avvikelser från den mycket sunda principen att allt operativt ansvar måste åtföljas av ett motsvarande mått av befogenheter för att fullgöra det.

Det är därför som vi gjort oss så stor möda i föregående diskussioner att precisera skilda maktbefogenheter och ansvarsområden för AA-grupperna, Konferensen, de förtroendevalda och våra serviceföretag. Vi har försökt se till att befogenheterna på var och en av dessa nivåer motsvarar ansvaret. Sedan har vi försökt relatera dessa nivåer till varandra på ett sådant sätt att denna princip vidmakthålls genom hela strukturen.

Ett säkert kännetecken på en väl fungerande struktur är att den ger en harmonisk och effektiv verksamhet genom att knyta samman de olika delarna och personerna på ett sådant sätt att ingen kan sväva i tvivelsmål om vad deras respektive ansvar och motsvarande befogenheter faktiskt är. Om inte tjänstställningarna är väl avgränsade, om inte de som har den slutliga beslutanderätten kan och är villiga att delegera på rätt sätt och samtidigt behålla lämplig ledning över verksamheten, om inte de som på så sätt erhållit delegerade befogenheter känner sig i stånd och är villiga att oförhindrat använda sina delegerade befogenheter i egenskap av betrodda tjänare, och om det inte existerar bestämda metoder för att tolka och avgöra tveksamma situationer – då blir personliga motsättningar, förvirring och ineffektivitet ofrånkomliga.

Frågan om ansvar och den motsvarande beslutanderätt som den nödvändigtvis måste följas av är av sådan grundläggande betydelse att det kan vara värt att recapitulera det som redan sagts och samtidigt få en översikt av hela vår struktur för att få en bättre bild av hur denna princip är tillämplig på och alltid måste tillämpas på hela vår verksamhet och dess anda.

Det första kännetecknet som varje fungerande struktur måste uppvisa är en punkt, eller en serie punkter, i vilken eller vilka det slutliga ansvaret ligger och därför också en yttersta beslutanderätt. När det gäller AA:s världsomfattande serviceverksamhet har vi redan sett att det yttersta ansvaret och beslutanderät-

ten ligger hos AA-grupperna själva. Och de i sin tur har överlämnat en del av sin slutliga beslutanderätt till Konferensen och de förtroendevalda.

Vi har sett hur konferensdelegaterna, som är direkta representanter för grupperna, faktiskt befinner sig i en ställning där de ytterst har beslutanderätt över de förtroendevalda. Vi har vidare sett hur de förtroendevalda har den slutliga beslutanderätten över de av General Service Board helägda serviceföretagen – AA World Services, Inc. och The AA Grapevine, Inc. Vi vet likaledes att styrelserna för dessa företag ytterst har beslutanderätten över sina respektive företagschefer, som i sin tur har samma befogenheter över sin personal.

Principen om slutlig beslutanderätt genomsyrar hela vår struktur. Denna princip är också nödvändig för att all vår service och andra aktiviteter måste ha en punkt varifrån ansvaret utgår. Varje anställd, tjänare eller annan kategori av funktionär, skall veta vem som är högste chef och var vederbörande finns.

Om emellertid det slutliga ansvaret inte är omsorgsfullt definierat genom delegerade befogenheter, får vi ett resultat som är omvänt det avsedda. Fanns det inga delegerade befogenheter, måste grupperna styra sina delegater i varje betydelsefull omröstning. På liknande sätt skulle delegaterna förvandla de förtroendevalda till en timid kommitté som skulle få direktiv beträffande det mesta. De förtroendevalda skulle därpå kunna insätta sig själva som allenarådande styrelser i serviceenheterna och skulle börja driva dem genom direktiv. De verkställande direktörerna för företagen skulle bli småpåvar som kommenderade sin personal. Kort sagt ett dylikt missbruk av principen om yttersta beslutanderätt skulle vara lika med diktatur, där nästan varje kategori AA-funktionärer skulle ha omfattande förpliktelser men ingen verklig eller säker beslutanderätt och därför sakna möjlighet att fatta effektiva beslut och utöva ledarskap för att utföra sitt arbete. Tyranni i stor eller liten skala och övervältrande av ansvar skulle bli straffet vi fick betala.

Det står därför klart att den slutliga beslutanderätten är någonting som inte kan användas urskillningslöst. I själva verket borde slutlig beslutanderätt nästan aldrig användas fullt ut utom i nödläge. Ett sådant nödläge uppkommer vanligen när den delegerade beslutanderätten har gått snett, när den måste omorganiseras därför att den är ineffektiv eller därför att den vid upprepade tillfällen överskrider sina uppsatta gränser och syften. Om grupperna till exempel är missnöjda med Konferensen, kan de utse bättre delegater eller hålla inne bidragspengar. Om delegaterna känner sig tvingade, kan de kritisera eller omorganisera de förtroendevalda (GSB). De förtroendevalda kan göra sammalunda med serviceföretagen.

Om ett företag inte gillar sättet på vilket dess verkställande ledning eller personal driver företaget, kan några eller alla av dem avskedas.

Detta är exempel på rätt användning av den slutliga beslutanderätten, därför att här tar man verkligen sitt yttersta ansvar på rätt sätt och handlar därefter. Inflytandet av slutlig beslutanderätt måste alltid kännas, men det är fullkomligt klart att när den delegerade beslutanderätten fungerar väl, bör man inte blanda sig i ständigt och jämt. Annars blir de som ålagts ansvaret för driften demoraliserade eftersom deras befogenheter att sköta det arbete de ålagts ständigt utsätts för godtyckliga intrång och eftersom deras reella ansvar kommer att bli större än deras reella befogenheter.

Hur har vi organisationsmässigt försökt hålla tillbaka den naturliga mänskliga tendensen hos dem med slutlig beslutanderätt att inkräkta på och ta över den nödvändiga beslutanderätten i driftfrågor eller delegerade befogenheter? Ja, det har inte varit lätt och flera strukturella grepp har fordrats. Låt oss syna dem och se hur de tillämpas.

I vår struktur har vi försökt att på varje nivå skapa exakta definitioner av befogenheter och ansvar. Vi har gjort detta a) genom juridiska medel, b) med hjälp av traditionen och c) genom grundkoncepten med vars hjälp problematiska och synbarligen eller verkligt motstridiga förhållanden kan tolkas och lösas med lätthet.

Se på konferensurkunden. Det är inget rättsligt instrument men i praktiken utgör det kärnan av ett kontrakt mellan AA-grupperna och deras Konferens. Urkunden klargör på ett allmänt sätt att AA-grupperna har delegerat en del av sin slutliga beslutanderätt och alla erforderliga befogenheter för verksamhetens bedrivande till Konferensen, vilket inkluderar de förtroendevalda och serviceverksamheten i företagen. I de här föreliggande kapitlen föreslås vidare att varje konferensmedlem i slutliga omröstningar skall ges rätten att rösta i enlighet med sitt eget samvetes diktat, att Konferensen själv också, enligt den traditionella "beslutanderätten", skall beviljas förmånen att välja vilka frågor den avgör på egen hand och vilka den vill låta återgå till grupperna för diskussion i dessa och för rådgivning och direktiv från dem. Detta är de traditionella definitionerna vilka kan bromsa gruppernas naturliga benägenhet att ge delegaterna alltför omfattande instruktioner. Detta ger Konferensen en beslutanderätt som motsvarar dess verkliga ansvar.

Betrakta sedan de förtroendevaldas ställning. I tidigare kapitel har vi klargjort att även om Konferensen har det yttersta ansvaret, måste de förtroendevalda i

de flesta fall kunna hålla på sin lagliga rätt att sköta driften av våra serviceangelägenheter. Deras juridiska rätt har stärkts ytterligare och utövat av densamma uppmuntrats genom den traditionella beslutanderätten. I dessa kapitel bekräftar vi också att de förtroendevalda har en laglig "vetorätt" gentemot Konferensen när de i sällsynta fall känner att denna bör användas. På dessa sätt har vi garanterat de förtroendevalda administrativa befogenheter som motsvarar deras reella ansvar. Detta har givetvis gjorts utan att på något sätt bestrida Konferensens eller delegaternas yttersta beslutanderätt om det verkligen skulle bli nödvändigt att ge de förtroendevalda direktiv eller kritik eller omorganisera dem (dvs GSB). Man bör också lägga märke till att de förtroendevaldas ställning ytterligare stärkts genom deras rätt att delta i omröstningar i Konferensen och genom att slå fast att de för AA är huvudansvariga för den världsomfattande serviceverksamheten.

Stor omsorg har också lagts ned på att tillförsäkra ledningarna för A.A. World Services, Inc. och A.A. Grapevine, Inc. vidsträckta operativa befogenheter i företagen, befogenheter som fullt ut motsvarar deras ansvar för ledningen av dessa serviceföretag. Bestämmelserna i företagens stiftelseurkunder skyddar lagligen deras rättigheter. Traditionen att de förtroendevalda måste välja experter som icke är förtroendevalda till styrelseposterna för dessa företag stärker dem ytterligare. Dessutom ger den traditionella beslutanderätten ökad tyngd åt deras position. I dessa Grundkoncept har riskerna för att General Service Board skulle reduceras till någon slags 'departement' för företagsdriften också understrukits.

Detta är de utomordentliga säkerhetsåtgärder som vi vidtagit för att vidmakthålla serviceföretagens integritet och beslutanderätt över driften. Dessa åtgärder är nödvändiga eftersom General Service Board äger dessa företag. Därför är de förtroendevaldas beslutanderätt över dem inte enbart definitiv, utan den är total i det ögonblick de förtroendevalda vill utnyttja den på det sättet. De kan utse nya styrelseledamöter i serviceföretagen när som helst, de bestämmer över företagens budgeter, de kan hålla inne driftkapital. Alla dessa befogenheter är nödvändiga och riktiga. Det oaktat är det, så länge allt går bra, synnerligen viktigt att de förtroendevalda inte onödigtvis ingriper i eller tar över den direkta ledningen av dessa företags drift. Det är anledningen till att vi lagt ned så stor omsorg på att bygga upp dessa definitioner av delegerade befogenheter.

I hög grad har General Service Board:s permanenta kommittéer för policy, ekonomi, public relations med flera en liknande handlingsfrihet. I enlighet med

principen om beslutanderätt kan varje primärkommitté välja vilka angelägenheter den vill klara av själv och vilka frågor den vill hänskjuta till GSB. Dessa kommittéers ställning har också stärkts genom att en stor del av dess ledamöter icke tillhör de förtroendevaldas skara. Även här har vi försökt att se till att kommittéernas befogenheter motsvaras av deras ansvar. (1)

Nu kommer vi till frågan om motstridiga befogenheter och till hur sådana konflikter skall lösas. De flesta vanliga konflikter går lätt att lösa därför att vi har skapat goda kommunikationer mellan serviceföretagen och General Service Board's kommittéer. Så till exempel är en representant för A.A. World Services, Inc. närvarande vid alla sammanträden med The Grapevines styrelse eller personal och vice versa. I policykommittén ingår alltid en eller flera ledamöter från ekonomi – och budgetkommittéerna och vice versa. Sådan korsvis ordnad representation underlättar kommunikationerna. Varje enhet känner till vad den andra håller på med. Dessa praktiska arrangemang undanröjer många konflikter om befogenheter – dock inte alla.

Antag till exempel att saken gäller utarbetandet och genomförandet av en viktig AA-policy. I ett sådant fall är det naturligt att saken i första hand faller under policykommitténs (kommittén för allmänna policyfrågor) behörighet, som åtar sig arbetet med att planera och lämna rekommendationer till General Service Board.

Låt oss emellertid anta att det krävs en ansevärd summa pengar. I ett sådant fall måste planen också läggas fram för Ekonomikommittén. Om denna kommitté accepterar att utgiften är motiverad och ligger i linje med den totala budgeten, ger den Policykommittén klartecken att fortsätta och lämna sina rekommendationer till GSB. Men om Ekonomikommittén gör invändningar, måste den lämna in sina invändningar till de förtroendevalda i GSB som avgör frågan.

Principen om primär och sekundär behörighet fungerar också i omvänd riktning. Om till exempel Ekonomikommittén föreslår en stor utgift som kanske i hög grad berör uppfattningen inom AA och AA:s policy, måste den se till att få Policykommitténs synpunkter, även om behörigheten i första hand ligger hos medlemmarna i Ekonomikommittén.

I alla frågor som berörs av gemensam eller motsatt befogenhet, måste därför en förstahandsinstans definieras. Den enhet under vars behörighet frågan faller i andra hand måste höras, och oavsett vilken fråga som berörs måste det finnas ett överenskommet ställe eller ett organ där ett slutligt avgörande kan fällas. Det är underförstått att smärre konflikter inte skall lastas på de förtroendevalda för slut-

ligt avgörande. Men det bör alltid vara klart vem som har det slutliga avgörandet. Ett tillstånd som till varje pris bör undvikas är dubbel ledningsfunktion för de affärsdrivande – eller policyskapande verksamheterna. Beslutanderätt kan aldrig delas i två lika delar. Ingenstans trasslar sådan delad beslutanderätt eller dubbelt ledarskap till en struktur som i dess verkställande avdelningar. Den absoluta nödvändigheten av att undvika tvåhövdad verkställande ledningsfunktion kommer att diskuteras utförligt under koncept XI.

Förutom de metoder vi använder för att delegerad beslutanderätt skall motsvara delegerat ansvar har vi ytterligare två garantier – rätten att anföra besvär och rätten att göra personliga framställningar. Som vi vet är en knapp majoritet benägen att utnämna sig själv till en pseudo – högsta instans vid många tillfällen när den inte borde göra det. På samma sätt är chefer benägna att dirigera sina medarbetare i alltför hög grad. Av den anledningen använder vi grundkoncepten om besvärsmått och personlig framställning för att säkerställa att alla minoriteter och alla som utför ett arbete har befogenheter och status som står i proportion till det ansvar de har.

Sammanfattningsvis: Låt oss alltid se till att det finns en yttersta beslutanderätt som är tillräcklig för att rätta till eller omorganisera, men låt oss också se till att alla våra betrodda tjänare har klart definierade och rätt avpassade befogenheter för att göra sitt dagliga arbete och fullgöra vad som helt klart är deras uppgifter.

Allt detta är till fullo uttalat i AA:s Tradition Två. Här möter vi "gruppsamvetet" som den högsta auktoriteten och den "betrodde tjänaren" som den befullmäktigade. Det ena kan inte fungera utan den andre. Vi är väl medvetna om att det enbart är med hjälp av omsorgsfulla avgränsningar och ömsesidig respekt som vi stadigvarande kan upprätthålla en riktig och harmonisk jämvikt i vårt arbete.

1. Under åren som gått sedan Bill skrev om Kommittén för allmän policy (se också sid. 82) har dess uppgifter ändrats påtagligt. Den går numera under namnet General Sharing Session (ungefär: Sammankomst för allmänt utbyte av information). Den sammanträder tre gånger om året under cirka två timmar på söndagen före General Service Board's (GSB) möte och överlägger om GSB-kommittéernas långsiktiga planer och andra frågor av speciellt intresse. Deltagarna i General Sharing Session är alla de förtroendevalda i GSB liksom A.A. World Service's och Grapevine's styrelseledamöter och personal samt utnämnda representanter för ledamöterna i GSB-kommittéerna.

Koncept XI

De förtroendevalda har det yttersta ansvaret för administrationen av AA:s världsomfattande verksamhet men till sin hjälp bör de alltid ha bästa möjliga permanenta kommittéer, styrelser för serviceföretagen, företagsledning, tjänstemän, personal och konsulter. Sammansättningen av dessa viktiga kommittéer och styrelser för serviceföretagen, ledamöternas personliga kvalifikationer, deras utbildning för tjänstgöringen, systemet för hur de roterar bland de olika uppdragen, det sätt på vilket de är relaterade till varandra, de verkställande funktionärernas, personalens och konsulternas speciella rättigheter och skyldigheter liksom också en lämplig grundval för ekonomisk kompensation för dessa speciella tjänster kommer därför alltid att vara angelägenheter av största vikt och betydelse.

General Service Board's framgång på lång sikt kommer inte enbart att vara beroende av de respektive förtroendevaldas duglighet. Den kommer i lika stor utsträckning att vara beroende av kompetent ledarskap hos och goda relationer mellan de kommittéledamöter som inte är förtroendevalda i GSB, styrelseledamöter i serviceföretagen, företagsledare och övrig personal, vilka alla aktivt driver AA:s verksamhet. Deras förmåga och hängivenhet eller brist på dessa egenskaper kommer att betyda framgång eller fall för vår servicestruktur. Ytterst kommer vi alltid att vara beroende av dem.

I mycket högre grad än våra förtroendevalda kommer dessa funktionärer att stå i direkt kontakt med AA över hela världen och deras sätt att sköta sina uppgifter kommer ständigt att skärskådas. De kommer att ansvara för det mesta av det dagliga arbetet. De kommer att ha hand om större delen av våra tjänster. De kommer att resa mycket och ta emot de flesta besökarna vid huvudkontoret. De kommer att vara upphov till många nya planer och riktlinjer för vårt handlande. Några av dem kommer slutligen att bli förtroendevalda. Eftersom denna grupp kommer att vara vår verksamhets ansikte utåt, kommer de flesta av AA-medlemmarna att bedöma värdet av vår verksamhet efter vad de ser och upplever i kontakterna med dessa funktionärer. Medlemmar av denna grupp kommer inte endast att utgöra ett stöd för de förtroendevaldas ledning av den världsomfattande verksamheten: det ligger i sakens natur att de med nödvändighet kommer att dela ledarskapet med dem.

Lyckligtvis har vi redan en bra inre servicestruktur, inom vilken en mycket kompetent grupp av funktionärer, som inte är förtroendevalda, arbetar. Det är

bara några få förbättringar och förändringar som kommer att behövas inom A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc. Det sistnämnda företaget är en relativ nykomling inom vår verksamhet. De grundläggande principerna för denna "infrastruktur" är preciserade vid det här laget och strukturens effektivitet väl beprövad. Vad består då denna underliggande servicestruktur av?

Den består av följande element: de fem (1) permanenta GSB-kommittéerna plus våra två företag som bedriver serviceverksamheten, A.A. World Services, Inc. (i vilket AA:s förlagsverksamhet ingår som en division) och The A.A. Grapevine, Inc. Låt oss ta en titt på var och en av dessa verksamheter.

General Service Board's permanenta kommittéer utgörs av Nominerings-, Ekonomi- samt Litteraturkommittén plus kommittén för Publik Information och kommittén för Allmänna Policyfrågor. Kommitténamnen anger GSB:s direkta administrativa ansvarsområden. Dessa kommittéer utnämns årligen av GSB:s ordförande och varje kommitté består, som vi har sett, till lämpliga delar av förtroendevalda, icke förtroendevalda experter inom respektive områden, samt en av de verkställande cheferna vid huvudkontoret och en representant ur dess personal.

Nomineringskommittén: Denna kommitté är de förtroendevalda behjälplig med att fullgöra det som är deras viktigaste åliggande, nämligen att tillse att alla vakanser, vare sig de uppträder inom deras egna led eller bland nyckelpositioner i serviceföretagens styrelser, verkställande chefer eller på tjänstemannaplanet, vederbörligen fylls med ledamöter och funktionärer med största möjliga kompetens, stabilitet och arbetsförmåga.

Denna kommittés rekommendationer kommer att i stor utsträckning vara avgörande för vår serviceverksamhets framgång. Dess ledamöters åsikter kommer att väga tungt när det gäller att välja framtida förtroendevalda och andra, icke förtroendevalda, funktionärer. Grundliga diskussioner, noggranna undersökningar och intervjuförfaranden, vägran att godta lättvindiga rekommendationer, förberedelse i god tid av listor på lämpliga kandidater – detta är vad som med nödvändighet kommer att utgöra det väsentliga ansvaret och den huvudsakliga verksamheten i denna kommitté. Alla frestelser att hasta eller att kasta fram icke genomtänkta förslag måste alltid stådaktigt motstås.

Ett annat problem som framtida kommittéer kan komma att ställas inför är den svårgripbara tendensen till försämring av kvaliteten på personalen beroende på den mycket naturliga och vanligen omedvetna tendensen hos de ansvariga att föreslå kandidater som inte är fullt lika dugliga som de själva. Instinktivt

ser vi oss om efter kandidater som är ganska lika oss själva, dock något mindre erfarna och kompetenta. Hur sannolikt är det till exempel att en verkställande direktör rekommenderar en assistent som är åtskilligt mer kompetent än han själv? Vilken personalgrupp skulle föreslå en ny kollega vars duglighet vida överstiger genomsnittet i gruppen? Motsatsen är mera trolig. Ämbetsverk, institutioner och många affärsföretag drabbas ofta av denna typ av försätlig försämring. Inom AA har vi ännu inte känt av den i någon större utsträckning, men låt oss se till att vi aldrig gör det heller. Vi behöver alla vara på vår vakt mot denna fördärliga tendens och speciellt i nomineringskommittén, vars första och sista uppgift det är att endast välja den bäste som står att få för varje ledig befattning.

Ekonomikommittén: Den viktigaste uppgiften för detta organ är att se till att vi inte lamslås på grund av brist på pengar eller går i konkurs. Det här är stället där pengar och andlighet måste blandas och detta i exakt rätta proportioner. Här behöver vi nyktert tänkande medlemmar med stor ekonomisk erfarenhet. Alla bör vara realistiska och en eller annan pessimist skadar inte. Det ligger i tiden att ge ut mer än man har eller kanske någonsin kommer att ha. Många av oss är följaktligen smittade av denna rosenfärgade filosofi. När ett nytt och lovande AA-serviceprojekt seglar upp är vi benägna att ropa: "Strunt i pengarna, låt oss sätta i gång." Det är här våra budgetansvariga förväntas säga: "Stopp, hör på!" Det är just här som "spararna" kommer i konstruktiv och hälsosam kollision med "slösarna". Denna kommittés viktigaste uppgift är därför att se till att verksamheten vid vårt kontor alltid slår vakt om sin betalningsförmåga i både goda och dåliga tider.

Denna kommitté måste göra en konservativ bedömning av varje års inkomster. Den bör göra upp planer för att öka våra inkomster. Den granskar med kylig och vaksam blick onödiga kostnader, slöseri och dubbleringar. Den synar näringslivet A.A. World Services och A.A. Grapevines årligen inlämnade budgeter över uppskattade intäkter och utgifter. Den kommer att föreslå ändringar i uppskattningarna där det bedöms nödvändigt. Vid halvårsskiftet kommer den att begära omarbetning av budgeten om tidigare beräkningar slagit alltför mycket fel. Den kommer att skärskåda varje ny och betydande utgift och fråga: "Är detta nödvändigt eller önskvärt nu? Har vi, när allt kommer omkring, råd till detta?"

Under goda tider kommer denna kommitté att insistera på att vi fortsätter att göra betydande avsättningar till vår reservfond. Den kommer att driva en investeringspolicy för reservfonden som garanterar omedelbar tillgång till åtminstone två tredjedelar av kapitalet vid vilken tidpunkt som helst, utan

förlust, och som därigenom utgör en försäkring för oss att kunna klara svåra tider eller till och med en katastrof.

Detta är inte detsamma som att vår ekonomikommitté ständigt säger "nej" och räddhågat samlar våra pengar på hög. Jag kommer ihåg en tidigare period när vi var så inriktade på att bygga upp reservfonden med hjälp av bokföringsmässiga inkomster så att vi lät kontorets tjänster försämrats allvarligt därför att vi helt enkelt saknade tillräckligt med personal för att klara av vår snabba tillväxt. Vi förlorade därigenom förtroende ute bland grupperna och bidragen blev allvarligt lidande: de minskade med tiotusentals dollar om året. När kontoret väl hade omorganiserats och förtroendet återställt, hade vi använt hela det innevarande årets bokföringsmässiga resultat och en stor del av vår reservfond dessutom. Den sortens felaktiga och fantasilösa förvaltning kan visa sig mycket kostsam vad gäller både andligt kapital, service och pengar.

Framtida kommittéer kommer därför att få begrunda skillnaden mellan verklig ekonomisk klokskap (som varken består i räddhågsenhet eller i att samla på hög och som ibland faktiskt kräver att vi för en kortare tid accepterar ett underskott i verksamheten) och det slags ständiga lättsinne som en dag skulle kunna resultera i kännbara inskränkningar eller kollaps av vår vitala service.

Den säkra kursen kommer vanligen att ligga halvvägs mellan alltför drastisk beskäring av budgeten och obetänksamt slöseri.

Informationskommittén: Även denna kommitté är av allra största betydelse. Givetvis måste dess medlemmar vara experter inom informationsområdet. Men det måste understrykas att ren kommersiell expertis inte räcker. På grund av AA:s traditionella konservatism, som återspeglas i maximen "dragningskraft snarare än propaganda", är det självklart att kommitténs professionella ledamöter bör besitta förmågan att anpassa sin erfarenhet från affärlivet till AA:s behov. Så till exempel skulle de metoder som används för att skapa en toppolitiker eller sälja ett nytt hårshampo inte vara lämpliga för AA. I kommittén bör alltid ingå ett antal AA-medlemmar som tack vare lång erfarenhet verkligen har känsla för AA, det vill säga en djup förståelse av hela AA-bilden och vad den fordrar i fråga om public relations.

Men låt oss för den skull inte glömma behovet av högklassigt yrkeskunnande. Att ha att göra med det väldiga komplex som kommunikation med omvärlden i dag innebär är inget arbete uteslutande för amatörer. Skicklighet inom detta område fordrar stor fackmässig erfarenhet, diplomati, en känsla för vad som kan

vara riskabelt och vad som inte är det, mod att ta kalkylerade risker och en beredvillighet till kloka kompromisser utan att frånga våra Traditioner. Det är dessa yrkesskickliga talanger som vi alltid kommer att behöva.

Vi gör vårt bästa för att försöka nå ut till flera av de många miljoner alkoholister som finns i världen i dag. Vi måste nå dem direkt och indirekt. För att kunna genomföra detta är det nödvändigt att kunskapen om AA och allmänhetens välvilliga inställning till AA fortsätter att växa överallt. Vi behöver komma på ännu bättre fot med sjukvård, alkoholvård och mentalvård, företrädare för kyrkor och andra samfund, skolor, arbetsgivare, regeringar, domstolar, kriminalvård och vårdföretag inom alkoholområdet. Vi behöver i ökande grad redaktörers, skribenters och radio och televisionskanalernas välvilliga inställning. Dessa mediakanaler – på det lokala, nationella och internationella planet – bör vi försöka påverka att ge oss större utrymme utan att vi tillgriper aggressiva marknadsföringsmetoder. Det är dessa resurser vi måste utnyttja för att försöka föra ut AA:s budskap till dem som drabbats av alkoholism och dess följder.

Ovanstående förklarar vilken betydelse vi tillmäter vår informationskommittés arbete och dess rekommendationer. Det är ett mycket viktigt uppdrag: en enda stor offentlig blunder skulle kunna kosta många liv och mycket lidande, eftersom det skulle kunna få så många tänkbara nya medlemmar att vända sig ifrån oss. Omvänt medför varje verklig informationsframgång att alkoholister dras åt vårt håll.

Litteraturkommittén: Detta organ har i uppdrag att granska och omarbota befintliga böcker och broschyrer, likaså att ta fram nytt broschyrmaterial för att fylla nya behov eller ändrade förhållanden. I stort sett är dess uppgift att se till att en rättvisande och allsidig bild av AA i alla dess aspekter presenteras i skrift för våra medlemmar, vänner och världen i stort. Vår litteratur är det viktigaste sättet genom vilket AA:s program för tillfrisknande, enighet och service främjas. Tonvis av böcker och broschyrer skickas i väg varje år. Det inflytande detta material har går inte att beräkna. Att se till att vår litteratur håller jämna steg med vår utveckling är därför en angelägen och livsviktig uppgift.

Litteraturkommittén måste därför ständigt lösa nya problem rörande formgivning, format och innehåll. Vår policy här är att endast ta sikte på det bästa. Det är vår fasta övertygelse att illa avfattade publikationer som ser billiga ut och säljs billigt inte tjänar AA:s syften på något sätt, vare sig det gäller effektivitet, ekonomi eller något annat.

Liksom i fråga om andra GSB-kommittéer måste även denna besitta expertis på sitt område. En avlönad skribent och konsult måste med nödvändighet vara en nyckelfigur i dess verksamhet. Det kreativa arbetet – det vill säga att från den ursprungliga idén och utkastet forma den slutliga nya publikationen – kommer att bli denne specialists uppgift. De andra kommittéledamöternas roll kommer att bestå i att leverera konstruktiv kritik och föreslå förbättringar av konsultens bemödanden. Återigen måste vi komma ihåg att personer med omfattande erfarenhet av AA absolut måste ingå i kommittén. Detta att AA-atmosfären måste vara förnimbar i alla våra publikationer är absolut livsviktigt. Det vi uttrycker så väl muntligen måste också förmedlas i tryck.

För Litteraturkommittén är det därför önskvärt att noggrant testa varje ny publikation genom att be ett antal AA-medlemmar, som har god känsla för AA-andan och AA-medlemmars reaktioner, att avge omdömen och lämna förslag. Om det nya materialet berör den icke-alkoholistiska världen, speciellt inom områdena medicin och religion, bör konsultationer ske med sådana förtroendevalda som inte är alkoholister eller andra kvalificerade vänner som är kunniga på dessa områden.

Policykommittén (Kommittén för allmän policy): Kanske är denna den viktigaste av alla GSB-kommittéerna och den anses vara den äldsta. Dess kompetensområde omfattar praktiskt taget alla problem eller projekt som berör AA-policy, information till allmänheten och AA:s Traditioner och som kan uppstå i andra kommittéer eller i serviceföretagen. (2)

För flera år sedan blev det uppenbart att mängden ärenden som framlades för de en gång i kvartalet återkommande sammanträdena med de förtroendevalda i General Service Board hade blivit ohanterlig. Vi var därför tvungna att bilda en kommitté som kunde filtrera alla dessa ärenden, klara av de mindre och noggrant förbereda de större. Syftet var att undvika anhopning av ärenden vid GSB:s sammanträden och att lägga fram för GSB omsorgsfullt behandlade rekommendationer, inklusive minoritetsutlåtanden, när det gällde de viktigare frågorna. På det sättet kunde GSB koncentrera hela sin uppmärksamhet på vad denna styrelse faktiskt borde göra. Denna kommitté med gott om tid till sitt förfogande skulle också kunna stärka vår planering och policyuppläggning. Den kunde förhindra att större eller mindre misstag begicks på grund av brådska.

Detta var vår ursprungliga idé och den har fungerat förunderligt väl. Eftersom denna kommitté är tänkt att vara extra lyhörd för åsikter och reaktioner inom AA,

utgörs dess kärna av a) de AA-förtroendevalda som icke är bosatta i New York, bland vilka en traditionellt utses till ordförande, b) två medlemmar av personalen vid World Service Office, c) verkställande direktören för A.A. World Services, Inc. som också är direktör för World Service Office, d) verkställande direktören för The A.A. Grapevine, Inc., som är chefredaktör och e) sådana förtroendevalda och styrelseledamöter i serviceföretagen som har lång erfarenhet av AA.

Alla andra förtroendevalda, kommittéledamöter och styrelseledamöter inbjuds att närvara vid sammanträdena – de förtroendevalda därför att de på detta sätt kan få förhandsinformation om de frågor som de kommer att ställas inför vid sitt eget efterföljande sammanträde – kommittéledamöterna och styrelseledamöterna därför att de härigenom kan få en allsidig bild av vad andra enheter vid huvudkontoret har utträttat.

Detta är en stor kommitté och den fungerar ungefär som ett stadsfullmäktigesammanträde och tar fyra till sex timmar på söndagseftermiddagen före den måndag i varje kvartal då GSB håller sitt sammanträde. En omsorgsfullt förberedd dagordning föreligger alltid. Kommittén avger till GSB en fullständig redogörelse över sina rekommendationer, tillsammans med eventuella minoritetsutlåtanden. Av redogörelsen framgår också hur man handlagt de mindre ärendena.

Denna kommitté för allmän policy har i hög grad stärkt enigheten vid vårt huvudkontor. Alla deltagare får en känsla av att de är "med i laget". Mötets storlek utgör inget hinder. Många hjärnor, gott om tid, och verklig lyhördhet när det gäller AA garanterar en anmärkningsvärd effektivitet både i fråga om policy och planering.

Det skall på nytt framhållas att ingen av dessa fem GSB-kommittéer är verkställande till sin natur. De sköter eller leder inte serviceföretagens verksamhet. De kan emellertid framföra de rekommendationer de vill till serviceföretagen själva eller till de förtroendevalda. Det torde noteras att kommittén för allmän policy alltid granskar serviceföretagens kvartalsredogörelser och de redogörelser från de andra GSB-kommittéerna som föreligger vid tiden för sammanträdena. Kommittén kan kommentera dessa redogörelser och gör det också samt avger sina rekommendationer.

I tur att behandlas står nu våra serviceföretag, A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc. Deras verksamheter representerar sannolikt nio tiondelar av det arbete som utförs direkt vid huvudkontoret.

General Service Board äger aktierna i dessa två bolag. (3) Följaktligen väljer de förtroendevalda årligen samtliga deras styrelseledamöter, för närvarande sju

för varje bolag. Detta innebär att vad gäller ledningen av den löpande verksamheten inom våra etablerade och ständigt verksamma områden har GSB delegerat hela sin verkställande funktion.

Styrelsen för A.A. World Services, Inc. (i vilket AA:s förlagsverksamhet ingår) är av tradition sammansatt av två förtroendevalda med tillsynsansvar, tre experter – ej förtroendevalda – inom det aktuella området och två operativa chefer, direktören för World Service Office och en av hans medarbetare, vilka är verkställande respektive vice verkställande. De två förtroendevalda bland styrelseledamöterna har vanligen tidigare tjänstgjort i GSB i egenskap av experter utanför förtroendemannaskaran och en av dem utses av hävd till att ha ekonomiansvaret. AA-styrelseledamöter är alltså sådana personer som har grundlig erfarenhet av denna slags verksamhet. (4)

Förhållandet för Grapevine är snarlikt med två undantag. De två förtroendevalda bland styrelseledamöterna utgörs av 1) en före detta redaktör för Grapevine och 2) en person med stort kunnande i ekonomiska frågor som tidigare varit ledamot av Grapevines styrelse. Den sistnämnde utses traditionellt till styrelsens ordförande och han leder företagets sammanträden. Anledningen till detta är att varken redaktören eller hans närmaste man normalt besitter den erfarenhet av affärsverksamhet som är nödvändig för att vara Grapevines styrelseordförande. Arrangemanget ger också ordföranden en bra utgångspunkt för att bilägga eventuella tvister som kan uppstå mellan företagets redaktionella och kamerala avdelningar. Grapevine har också en redaktionskommitté som utser sina egna efterträdare under förutsättning av styrelsens godkännande.

Redaktionskommittén bistår redaktören och hans personal när det gäller att fastställa tidskriftens redaktionella policy, infallsvinklar och innehåll. Den befriar chefredaktören (hittills en ideellt arbetande person) från en del av hans arbetsbörda. Den granskar och rekommenderar informationsmaterial om Grapevine som går ut till grupperna. Den ger både status och sammanhang åt våra redigerare, tecknare och skribenter i deras gemensamma ansträngningar. Och den utgör en skola för framtida chefredaktörer. Vår redaktionskommitté är därför den förnämsta garantin för tidskriftens kvalitet och redaktionella kontinuitet.

Varje ny generation funktionärer ställer vissa frågor angående dessa två företag: "Varför kan de inte båda två sammanföras med General Service Board?" Eller "Varför kan inte Grapevine uppgå i A.A. World Services, Inc., så att alla verksamhetsdrivande funktioner vid huvudkontoret placeras under en och

samma ledning?" Dessa frågor har redan diskuterats i samband med tidigare koncept. Vi har kommit fram till slutsatsen att General Service Board är ett olämpligt organ för ett verksamhetsdrivande företag och att, eftersom Grapevines verksamhet är så olik den som bedrivs av A.A. World Services, och då vi vidare inte bör koncentrera för mycket pengar och verkställande befogenheter i en och samma enhet, så bör det inte bli någon sammanslagning mellan A.A. World Services och A.A. Grapevine. På dessa punkter förefaller vi nog så eniga – åtminstone för tillfället.

Men denna fråga förekommer i andra varianter. Man hör ofta frågan: "Om det är så önskvärt att organisera olika verksamhetsgrenar var för sig, varför bör då inte förlagsverksamheten inom A.A. World Services inregistreras separat och ledas av en styrelse som är speciellt förfaren i utgivning av böcker och småskrifter?" Vid första påseende verkar detta logiskt.

AA Publishing, Inc. är emellertid i dag huvudsakligen ett säljande företag. Till skillnad från ett kommersiellt förlag behöver vi inte tänka på urval, författande och publicering av en massa nya böcker varje år. De flesta av våra AA-böcker är redan skrivna, och förmodligen kommer inte många fler att publiceras. Vi kommer givetvis att ge ut nya broschyrer från tid till annan och emellanåt är det önskvärt med omarbetningar av äldre material. Men denna relativt obetydliga mängd kreativt redaktionellt arbete kan utan problem handläggas av litteraturkommittén. Därför består förlagsverksamheten inom A.A. World Services, Inc. nu huvudsakligen av tryckning, distribution, bokföring och kamerala göromål. När det gäller ledningsfunktionen finns det således inget behov för närvarande av ett separat företag. Det enda som fordras är att A.A. World Services bokföring uppvisar en separat redovisning för sin förlagsavdelning. Endast i händelse av en mycket osannolik entré på bokmarknaden som förläggare av nya böcker i stor skala och under långre tid skulle vi verkligen ha behov av en separat företagsledning.

En annan fråga som kommer upp är denna: "Varför slår vi inte samman AA Publishing med The AA Grapevine för att därigenom placera all vår litteratur under en och samma ledning?" Svaret grundas i det här fallet på de två verksamheternas helt olika karaktär. Grapevine måste producera en helt ny kvalitetsprodukt varje månad, utan förseningar. I motsats härtill vilar framgången för AA:s förlagsverksamhet i stor utsträckning på vad som redan har skrivits.

När det gäller Grapevine, är det den kreativa verksamheten som är den viktigaste. Grapevine behöver flera avlönade tjänstemän och permanent hjälp av ett

stort antal frivilliga specialister utan vars insatser tidskriften inte skulle kunna fungera. Varför skulle vi då belasta dessa människor med en mängd ren affärsverksamhet? Självklart skall vi inte göra det.

En annan fråga som ofta ställs är denna: "Varför skulle A.A. World Services, Inc. inte kunna ta över The Grapevine, Inc:s hela redovisning, ekonomi, marknadsföring och distribution? Skulle inte en sådan sammanslagning av ekonomi, personal och rutingörömlar vara effektivare och mer ekonomisk? Skulle inte detta befria Grapevine från all huvudvärk som har med den affärsrässiga delen av verksamheten att göra?"

Också denna tanke verkar i förstone förnuftig. Inte desto mindre är sannolikheten stor att det skulle fungera dåligt. Den är behäftad med allvarliga fel ur strukturell synpunkt. Den skulle innebära ett brott mot den grundläggande principen för en god ledningsfunktion, nämligen att den som har ansvaret för en given uppgift också måste ha de erforderliga befogenheterna, det nödvändiga kapitalet, personalen och hjälpmedlen för att genomföra den. The A.A. Grapevine, Inc. har otvivelaktigt fullt ansvar för sin egen ekonomi, marknadsföring, policy och sin distribution. Tidskriften förutsätts ha fyra styrelseledamöter med erfarenhet av affärsverksamhet, vilka är specialister på dessa olika områden av en tidskrifts verksamhet. Konferensen och General Service Board kommer alltid att hålla dem ansvariga. Vad händer därför om en stor del av Grapevine:s affärsrässiga verksamhet överförs till en företagsledning som är helt skild från Grapevine och över vilken Grapevine inte har något inflytande? Detta skulle förvisso resultera i dubbelt ledarskap och bli en källa till ständig konflikt. Grapevine:s styrelse skulle bli praktiskt taget maktlös.

En sådan situation skulle tendera att demoralisera chefredaktören, hans medarbetare och redaktionskommittén, vilka alla arbetar ideellt. Denna grupp är nu representerad med tre ledamöter i Grapevines styrelse. I en församling som denna går det att förena den redaktionella sidans önskan om högsta kvalitet på tidskriften med de ekonomiska realiteterna. Men om den kommersiella sidan av Grapevines verksamhet överfördes till A.A. World Services, Inc., skulle inflytandet för den redaktionella personalen vid Grapevine reduceras till nästan ingenting. Styrelseledamöterna för A.A. World Services skulle vara mest intresserade av en ur affärssynpunkt tillfredsställande effektivitet och betalningsbalans, medan Grapevines redaktionella representanter fortfarande skulle se till kvalitet och förbättringar av tidskriften. Det skulle inte finnas några prak-

tiska medel att förena dessa motsättningar. A.A. World Services företagsledning skulle dominera redaktionsmedarbetarna och därmed den redaktionella policyn. Redaktionspersonalen skulle komma att finna att de reducerats till en kommitté som tog order från A.A. World Services. "Den som står för fiolerna, anger tonen" skulle bli det som gällde i relationerna dem emellan. Efter att på detta sätt ha splittrat ledningen för Grapevine och övergett principen om "medbestämmande" är det tveksamt om vi skulle kunna få denna organisation att fungera alls, speciellt med tanke på alla dessa ideellt arbetande medhjälpare. Vi kanske räddar lite pengar, men vi skulle förmodligen inte kunna rädda tidskriften.

Samarbete mellan The A.A. Grapevine och A.A. World Services när det gäller rutinsysslor som fakturering, distribution mm är inte nödvändigtvis uteslutet, även om samma slags spänningar som nämnts ovan kan förväntas uppstå om det inte finns en överenskommelse som så klart som möjligt fastställer vem som bestämmer vad och när.

Vi som nu arbetar vid AA:s huvudkontor är i stort överens om ovanstående riktlinjer för verksamheten. De har här upptecknats ganska utförligt till den nytta det eventuellt kan ha i framtiden. Vi är djupt medvetna om att vi alltid bör vara på vår vakt mot klåfingriga ändringar av vår struktur i syfte att spara pengar. Sådana avsteg kan ofta resultera i så stor missämja med åtföljande ineffektivitet att i praktiken ingenting sparas, utan att det i stället leder till en verklig förlust.

En utförlig beskrivning av den verksamhet som bedrivs inom våra GSB-kommittéer och serviceföretag är alltför vidlyftig för att kunna återges här. Men vi bör dock lägga märke till ytterligare några principer och problem som är gemensamma för både A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc.

1. *Verkställande funktionärens status:* verkställande ledningsfunktion och utveckling av policy hålls åtskilda: Ingen verksamhet kan fungera väl utan en konsekvent och kompetent ledning. Denna måste alltid utövas av en person som till sitt stöd har de medhjälpare han behöver. En styrelse eller en kommitté kan aldrig åstadkomma något effektivt i en fortlöpande verkställande bemärkelse. Denna funktion måste delegeras till en enda person, som måste ges tillräcklig frihet och befogenheter för att utföra sitt arbete och som inte bör utsättas för inblandning i sitt arbete så länge organisationen fungerar väl.

Verkligen administrativ förmåga är ingenting som växer på träd. Den är sällsynt och svår att komma över. Den fordrar en speciell kombination av egenskaper. Ledaren måste inspirera genom sin energi och sitt föredöme och därigenom för-

säkra sig om beredvilligt samarbete. Om detta samarbete uteblir, måste han veta när ett verkligt fast uppträdande är på sin plats. Han måste agera utan partiskhet och mannamån. Han måste förstå och sköta de stora angelägenheterna utan att försumma de små. Han måste ofta ta initiativ ifråga om planering för framtiden. Utnyttjandet av dylika administrativa förmågor kräver vissa insikter hos både VD och dem som arbetar med honom. I annat fall tenderar det att uppstå missförstånd. På grund av sin inneboende kraft och energi tenderar ledargestalter ibland att inte skilja mellan ett rutinmässigt genomförande av upprättade planer och handlingsprogram och upprättandet av nya. På det här området har de en benägenhet att göra upp nya planer och sätta dem i verket utan att tillräckligt konsultera dem vars arbete berörs eller dem vars erfarenhet och klokskap behövs – faktiskt eller officiellt.

En bra verkställande funktionär är med nödvändighet en bra säljare. Men han vill ofta ha ett snabbt avslut och snabba resultat även i de fall där tålmodig konsultation med många människor är på sin plats. Dock är detta långt bättre än räddhågad avvaktan och att han ständigt ber att någon skall tala om för honom vad han skall göra. Den chef som driver på alltför hårt kan hållas tillbaka någorlunda genom strukturen i företaget och de avgränsningar inom vilka han skall arbeta. Men en svag och osäker chef är aldrig mycket att ha.

Det är därför en bra chefs uppgift att lära sig skilja mellan när han bör handla på egen hand och när en begränsad eller mera omfattande konsultation är på sin plats och när han bör be om bestämda förklaringar och anvisningar. Denna bedömning är faktiskt hans egen sak. Hans rättighet att välja i dessa fall garanteras honom i vår struktur genom beslutsrätten. Han kan alltid klandras efter sina handlingar men sällan före.

Vi har inom vår verksamhet fortfarande två betydande ledarskapsproblem. Det ena är brist på pengar för att anställa verkställande direktörer på heltid för AA World Services, Inc. och The AA Grapevine, Inc. Som direktör för World Service Office har vi nu bara råd med en deltidsanställd chef. När det gäller Grapevine måste vi lita till en ideellt arbetande chef (6) Givetvis har båda dessa verkställande direktörer avlönade medarbetare. Men det faktum att en av våra högsta chefer bara kan ge AA halva sin tid och den andre avsevärt mindre är på intet sätt någon idealisk situation.

En verkställande direktör till gagnet bör kunna vara på sitt arbete hela tiden och det kan inte våra. Någon gång kanske vi får möjlighet att rätta till denna

brist. Men vi bör inte heller då begå misstaget att anställa verkställande funktionärer på heltid som i avsaknad av erforderlig erfarenhet och kvalitet är villiga att arbeta billigt. Ett dyrbarare missgrepp än detta kan svårigen göras. Då är egenskaper och förmåga hos en ideellt eller deltidsarbetande toppkraft definitivt att föredra.

Den andra svårigheten i samband med den verkställande funktionen är inbyggd i AA-situationen. Nyckelpersonerna vid huvudkontoret är AA-medlemmar och måste så vara. Därför är verkställande direktörer och deras personal vänner inom AA, medlemmar i samma "klubb". Detta gör det ibland svårt för en VD att utöva ett fast ledarskap och lika svårt för hans AA-vänner att acceptera det. Våra AA-direktörer upptäcker att de inte endast har ett företag att sköta utan de måste också behålla sina vänner. De som arbetar under dem måste i sin tur på allvar göra klart för sig att vi faktiskt har ett affärsföretag att sköta likaväl som en gemensam andlig gemenskap att vårda. Av den anledningen är det nödvändigt med ett rimligt mått av disciplin och ledning. De som inte kan eller vill inse detta är inte lämpade för arbete vid huvudkontoret. Även om ett alltför starkt markerande av avstånd eller hänsynslös maktutövning bör ogillas hos en VD, bör ingen klaga om han är både vänlig och bestämd. Dessa problem är inte olösliga, vi löser dem oavbrutet, oftast genom att tillämpa AA-principer.

Problem av det här slaget dyker upp då och då, men World Service Office är inte anfäktat av dem ständigt. På grund av våra funktionärers ovanligt stora engagemang råder det en harmoni och effektivitet som är ovanlig i ledningen för andra företag.

2. *Avlönade tjänstemän: hur skall de betalas?:* Vi tror att ersättningen till alla avlönade tjänstemän i verkställande funktion, medlemmar av personalen eller konsulter bör stå i rimlig relation till värdet av hans eller hennes jämförbara tjänster eller förmåga på arbetsmarknaden.

Denna policy missförstås ofta. Många AA-medlemmar betraktar säkert AA:s serviceverksamhet som ett slags nödvändig välgörenhet som man måste betala för. Man glömmer bort att vår speciella välgörenhet är precis lika välgörande för oss som den är för nykomlingen och att många av dessa tjänster är tillkomna till skydd för oss alla och för allas vår välfärd. Vi är inte några förmögna välgörare som vill hjälpa sjuka och fattiga. Vi hjälper andra för att hjälpa oss själva.

En annan felaktig idé är att våra avlönade tjänstemän skulle arbeta billigt, precis som välgörenhetsarbetare ofta gör på andra håll. Om denna tanke vann

insteg skulle det innebära att våra tjänstemän skulle få vidkännas ovanliga ekonomiska uppoffringar, uppoffringar som vi inte skulle begära av några andra AA-medlemmar. Det vore detsamma som att vi AA-medlemmar skulle säga till varje tjänsteman: "Vi skickar 3 dollar var till huvudkontoret varje år. Men det vore utmärkt om du kunde arbeta för AA för en lön som ligger 2000 dollar lägre per år än den du skulle vara värd på andra håll". Sedd i detta ljus förefaller låglöne teorin lika absurd som den är i verkligheten, speciellt om vi erinrar oss att AA:s omkostnader för den världsomfattande serviceverksamheten hör till de lägsta per capita för något stort samfund i världen. Skillnaden mellan en skälig och en dålig lön vid huvudkontoret är en fråga om några få ören om året för var och en av oss. Vi bör också betänka det välkända faktum att billig hjälp är benägen att känna sig otrygg och bli ineffektiv. Det är mycket dyrbart i det långa loppet. Det är varken god anda eller en bra affär. Under antagande att pengar för serviceverksamheten beredvilligt ställs till förfogande, bör vi också betala våra tjänstemän ordentligt.

3. *Rotation bland våra avlönade tjänstemän:* Vid AA:s huvudkontor ändras uppgifterna för de flesta av tjänstemännen varje år. När en tjänsteman anställs, förväntas han eller hon besitta den normala förmågan att utföra eller lära sig utföra vilket arbete som helst på kontoret – med undantag för ledningsfunktionen där rotation på grund av de speciella kunskaper som fordras ibland inskränks till en del av AA-tjänstemännen. Men principen för avlöning av alla tjänstemän är identisk. Löneökningar baseras endast på anställningstid. (7)

Inom affärsvärlden skulle ett sådant arrangemang vara ogenomförbart. Det skulle i praktiken garantera likgiltighet och medelmåttighet därför att de vanliga incitamenten, pengar och prestige, skulle saknas. I hela vårt sätt att arbeta är detta det enda större avsteget från principerna i "normala" affärsföretag. Följaktligen bör det finnas tvingande skäl grundade på erfarenhet för ett dylikt ur företags synpunkt kätterskt beteende. Det gör det också.

Vårt förnämsta skäl för att bestämma oss för rotation och lika lön var att trygga kontinuiteten vid kontoret. Vi hade en gång det konventionella systemet med en högt avlönad tjänsteman med assistenter som var mycket lägre avlönade. Hennes åsikt var utslagsgivande när de anställdes. Fullständigt omedvetet, det är jag övertygad om, anställde hon människor som hon kände inte skulle kunna konkurrera med henne. Samtidigt hade hon ett säkert grepp om alla viktiga frågor på kontoret. Det fantastiska arbete som presterades var ett fullständigt

underverk. Men plötsligt kollapsade hon och kort därpå gjorde en av hennes assistenter detsamma. Där stod vi med bara en delvis "inskolad" assistent, som överhuvudtaget kände till någonting om hela verksamheten.

Som tur var högg en god AA-vän till mig in. Han var en duktig organisatör och hjälpte till att få ordning på kontoret. Vi insåg att vi var tvungna att skaffa avlönad personal som inte kunde bryta samman. Nästa gång kanske det inte skulle finnas någon till hands som hade tillräckligt mycket tid för att organisera upp det hela på nytt. Dessutom hade kollapsen kostat oss åtskilligt av vårt förtroende ute på fältet – så mycket att vi måste ha förlorat 50.000 dollar på tre år i bidrag från grupperna.

Därför införde vi principen om rotation inom en avsevärt större del av personalen. Sedan dess har vi varit med om plötsliga kollapsar och plötsliga uppsägningar, vilka var för sig skulle ha varit förödande om vi arbetat enligt det tidigare konventionella systemet. Men eftersom den kvarvarande personalen alltid behärskade alla arbetsuppgifter som fanns, hade vi inga som helst bekymmer. Under sådana förhållanden kan ersättare väljas med omsorg och utbildas i lugn och ro. Och den vanliga tendensen att välja mindre dugliga medarbetare har i stort sett övervunnits.

Genom att på detta sätt göra våra tjänstemän jämställda invercade frånvaron av de vanliga incitamenten, pengar och prestige, inte alls negativt på vår verksamhet. Vi AA-medlemmar hade vad kommersiella företag ofta saknar: en stark önskan att tjäna, vilket ersatte de vanliga ego-drifterna. Samtidigt undanröjdes många av frestelserna till destruktiv konkurrens och kontorsintrigerande. Andan vid huvudkontoret blev oändligt mycket bättre och spred sig ut i gemenskapen.

I framtiden, vid tillfällen då rotationssystemet kanske inte fungerar perfekt, kommer det naturliga kravet att framföras att det skall ersättas i den förmenta effektivitetens namn. Våra efterföljare är förvisso fria att försöka men gjorda erfarenheter tyder på att de kanske hoppar ur askan i elden.

Ytterligare en synpunkt på rotation: tidsfaktorn. Vi vet ju redan att ju mer ansvarsfull uppgiften är, desto längre måste uppdragstiden vara om arbetet skall kunna utföras effektivt. Så till exempel kan en gruppsekreterare bytas ut varje halvår och en distriktskommittéledamot varje år. Men för att göra någon som helst nytta måste en delegat sitta i två år och en förtroendevald bör tjänstgöra i fyra.

Vid World Service Office har vi ansett det opraktiskt och orättvist att fastställa tidsbegränsade anställningar. En anställd behöver flera års träning. Skall vi sedan slänga ut denna person precis när han eller hon blivit topputbildad? Och om

hon insett att hon bara kunde tjänstgöra under en viss bestämd period, hade vi då kunnat anställa henne överhuvud taget. Förmodligen inte. Dessa poster är svåra att besätta därför att de fordrar de absolut rätta ingredienserna av personlighet, duglighet, stabilitet, affärs- och AA-erfarenhet. Om vi insisterade på en tidsbegränsad anställning skulle vi ofta tvingas anställa AA-medlemmar som inte var verkligt kvalificerade. Detta skulle vara både farligt och orättvist. Men vi behöver inte vara rädda för att alltför många bland personalen blir "gamla i tjänsten". Rent känslomässigt är arbetsituationen "AA dygnet runt" alltför påfrestande för de flesta under en längre tidsperiod. Redan idag kommer de och går av den anledningen och av andra personliga skäl. Inom rimlighetens gränser kan och måste de flesta rotera från det ena uppdraget till det andra. Men längre bör vi inte driva rotationen.

Eftersom det fordras vissa sällsynta talanger hos medarbetarna i Grapevine, är rotation bland dess personal svårare. Om tidskriften någonsin får en deltidanställd chefredaktör som kan insistera på och hjälpa till med personalträning, kan vi kanske genomföra det en dag. Men i fråga om Grapevine finns inte tryggheten i att vara många som är fallet vid World Service Office. Den nuvarande avlönade personalen om två personer skulle kunna sköta en upplaga som är många gånger större än dagens.

4. Full medbestämmanderätt för avlönade tjänstemän är synnerligen viktig. Vi har redan diskuterat det nödvändiga i att ge den avlönade nyckelpersonalen röstberättigad representation i våra kommittéer och bolagsstyrelser. (8) Vi har sett att de bör komma i åtnjutande av en status som motsvarar deras ansvar på samma sätt som våra ideellt arbetande. Men fullt medbestämmande för avlönade tjänstemän kan inte uppnås enbart genom rösträtt. Andra speciella faktorer påverkar vanligen den reella omfattningen av deras medbestämmande. Låt oss se vilka dessa faktorer är och vad man kan göra åt dem.

Den första är det faktum att man är anställd för pengar, relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. I mänskliga angelägenheter är makt och pengar hårt sammankopplade. Ägande eller kontroll över pengar betyder kontroll över människor. Oklokt utnyttjad som denna kontroll ofta är, kan den resultera i en mycket olycklig uppdelning som placerar de bemedlade och de obemedlade på var sin sida om staketet. Det kan inte bli någon försonlighet eller något samförstånd förrän en del av det där stängslet tagits ned. Först då kan verklig auktoritet gå hand i hand med en ansvarskännande beredvillighet att se till att arbetet blir väl gjort.

Inom strukturen för vår AA-verksamhet måste vi därför göra mer än att ge våra avlönade tjänstemän en plats vid AA:s rådsbord. Vi bör i alla avseenden behandla dem på samma sätt som vi behandlar våra ideellt arbetande funktionärer, människor som är våra vänner och medarbetare. Så länge som de gör sitt arbete väl, bör det faktum att de är beroende av de pengar som de får, aldrig medvetet eller omedvetet användas som ett tillhygge mot dem. De måste få känna att de är med i laget. Om de däremot inte kan eller vill göra sitt arbete, så är det någonting helt annat. Vi kan och bör låta dem gå. Kvinnliga funktionärer innebär ytterligare ett problem. Vårt huvudkontor är i ganska hög grad en människors värld. En del män tenderar att omedvetet ha en känsla av att de är överlägsna kvinnorna och framkallar därmed en reflexreaktion hos dessa. Vidare har en del av oss – av båda könen – blivit känslomässigt skadade när det gäller kvinna-man-relationer. Vårt drickande har gjort oss beroende av våra äktenskapspartners på fel sätt. Vi har tytt oss till dem som till en mamma eller pappa och sedan har vi djupt harmats över den situationen. Kanske missanpassningen har tagit sig ytterligare andra uttryck, som har efterlämnat rester av en fientlig inställning som vi är benägna att projicera på varje man-kvinna-relation som vi försöker oss på.

Dessa krafter kan förstöra de goda arbetsrelationer som vi skulle vilja ha. Men om vi är fullt medvetna om dessa tendenser, kan de lättare övervinnas och förlätas. Vi kan också bli medvetna om att varje riktig arbetsrelation mellan vuxna män och kvinnor måste ha karaktären av kompanjonskap, en samverkan utan konkurrens där var och en utgör ett komplement till den andra. Det är inte alls frågan om överlägsenhet eller underlägsenhet. Män tenderar till exempel, därför att de är män, att vara bättre när det gäller affärer. Men antag att vi ersatte våra sex kvinnliga tjänstemän med sex män. Skulle männen i dessa befattningar kunna identifiera sig så mänskligt och effektivt med vårt samfund som kvinnorna Självklart skulle de inte kunna det. Kvinnorna kan sköta denna uppgift långt bättre just för att de är kvinnor. (9)

Detta är insikter som vi alla kan använda varje dag i vårt arbetsliv. Betänk också att ingen organisatorisk struktur kan ge oss fullständiga garantier mot de negativa verkningar personliga motsättningar kan ha på vårt huvudkontor och att endast en ständig beredvillighet att tillämpa andliga principer i alla våra angelägenheter kan åstadkomma det. På det sättet kommer vi aldrig att behöva hysa några farhågor för vår endräkt i framtiden.

1. Under de år som förflutit sedan detta skrevs har ytterligare sju specialiserade kommittéer tillkommit. Dessa är kommittéerna för: samarbete med professionella i samhället och vårdsektorn, General Service Conference, arkiv, internationella konvent/regionala fora, kriminalvårdsanstalter, behandlingshem och internationella frågor.
2. Policykommittén går nu under namnet "General Sharing Session", och dess sammansättning och funktioner har ändrats i enlighet med kommentaren i fotnot på sidan 77.
3. Både A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc är nu 'membership corporations' (ungefär 'medlemskapsföretag'), medlemmarna är de förtroendevalda.
4. Styrelsen för A.A. World Services, Inc. består idag av direktören för World Service Office, som är verkställande direktör, en tjänsteman vid World Service Office som är vice verkställande direktör, två regionala förtroendevalda, två förtroendevalda för allmän serviceverksamhet och tre styrelseledamöter som inte är förtroendevalda. Ordförandeskapet roterar och utövas av en förtroendevald.
5. A.A. Grapevine, Inc. har i dag nio styrelseledamöter. Företagets styrelse står som ansvarig utgivare av tidskriften. Två ledamöter av styrelsen är förtroendevalda för allmän serviceverksamhet, två är regionala förtroendevalda, en är en förtroendevald vän av AA (icke alkoholist), tre styrelseledamöter är icke förtroendevalda och chefredaktören ingår i styrelsen. Produktion och ledning av Grapevine har överlämnats till avlönade heltidsanställda. En medlem av personalen är ledamot i styrelsen.
6. I dag består personalen av två heltidsanställda personer och en deltidsanställd art director.
7. För att motsvara förändrade omständigheter sedan detta ursprungligen skrevs har A.A.W.S., med General Service Board:s godkännande, infört tvåårig rotation för merparten av de anställda.
8. I sin egenskap av medlem i A.A.W.S. styrelse har den tjänsteman som ansvarar för koordinering av anställningsfrågor en röst.
9. Restriktionerna gäller inte längre. År 2000 ingår fem kvinnor och fem män i GSO:s personalstyrka.

Koncept XII

Konferensens allmänna ansvarsförbindelse: I alla sina förehavanden skall General Service Conference efterleva andan i AA-traditionen och noga tillse att Konferensen aldrig blir säte för riskfylld rikedom eller makt, att tillräckligt stort rörelsekapital tillsammans med en måttlig reserv förblir dess kloka ekonomiska princip, att ingen av Konferensens deltagare någonsin placeras i en ställning som innebär oinskränkta befogenheter över någon av de andra, att man kommer fram till alla viktiga beslut genom diskussion, röstning och så ofta det är möjligt i stor enighet, att ingen av Konferensens beslut någonsin straffar någon enskild eller inbjuder till offentlig polemik, att även om Konferensen handlar i Anonyma Alkoholisters tjänst, får den aldrig ägna sig åt maktutövning och att Konferensen, liksom Anonyma Alkoholister som den tjänar, alltid skall förbli demokratisk i tanke och handling.

Den princip som i detta koncept tas upp till behandling utgör artikel 12 i Konferensurkunden. Det finns goda skäl för att sätta in den i detta sammanhang.

I sin helhet är Konferensurkunden kärnan i den informella överenskommelse mellan AA-grupperna och deras förtroendevalda som gjordes 1955. Den utgör den överenskomna grunden för arbetet i General Service Conference. Till stor del är urkunden ett tänjbart dokument, eftersom Konferensen själv, när så bedöms nödvändigt, lätt kan göra ändringar och tillägg i dess första elva artiklar.

Men urkundens artikel 12 står i en klass för sig själv. En ändring eller ett upphävande av någon av dess väsentliga garantier skulle fordra skriftligt medgivande av tre fjärdedelar av alla i matriklarna upptagna AA-grupper, som faktiskt måste rösta för sådana förslag, och den ansenliga tiden sex månader är anslagen för att ge plats för noggrant övervägande. Även om ändringar i försäkringarna i artikel 12 är svåra att genomföra, finns dock faktiskt möjligheten.

Det är klart att alla dessa garantier har stor och bestående betydelse för AA:s allmänna välfärd. Det är anledningen till att vi tror att vi bör tillåta ändring av dem endast efter avgörande bevis på deras bristfälligheter och i sådana fall endast efter allmänt godkännande av AA-grupperna själva. Vi har därför placerat dem i samma klass som AA:s Tolv Traditioner eftersom vi är av uppfattningen att de är precis lika viktiga för AA:s världsomfattande verksamhet som Traditionerna är för AA i dess helhet.

Försäkringarna i artikel 12 är en rad högtidliga försäkringar som skall säkerställa att Konferensen själv kommer att efterleva AA:s Tolv Traditioner: att

Konferensen aldrig kan bli säte för stor rikedom eller maktutövning, att dess ekonomiska policy alltid skall förbli klok och försiktig, att den aldrig skall införa någon absolut beslutanderätt, att principen om stor enhällighet kommer att följas, att den aldrig kommer att vidta några bestraffningsåtgärder, att den aldrig kommer att inbjuda till offentlig polemik, att den endast kan tjäna AA och att den alltid skall förbli demokratisk i andan. Dessa försäkringar ger uttryck för de egenskaper, klokhet och andlighet, som vår Konferens alltid bör besitta. Om inga oförutsedda brister framträder, är detta de fasta band som skall knyta Konferensen fast till den rörelse den tjänar.

Det finns viktiga aspekter på dessa försäkringar som bör beaktas. Lägg till exempel märke till att de alla råder till eftertänksamhet och försiktighet i personliga relationer och i våra relationer med världen omkring oss. För oss är försiktighet en framkomlig medelväg, en fri segelränna mellan räddhågsenhet å ena sidan och lättsinnighet å den andra. Försiktighet skapar i praktiken en speciell atmosfär, den enda atmosfär i vilken samförstånd, effektivitet och en kontinuerlig andlig utveckling kan uppnås. Försäkringarna i artikel 12 uttrycker den visdom som innebär förtänksamhet inför framtiden baserad på de läxor man lärt sig av det förflutna. De är summan av vårt skydd mot onödiga misstag och mot våra mycket naturliga mänskliga frestelser inför rikedom, prestige, makt och liknande.

Artikel 12 börjar med denna allmänna förklaring: "I alla sina förehavanden skall General Service Conference efterleva andan i AA-traditionen..." Av alla organ och grupper inom Anonyma Alkoholister bör Konferensen om någon känna sig bunden av AA-traditionen. I sanning kallas Konferensen "väktaren av Anonyma Alkoholisters Traditioner". Traditionerna skisserar den allmänna grunden för hur vi bäst skall sköta vår verksamhet. Traditionerna speglar de principer och attityder som är ett uttryck för den försiktighet som skapar samförstånd. AA:s Tolv Traditioner utgör därför en modell för enighet och för vårt sätt att verka, ett föredöme som vår Konferens förväntas ge exempel på i högsta möjliga grad.

Försäkringarna i artikel 12 är följande:

Försäkran nummer ett: "Konferensen får aldrig bli säte för riskfylld rikedom eller makt." Vad menas med "riskfylld rikedom eller makt"? Betyder det att Konferensen praktiskt taget inte bör ha några pengar eller någon beslutanderätt alls? Självklart inte. Ett sådant förhållande skulle vara farligt och absurt. Resultatet skulle inte bli någonting annat än ineffektiv anarki. Vi måste använda en

del pengar och det måste finnas en viss myndighetsutövning. Men hur mycket? Hur och var skall vi dra dessa gränser?

Det viktigaste skyddet mot samlandet av alltför mycket pengar och makt i Konferensens händer finner vi i AA-traditionerna själva. Så länge som General Service Board vägrar att ta emot bidrag från utomstående och begränsar varje enskild persons gåva till AA till ett anspråklöst belopp kan vi känna oss säkra på att vi inte kommer att bli förmögna i någon farlig utsträckning. Några överdrivet stora bidrag från grupperna utöver de berättigade utgifterna för verksamheten är det inte sannolikt att vi någonsin kommer att få se. Lyckligtvis har AA-grupperna en sund motvilja mot inrättandet av onödiga tjänster, något som annars skulle kunna ge upphov till en dyrbar byråkrati ibland oss. I själva verket förefaller det som om den största svårigheten även fortsättningsvis kommer att bestå i att effektivt hålla AA-grupperna informerade om vilka de ekonomiska behoven för deras världsomfattande service faktiskt är. Eftersom det därför är ställt utom tvivel att vi aldrig kommer att bli alltför förmögna genom gruppernas bidrag, behöver vi bara se till att undvika frestelsen att ta emot pengar från världen utanför AA.

När det gäller att ge delegater, förtroendevalda och anställd personal tillräckligt stora befogenheter, löper vi inte heller så stor risk. Lång erfarenhet, numera systematiserad i dessa tolv grundkoncept, tyder på att det inte är sannolikt att vi skall stöta på problem med alltför stora befogenheter inom serviceverksamheten. Tvärtom förefaller det som om vårt problem kommer att bli hur vi skall upprätthålla en tillräcklig beslutanderätt. Vi måste komma ihåg att vi är skyddade från riskerna med alltför stora befogenheter genom rotation, rösträtt och genom ett omsorgsfullt avgränsande av rättigheter i urkunderna. Inte desto mindre höjs det varnande röster om risken för att en potentiell diktator skulle kunna ta över Konferensen eller huvudkontoret någon gång i framtiden. Men med den struktur vi har skulle en dylik diktatorsaspirant inte kunna hålla sig länge vid makten. Och var skulle han få pengar från under den korta tid han värkade? Våra delegater som representerar grupperna direkt har ytterst kontrollen över våra tillgångar. De utgör därför ett direkt hinder mot uppkomsten av alltför stort personligt inflytande. Tillsammans förefaller dessa faktorer utgöra säkra garantier mot alltför mycket pengar och alltför stora befogenheter.

Vi har sett anledningarna till att Konferensen aldrig kan få mänsklig makt i en utsträckning som skulle kunna innebära risker, men vi får inte bortse från det

faktum att det finns en annan slags makt och auktoritet som den inte kan vara utan: den andliga kraft som flödar ur sant ödmjuka, osjälviska och engagerade AA-tjänares handlingar och attityder. Detta är den verkliga makt som får vår Konferens att fungera. Det har med rätta sagts om våra tjänare: "De styr oss inte genom bemyndigande, de föregår med gott exempel". Medan vi mer än väl har säkerställt att de inte kan styra oss, är jag övertygad om att de kommer att inspirera oss i allt högre grad genom att de går före med gott exempel.

Försäkran nummer två: "Tillräckligt stort rörelsekapital plus en tillräcklig reserv bör vara Konferensens kloka ekonomiska princip".

I det här sammanhanget bör vi stanna upp och tänka efter hur vi ser på pengar och deras förhållande till våra servicebemödanden.

Vår hållning att ge av vår tid snarare än att bidra med pengar uppvisar en intressant kontrast. Givetvis ger vi massor av vår tid till AA-aktiviteter för att skydda oss själva och för vår egen utveckling. Men vi deltar också i ett verkligt uppoffrande givande för våra grupper, distrikts och för hela AA:s skull.

Framför allt ägnar vi oss åt nykomlingen genom vårt tolvstegsarbete, vår viktigaste verksamhet. När det gäller detta arbete tar vi ofta en avsevärd mängd tid från vårt förvärsarbete. Omsatt i pengar uppgår dessa uppoffringar till en enorm summa. Men vi tycker inte att det är något märkvärdigt med detta. Vi kommer ihåg att människor en gång gav oss av sin tid när vi kämpade för nykterhet. Vi vet också att nästan alla AA-medlemmars samlade inkomster, som nu uppgår till mer än en miljard dollar per år, är ett direkt resultat av AA:s verksamhet. Om ingen hade tillfrisknat, hade det inte funnits någon inkomst för någon av oss.

Men när det gäller att göra kontantutbetalningar, speciellt om det är fråga om allmänna omkostnader för AA-verksamheten, tenderar många av oss att bli en smula obenägna. Vi tänker på all den förlorade förmågan att tjäna pengar under de år vi drack, på de summor vi kunde ha lagt undan för oförutsedda händelser eller för våra barns utbildning. Vi känner också att när vi låter slantarna falla ned i hatten, ger det inte samma lyft som när vi talar i timmar med en nykomling. Det är ingenting romantiskt i att betala hyran till hyresvärderna. Ibland tvekar vi när vi ombeds att täcka utgifterna för serviceverksamheten i distriktet. Vad beträffar den världsomfattande verksamheten kanske vi säger: "Nåja, de där aktiviteterna är väldigt avlägsna och vår grupp behöver dem egentligen inte. Kanske är det ingen som behöver dem." Detta är mycket naturliga och förståeliga reaktioner som är lätta att försvara. Vi kan säga: "Låt oss inte förstöra AA

med pengar och servicebyråkrati. Låt oss skilja det materiella från det andliga. Det kommer verkligen att förenkla saker och ting."

Men på senare år har dessa attityder varit på tillbakagång, överallt. De försvinner snabbt när det verkliga behovet av en viss AA-tjänst står klar. Att klargöra ett sådant behov är helt enkelt en fråga om riktig information och utbildning. Vi ser prov på detta genom det ständiga arbete som delegater, kommittéledamöter och gruppservicerepresentanter nu med gott resultat utför i vår service i hela världen. De inser att utövandet av påtryckning genom uppmaningar är ovälkommet och obehövligt inom AA. De åskådliggör helt enkelt vad givarens servicedollar faktiskt åstadkommer när det gäller att leda alkoholister till AA och att bevara enigheten och effektiviteten inom hela vår verksamhet. När det är gjort, strömmar de önskade bidragen in. Givarna kan sällan se exakt vilka resultat som åstadkommits. Men de vet att otaliga tusentals andra alkoholister och deras familjer med säkerhet kommer att få hjälp.

När vi betraktar sådana sant anonyma bidrag på det här sättet, och efterhand som vi uppnår större förståelse för hur angelägna de ständigt och jämt är, är jag övertygad om att de frivilliga bidragen från våra AA-grupper, kompletterade med många blygsamma gåvor från enskilda AA-medlemmar, kommer att betala räkningarna för vår världsomfattande serviceverksamhet under år som kommer, åtminstone under goda tider.

Vi kan också trösta oss med att vi inte har någon stor och dyrbar styrka av avlönade tjänstemän vid vårt huvudkontor. I förhållande till AA:s ständigt växande medlemskår har antalet tjänstemän minskat. I början sysselsatte servicekontoret en avlönad tjänsteman per tusen AA-medlemmar. Tio år senare hade vi en avlönad tjänsteman anställd per tretusen AA-medlemmar. I dag behöver vi bara en avlönad anställd per sjutusen tillfrisknade alkoholister (1). Den nuvarande kostnaden för vår service över hela världen (200.000 US-dollar per år – gäller 1960) anses i dag som en låg summa i förhållande till vår rörelses omfång idag. Det är troligt att inget annat samfund av vår storlek och med vår aktivitetsgrad kan uppvisa så låga allmänna omkostnader.

Dessa lugnande fakta kan naturligtvis inte tas till intäkt för att överge vår policy om försiktighet i ekonomiska frågor.

General Service Board:s reservfond både verifierar och symboliserar AA:s sunda förnuft när det gäller ekonomiska ting. För närvarande uppgår fonden till föga mer än 200.000 US-dollar, vilket är ungefär det rörelsekapital som servicekontoret

behöver under ett år. (2) Reservfonden är de pengar vi kunnat sätta av under de senaste tjugo åren, i huvudsak genom inkomsterna från försäljning av våra böcker. Det är denna fond som upprepade gånger förhindrat att vår världsomfattande service försämrats och ibland nära nog kollapsat.

Under cirka tio av de senaste tjugo åren har AA-gruppernas bidrag inte kommit upp till de belopp som fordras för att täcka behoven för vår internationella verksamhet. Men med hjälp av reservfonden som ständigt förnyas genom bokförsäljningen har vi lyckats täcka dessa underskott – och spara pengar dessutom. Vad detta betytt för oräkneliga alkoholister, som kanske aldrig nått oss om våra tjänster varit undermåliga eller obefintliga, kan ingen gissa. Förtänksamhet i ekonomiska ting har gett utdelning i form av räddade liv.

Det fordras en djupare förståelse av ovanstående fakta om vår reservfond. På grund av bristande insikter hävdas det ofta: 1) att reservfonden inte behövs längre, 2) att om reservfonden fortsätter att växa, kommer den att resultera i farlig rikedom, 3) att en stor reservfond inverkar negativt på gruppernas bidragsvilja, 4) att vi saknar tro eftersom vi inte avskaffar reservfonden, 5) att våra AA-böcker borde utges till anskaffningskostnaden så att denna litteratur kunde göras billigare för köpare som har ont om pengar, 6) att försäljning med vinst på vår grundläggande AA-litteratur strider mot verklig andlighet. Även om dessa åsikter ingalunda är allmänna, är de dock typiska. Det finns kanske därför fortfarande ett behov av att analysera dem och besvara de frågor de uppställer.

Låt oss därför försöka testa dem. Står dessa åsikter för verklig och förständig försiktighet? Saknar vi tro när vi förtänksamt insisterar på solvens?

Bör vi som samfund engagera oss i det slags välgörenhet som försäljning av AA-böcker till billigt pris skulle innebära? Bör inte detta slags givande falla på enskilda personers ansvar? Är huvudkontorets inkomster från AA-böcker att räkna som vinst när allt kommer omkring?

När detta skrivs, 1960, går huvudkontorets verksamhet precis ihop. Gruppernas bidrag överstiger behoven med omkring 5 procent. A.A. Grapevine går fortfarande med förlust. Jämfört med tidigare är detta fantastiskt bra. Likväl är detta vår belägenhet i en tid då Amerikas välstånd aldrig varit större. Om vi har det så här i goda tider, hur blir det då i dåliga tider? Antag att huvudkontorets inkomster minskar med 25 procent i en lågkonjunktur eller att utgifterna ökar med 25 procent genom en brant inflation. Vad skulle detta innebära i reda pengar?

General Service Office skulle uppvisa ett underskott på 50.000 dollar om året och Grapevine skulle lägga ett årligt underskott på 20.000 dollar ovanpå detta. Vi skulle ställas inför ett gapande underskott på totalt 70.000 dollar varje tolv månadersperiod. Om vi inte hade någon reserv och ingen inkomst från våra böcker i ett sådant kritiskt läge, skulle vi snart bli tvungna att avskeda en tredjedel av våra trettio avlönade tjänstemän och AA-personal. Mycken post skulle förbli obesvarad, vädjanden om information och hjälp skulle förklinga ohörda. Grapevine skulle få läggas ned eller förvandlas till ett andra rangens informationsblad. Antalet delegater som deltar i vår årliga General Service Conference skulle få minskas drastiskt. Ur både praktisk och andlig synpunkt skulle detta bli straffet om vi skulle skingra vår reservfond och inte hade någon inkomst från bokförsäljningen.

Lyckligtvis behöver vi inte ställas inför någon nedskärning av det här slaget. Vår nuvarande reservfond och vinsten på litteraturförsäljningen skulle bära oss igenom flera svåra år utan någon minskning i styrkan eller kvaliteten av våra tjänster.

Det är på modet i dag att tro att Amerika aldrig mer kan råka ut för en allvarlig ekonomisk depression. Vi kan förvisso hoppas och be att det inte skall inträffa. Men är det klokt av oss inom AA att chansa stort – genom att skingra våra egna tillgångar – på att detta aldrig skulle kunna hända? Skulle det inte vara långt bättre för oss att i stället öka vårt sparande i denna tid när världen omkring oss sannolikt redan har lånat mer pengar än man någonsin kan betala tillbaka?

Låt oss nu granska påståendet att vår reservfonds existens inverkar negativt på gruppernas villighet att lämna bidrag. Det sägs att det skapar intrycket att AA:s huvudkontor redan är väl finansierat och att det följaktligen inte finns något behov av mer pengar. Detta är emellertid inte den förhärskande inställningen och dess inverkan på bidragen är förmodligen ringa.

Näst i tur står frågan om huruvida AA i sin helhet skulle gå in för något som skulle kunna innebära välgörenhet, genom att till enskilda nykomlingar och deras sponsorer sälja våra böcker till anskaffningskostnad eller mindre. Hitintills har vi AA-medlemmar varit helt övertygade om att välgörenhet i form av pengar till enskilda personer inte är en uppgift för AA-grupperna eller AA i dess helhet. För att ta ett exempel: när en sponsor tar hand om en ny medlem, förväntar han sig inte alls att hans grupp skall betala de utgifter han eventuellt ådrar sig genom tolvstegsarbetet. Sponsorn kanske ger sin skyddsling en kostym,

hjälpes honom skaffa ett arbete eller ger honom en AA-bok. Sådana saker händer ofta och det är bra att det sker. Men den sortens barmhärtighetshandlingar är en uppgift för sponsorn och inte för själva AA-gruppen. Om en sponsor inte kan ge eller låna bort en bok, kan man låna en på biblioteket. Många grupper säljer böcker med avbetalningsplan. Det är ingen brist på AA-böcker, mer än en halv miljon exemplar är i omlopp nu. Följaktligen verkar det inte finnas något verkligt bra skäl till att det i AA:s tjänster skulle ingå att förse alla med billiga böcker inklusive den stora majoritet som lätt kan betala det gällande priset. Det förefaller helt klart att vår världsomfattande serviceverksamhet behöver bokpengarna mycket mer än köparna gör.

En del av oss har ett annat bekymmer och det hör ihop med de så kallade vinsterna från bokförsäljningen. Det faktum att AA:s huvudkontor och de flesta av grupperna säljer böcker till ett pris högre än självkostnadspriset anses vara fel ur andlig synpunkt. Men är den här sortens icke-kommersiella bokinkomster egentligen profit när allt kommer omkring? Enligt min åsikt är de det inte. Denna fasta inkomst till grupperna och till AA:s allmänna service är faktiskt summan av en stor mängd bidrag som bokköparna lämnar till Anonyma Alkoholisters allmänna välfärd. Vår säkra och fortlöpande betalningsförmåga vilar helt och hållet på dessa bidrag. Om man ser det på detta sätt, är vår reservfond faktiskt att betrakta som summan av många små ekonomiska uppoffringar från bokköparnas sida. Denna fond ägs inte av privata investerare, den ägs helt av AA själv.

Medan vi talar om böcker, kan ett par ord om min royalty från dem kanske vara på sin plats. Denna royaltyinkomst från bokköparna har gjort det möjligt för mig att göra resten av mitt heltidsarbete för AA på ideell basis. Denna royalty har också gett mig den självkänsla det innebär att känna att jag liksom andra AA-medlemmar helt och fullt har förtjänat mitt eget levebröd. Denna egna inkomst har dessutom gjort det möjligt för mig att tänka och handla utan att vara beroende av penninginflytanden av något slag – ett förhållande som tidvis har inneburit stora fördelar för AA likaväl som för mig personligen. Jag hoppas och tror därför att min royaltysituation även i fortsättningen kommer att betraktas som ett rättvist och klokt arrangemang.

Försäkran tre: "Ingen av medlemmarna i Konferensen får någonsin placeras i en ställning som innebär oinskränkta befogenheter över någon av de andra."

Vi har lärt oss att denna princip är av oskattbart värde för att Konferensens arbe-

te skall kunna bedrivas i samförstånd. Tillämpningen har redan behandlats utförligt under den princip som betitlats "Rätten till medbestämmande", vilken understryker att de som gör tjänst i vår världsomfattande serviceverksamhet, både som individer och som grupper, skall ha rösträtt som står i rimlig proportion till deras ansvar.

Eftersom denna rätt till medbestämmande är så viktig, har vi gjort den till föremål för denna försäkran för att på det sättet säkerställa att en åtgärd enbart från Konferensens sida aldrig kan kullkasta eller ändra denna rätt. För ett sådant ändamål skulle det fordras ett allmänt medgivande från grupperna, vilket sannolikt skulle visa sig svårt ehuru inte nödvändigtvis omöjligt för Konferensen att erhålla. Vi tror att hela vår erfarenhet från serviceverksamheten motiverar att vi på detta bestämda sätt tar ställning mot införande av oinskränkta befogenheter på någon punkt i vår konferensstruktur.

Det bör också framhållas att denna försäkran mot oinskränkta befogenheter är mycket allmännare och mer svepande till sin natur än en garanti om rösträtt. Den innebär faktiskt att vi AA-medlemmar inte kommer att tolerera oinskränkt mänsklig makt i någon form. De rättigheter att rösta som definieras under vår princip om medbestämmande är helt enkelt de praktiska metoderna för att i framtiden förhindra varje tendens till oinskränkt myndighet av något slag. Detta sunda sakernas tillstånd förstärks naturligtvis ytterligare av våra principer om "besvärsmätt" och "rätt att göra personlig framställning".

Många AA-medlemmar har redan börjat kalla Artikel 12 i Konferensurkunden för "AA-servicens grundlag". Detta på grund av att de i dessa försäkringar, och speciellt i denna, ser ett uttryck för djup och kärleksfull respekt för sina likars andliga fri – och rättigheter. Gud give att vi aldrig kommer att bli så okloka att vi nöjer oss med mindre.

Försäkran fyra: "Att vi kommer fram till alla viktiga beslut genom diskussion, röstning och, närhelst så är möjligt, i stor enighet".

Här upprättar vi å ena sidan ett skydd mot varje överilad eller övermodig auktoritet från en enkel majoritets sida, och å andra sidan tar vi hänsyn till aldrig så små minoriteters rättigheter och ofta visade klokhet. Denna princip garanterar vidare att, om tiden tillåter, alla viktiga frågor blir ingående debatterade, och att dessa debatter skall fortsätta tills en verkligt tung majoritet kan stödja varje kritiskt fråga som vi anmodas fatta beslut om i Konferensen.

När vi fattar beslut på detta sätt, får Konferensens uttalade mening en tyngd och övertygar på ett sätt som en enkel majoritet aldrig kan göra. Om några fort-

farande motsätter sig beslutet är de trots allt mycket mer tillfreds därför att deras sak har fått en fullständig och rättvis prövning.

Och när ett beslut som tagits i stor enighet trots allt råkat bli fel, kan det inte förekomma några uppretade beskyllningar för felaktig behandling. Var och en kommer att kunna säga: "Nå, vi hade en grundlig debatt, vi tog beslutet och det visade sig vara ett dåligt beslut. Bättre lycka nästa gång." Liksom så många höga ideal har principen om stor enighet emellertid vissa praktiska begränsningar. Då och då är ett konferensbeslut av en sådan brådskande natur att någonting måste göras genast. I sådana fall kan vi inte tillåta en minoritet, hur välmenande den än är, att blockera en åtgärd som är absolut nödvändig och som uppenbarligen är till AA:s bästa. Här måste vi lita på majoriteten, ibland en knapp majoritet, för att avgöra debattens avslutning och att åtgärder vidtas. Också i vissa andra fall måste majoriteten utöva denna obestridliga rättighet. Antag till exempel att en liten minoritet envist försöker utnyttja principen om stor enighet för att blockera en åtgärd som uppenbarligen behöver vidtas. I ett sådant fall är det majoritetens plikt att sätta sig över ett dylikt missbruk av principen om stor enighet.

Vår erfarenhet visar dock att majoriteten sällan behöver inta så radikala ståndpunkter som dessa. Eftersom Konferensen i regel är besjälad av andan om "stor enighet", har vi funnit att vår Konferens nästan alltid låter sig bli vägledad av denna uppskattade princip.

I förbigående bör det nämnas att Konferensen ibland och med avseende på en viss speciell fråga måste besluta vilka krav som skall ställas på stor enighet – om två tredjedelars, tre fjärdedelars eller en ännu större majoritet skall krävas för att avgöra en viss fråga. En sådan förhandsöverenskommelse kan givetvis beslutas med enkel majoritet.

Som avslutning på diskussionen om denna försäkran kan sägas att det är ställt utom tvivel att både de praktiska och andliga resultaten av tillämpningen av principen om stor enighet redan har visat sig vara mycket betydelsefulla.

Försäkran fem: "Att ingen av Konferensens handlingar någonsin bestraffar någon enskild eller inbjuder till offentlig polemik".

Praktiskt taget alla samfund och regeringar anser det nödvändigt att döma enskilda medlemmar eller undersåtar till personliga straff om de bryter mot trossatser, principer eller lagar. På grund av vår speciella situation anser Anonyma Alkoholister att vi kan undvara detta. När vi i AA försummar att efterleva sunda andliga principer, slår alkoholen ned oss. Därför behövs inget av

människor administrerat straffsystem. Detta unika förhållande är en enorm fördel för oss alla, något som vi kan lita på helt och fullt och något som vi aldrig bör överge genom att tillgripa metoder som innebär personangrepp och bestraffningar. Av alla samfund har AA minst råd att riskera att utsätta sig för den harm och de konflikter som skulle bli följderna om vi någonsin skulle ge efter för frestelsen att bestraffa i vredesmod.

Av ungefär samma skäl kan vi inte och bör inte ge oss in i offentlig polemik ens i självförsvar. Vår erfarenhet har, genom försynens skickelse tycks det, visat att AA har skonats från tvånget att gräla med någon, oavsett anledningen. Ingenting skulle vara mera skadligt för vår sammanhållning och den världsvida goodwill som AA har än offentliga ordstrider, oberoende av hur gott det kortsiktiga syftet kan verka vara.

Det är därför tydligt att samförståndet, tryggheten och effektiviteten inom AA i framtiden kommer att i stor utsträckning vara beroende av vårt bevarande av en alltigenom icke-aggressiv och fredlig attityd i alla våra relationer med allmänheten. Detta är en krävande uppgift, därför att under den tid då vi drack var vi hemfallna åt vrede, fiendlighet, uppror och aggression. Och även om vi nu är nyktra, sitter det gamla beteendemönstret till en viss grad i och hotar alltid att explodera vid varje förevändning. Men detta vet vi och därför är jag säker på att vi i handhavandet av våra relationer med allmänheten alltid skall ha förstånd att iakttä en viss återhållsamhet.

Vi har en del fördelar som ligger i sakens natur och vilka borde göra vår uppgift att bevara vår självbehärskning relativt lätt. Det finns inget verkligt bärande skäl för någon att invända mot att ett stort antal alkoholister blir nyktra. Nästan alla kan hålla med om att detta är bra. Om vi på vägen mot målet är tvungna att öva oss i ärlighet, ödmjukhet och tolerans – vem skulle vilja protestera mot det? Om vi inser att religion är prästerskapets revir och medicin är läkarnas, kan vi ha ett fruktbart samarbete med båda dessa kategorier. Förvisso finns det mycket lite anledning till motsättningar inom dessa områden. Det är ett faktum att AA inte har någon som helst reformsträvan eller politisk färg. Vi försöker betala våra egna utgifter och vi håller oss strikt till vårt enda syfte.

Detta är några av skälen till att AA lätt kan leva i fred med hela världen. Detta är de naturliga fördelar som vi aldrig får kasta bort genom att oförståndigt ge oss in i offentlig polemik eller vidta bestraffningsåtgärder mot någon.

Eftersom General Service Conference representerar oss alla, åligger det i sär-

skilt hög grad denna församling att utgöra högsta möjliga föredöme vad gäller avståndstagande till bestraffningar och offentlig polemik. Konferensen måste göra mer än att bara företräda dessa grundkoncept, den måste ofta tillämpa dem på speciella situationer. Och emellanåt kommer Konferensen att bli tvungen att vidta vissa skyddsåtgärder, speciellt i fråga om brott mot Traditionerna. Sådana åtgärder behöver emellertid aldrig ha karaktären av bestraffning eller vara aggressivt polemiska i offentlighetens ljus.

Låt oss titta på några typiska situationer som ofta kan kräva att Konferensen tar upp dem till behandling och ibland vidtar åtgärder:

Låt oss anta att AA utsätts för en häftig offentlig attack eller grovt förlöjligande och låt oss ta det speciella fall där dessa uttalanden råkar ha ringa eller inget berättigande i verkligheten.

Nästan utan undantag kan man tryggt räkna med att vårt bästa försvar i sådana situationer skulle vara inget försvar alls – det vill säga absolut tystnad på den offentliga nivån. Oresonliga människor stimuleras bara ännu mer av motstånd. Om vi med gott humör lämnar dem helt i fred, tenderar de att lugna sig så mycket fortare. Om de fortsätter med sina angrepp och det är tydligt att de är felinformerade, kan det vara klokt att meddela sig skriftligt med dem i sansad och upplysande ton och på ett sådant sätt att de inte kan använda våra skrivelser som utgångspunkt för nya angrepp. Den sortens kommunikation behöver sällan göras officiellt av Konferensen utan kan hanteras av servicekontor eller motsvarande. Sådana meddelanden bör aldrig från vår sida ifrågasätta angriparnas motiv, de bör vara rent informativa. De bör också vara privata. Om de offentliggörs, kommer de ofta att tas som en ny förevändning för polemik.

Men om en viss kritik av AA är helt eller delvis berättigad, kan det vara klokt att erkänna detta privat inför kritikerna och samtidigt tacka dem – medan vi fortfarande håller oss borta från offentligheten.

Men under inga omständigheter bör vi visa vrede eller tecken på aggressivitet eller vedergällning. Detta måste vara vår orubbliga policy. Inom ramen för en sådan policy kommer Konferensen och huvudkontoret alltid att behöva göra en noggrann bedömning av vad som bör eller inte bör göras i dessa fall.

Vi kan ställas inför offentliga intrång i AA-traditionerna. Enskilda personer, utomstående organisationer och till och med våra egna medlemmar kan ibland försöka utnyttja AA:s namn för sina egna privata syften. Allteftersom AA växer och får allt större offentligt erkännande kan frestelsen att missbruka vårt namn

öka. Det är därför som vi tilldelat vår Konferens en beskyddaruppgift i sådana här sammanhang. Konferensen är som vi vet "väktaren" av AA-traditionerna. Det har alltid rått en viss förvirring beträffande termen "beskydd" och det kan vara på sin plats att här reda ut den.

Enligt vissa AA-medlemmars åsikt innebär "beskydd" av AA-traditionerna rätten och plikten att från Konferensens sida offentligen bestraffa eller åtala varje avsiktlig överträdelse. Vi kunde inte välja en värre policy. Sådana aggressiva offentliga handlingar skulle faktiskt försätta Konferensen i positionen att ha kränkt en AA-tradition för att försvara en annan. Därför måste aggressiva eller bestraffande handlingar uteslutas även på detta område.

Privat kan vi emellertid upplysa dem som kränker traditionerna att de bryter mot ordningen. Om de framhärdar, kan vi följa upp med att använda andra övertalningsresurser som vi eventuellt förfogar över, och de är ofta ansenliga. Handlagd på detta sätt kan en ståndaktig och fast hållning ofta ge önskat resultat.

I det långa loppet måste vi dock huvudsakligen lita på trycket från AA-opinionen och den allmänna opinionen. Och för det ändamålet måste vi till publika kommunikationskanaler av alla slag kontinuerligt producera information beträffande våra traditioners karaktär och syfte.

Närhelst vi kan och på de sätt vi kan måste vi också informera allmänheten, speciellt efter eventuellt missbruk av namnet Anonyma Alkoholister. Dessa förenade motkrafter kan bli mycket avskräckande för överträdare eller tilltänkta överträdare. Under dessa förhållanden kommer de snart att finna att deras avsteg inte lönar sig utan är okloka. Våra erfarenheter har visat att kontinuerlig allmän information beträffande våra traditioner kommer att verka förebyggande och vara ett tillförlitligt skydd under överskådlig tid.

Under trycket av alla dessa krafter säger en del medlemmar, som agerar stick i stäv mot AA:s traditioner, att de censureras eller straffas och att de således är styrda. Det torde emellertid vara uppenbart att AA:s rätt att lugnt och privat göra invändningar mot specifika överträdelser är minst lika stor som överträdarens att överträda. Detta kan, anser vi, inte kallas för en styrande handling. Somliga personer som avvikit från AA:s traditioner har utsatts för ganska hård personlig kritik från enskilda AA-medlemmar, vilket är att beklaga. Detta är dock inget skäl för oss att sluta påminna alla berörda om det önskvärda i att inte bryta mot AA:s Traditioner i offentlighetens ljus. Det kan i rättvisans namn sägas att de som kränker AA:s Traditioner själva är i stort sett skuld till de svårigheter de råkar i.

Ett annat slags problem som förtjänar beaktande är de allvarliga tillfälliga interna motsättningar mellan oss som råkar komma till offentlighetens kännedom. Så till exempel orsakade vi en gång rubriker genom en tämligen segsliten rättegång där två fraktioner av AA stred om rätten till AA-namnet inom ett distrikt, sedan namnet registrerats av den ena av dem. I ett annat fall ådrog vi oss en ganska obehaglig publicitet i ett annat land när en anseelig del av grupperna där blev övertygade om att de i strid med AA-traditionen borde acceptera ekonomiskt stöd från staten för att främja AA:s arbete. Detta interna problem borde inte ha kommit till allmänhetens kännedom, därför att det innehöll faktiskt ingenting som inte med lätthet hade kunnat handläggas i samförstånd och med ömsesidigt gott humör.

Lyckligtvis har sådana här episoder varit sällsynta och relativt oförargliga. Men den här sortens svårigheter uppställer vissa problem inför framtiden. Hur bör vår General Service Conference ställa sig inför dem?

Med gruppernas autonomi i ständig åtanke plus det faktum att AA:s huvudkontor inte bedriver polisiär verksamhet, är det mesta vi kan göra – i de flesta fall – att erbjuda oss att medla. Vad Traditionen innebär i det aktuella avseendet och vad vi haft för erfarenheter av den kan alltid framföras upplysningsvis. Vi kan alltid enträget tillråda att man undviker att låta meningsskiljaktigheterna bli offentliga. Alla parter kan påminnas om att sådan ofördelaktig offentlig kritik eller det åtlöje som kan bli följden av dylika konflikter lätt kan slå tillbaka och resultera i att alkoholister avskräcks från att söka hjälp hos AA.

En stor del av dessa problem med Traditionerna är dessutom av begränsad lokal natur. De har inga konsekvenser på det nationella eller internationella planet. Många av dem utgör uppriktiga meningsskiljaktigheter om hur Traditioner bör tolkas: huruvida en mera fördragsam eller strängare efterlevnad är att föredra. Speciellt uppvisar vår erfarenhet med Traditionerna, vid arbete under den offentliga nivån, vissa grå zoner, där varken vita eller svarta tolkningar verkar möjliga. Här är överträdelserna ofta så diskutabla och obetydliga att de knappast är värda att bry sig om. I dessa fall avstår vi vanligen från att göra några ställningstaganden om man inte insisterar på det. Vi är av uppfattningen att dessa problem i stort sett måste lösas av de berörda människorna på platsen.

Det finns vidare ett allvarligt problem som vi ännu inte ställts inför. Det skulle bestå i att en djup spricka uppstår, som går tvärs igenom AA – en åsiktsklyfta som är så allvarlig att den kan leda till att en del av vårt medlemskap drar sig tillbaka och bildar ett nytt eget samfund eller ingår förbund med något utom-

stående samfund, i strid med AA-traditionen. Det skulle vara den gamla visan om split och söndring som historien är så full av. Drivkraften kan vara religiösa, politiska, nationella eller rasistiska motiv. Den kan också vara en uppriktig ansträngning att förändra AA till det bättre. Men det skulle förvisso ställa Konferensen inför frågan om vad den skall göra eller inte göra.

En sådan utveckling är svår att föreställa sig. Inom AA tar vi vanligen för givet att vi har för mycket gemensamt och att för mycket står på spel för att vi skulle duka under för denna mycket vanliga åkomma i världen runt omkring oss. Även om detta är en garanti som skänker tröst, är det dock inget skäl att låta bli att lugnt överväga eventualiteten. En sådan utveckling skulle, om den någonsin blev verklighet, innebära en fruktansvärd överrumpling och chock. Lidelser som plötsligt väckts till liv skulle kunna flamma upp och göra en verkligt konstruktiv lösning oerhört svår och kanske omöjlig.

Eftersom samhällen idag överallt befinner sig i ett sådant tillstånd av polarisering, har många av oss ägnat frågan en hel del uppmärksamhet. Vår grundade mening är följande: att den bästa attityd som Konferensen kan inta under sådana omständigheter skulle vara att nästan inget motstånd alls – absolut ingen vrede och absolut inget motangrepp. Vi har ingen doktrin som måste försvaras. Vi har inget medlemsantal som måste utökas. Vi har ingen auktoritet som måste lydas. Vi har ingen prestige, makt eller stolthet som måste tillfredsställas. Och vi har varken egendom eller pengar som egentligen är värda att gräla om. Detta är fördelar som vi borde utnyttja på bästa sätt i händelse av en hotande allvarig delning. De bör kunna göra en lugn och väl övervägd icke-motståndslinje möjlig och synnerligen praktisk.

I själva verket har vi alltid tillämpat denna princip i mindre skala. När en alkoholist dyker upp ibland oss och säger att han inte tycker om AA-principerna, människorna eller ledningen för verksamheten, när han förklarar att han kan klara sig bättre någon annanstans, blir vi inte det minsta oroad. Vi säger helt enkelt: "Kanske att ditt fall är annorlunda. Varför försöker du inte någonting annat?"

Om en AA-medlem säger att han inte tycker om sin egen grupp, tar vi det lugnt. Vi säger helt enkelt: "Varför provar du inte en annan" – eller "starta en egen". När våra skådespelare och poliser och präster vill ha sina egna privata grupper, säger vi: "Utmärkt! Varför försöker ni inte med det?" När en AA-grupp som sådan envisas med att driva en klubblokal, säger vi: "Jaja, det fungerar inte alltid så bra men kanske att ni lyckas i alla fall." Om enskilda AA-medlemmar vill slå sig samman om vårdhem, nattvardsfrukostar eller vad det vara månde, blir

vårt svar alltså: "Bra! Vi hoppas bara att ni inte kallar era aktiviteter för en AA-grupp eller ett AA-företag." Dessa exempel visar hur långt vi redan gått för att uppmuntra församlingsfrihet, handlingsfrihet och till och med frihet till splittring. Alla som vill utträda ur AA erbjuder vi att göra just det. Om de klarar sig bättre med andra metoder, gläder vi oss åt det. Om de efter att ha försökt inte klarar sig bättre, vet vi att de står inför ett val: de kan bli vansinniga eller dö, eller också kan de återvända till Anonyma Alkoholister. Avgörandet ligger helt och hållet hos dem själva. (I själva verket kommer de flesta tillbaka.)

Mot bakgrund av all denna erfarenhet står det klart att i händelse av en verkligt omfattande splittring skulle vi inte behöva slösa tid på att övertala olikänkande att stanna kvar i våra led. Vi kan i lugn tillförsikt och med gott humör uppmana dem att utträda och önska dem lycka till om de gör det. Om de skulle klara sig bättre i sina nya omständigheter och ändrade förhållanden, skulle vi fråga oss om vi inte skulle kunna lära oss något av deras nya erfarenheter. Men om det visade sig att de mådde sämre under sina nya omständigheter och deras missnöje och dödlighet ökade, är utsikterna stora att de flesta av dem till sist skulle återvända till AA.

Utan vrede eller tvång skulle vi bara behöva följa vad som skedde och invänta Guds vilja.

Om vi inte skapar problem där det faktiskt inte finns några, behöver det inte bli några svårigheter. Vi skulle kunna fortsätta att sköta våra sysslor och vara vid gott mod. Tillgången på alkoholister kommer att vara outtömlig i vår tid, och vi kan fortsätta att glädja oss åt att ha utvecklat åtminstone en formel med vars hjälp många kommer att uppnå nykterhet och ett nytt liv.

Vi har ett talesätt att "AA är berett att ge bort all den kunskap och all den erfarenhet som gemenskapen har – allt utom själva AA-namnet". Med detta menar vi att våra grundkoncept kan utnyttjas för vilket användningsområde som helst. Vi har ingen önskan att skaffa oss monopol på dem. Vi ber helt enkelt bara att AA:s namn inte används offentligt av de andra organisationer som vill begagna sig av AA:s metoder och idéer. I händelse att AA-namnet felaktigt skulle användas i ett sådant sammanhang, skulle det naturligtvis vara General Service Board's plikt att energiskt kräva att ett sådant bruk upphör – alltid, givetvis, utan att tvista offentligt om saken.

Skyddet av AA-namnet är av sådan stor betydelse för oss att det fanns en tid då vi funderade på att inregistrera namnet överallt i hela världen och på så sätt kunna använda oss av lagliga medel för att stoppa eventuellt missbruk. Vi över-

vägrade till och med på att be USA-kongressen bevilja oss den sällsynta ynnesten congressional incorporation (ung. kongressregistrering). Vi var av den uppfattningen att möjligheten att använda rättsliga medel skulle visa sig vara kraftigt avskräckande mot eventuellt missbruk. (3)

Men efter flera års moget övervägande beslöt Konferensen att inte gå på denna linje. Den dramatiska historien om denna debatt och resultatet av den återfinns i boken om AA:s historia "Alcoholics Anonymous Comes of Age" ("AA blir myndigt"). De tidiga Konferenserna trodde att det kunde bli farligt för oss att vara i stånd att åtala. Man insåg att en offentlig rättegång var en offentlig tvist, någonting vår Tradition säger att vi inte skall inlåta oss i. För att trygga vår rättsliga ställning skulle det varit nödvändigt att inregistrera hela vårt samfund och ingen ville se hela vår andliga livsstil inregistrerad. Det föreföll som om vi med tillförsikt kunde sätta vår lit till att AA-opinionen, den allmänna opinionen och Gud själv tog hand om AA i detta avseende.

Försäkran sex: "Att även om Konferensen får agera i Anonyma Alkoholisters tjänst, får den aldrig ägna sig åt maktutövning och att Konferensen, liksom samfundet Anonyma Alkoholister som den tjänar, själv alltid kommer att förbli demokratisk i tanke och handling". (4)

I de föregående Koncepten har uppmärksamheten fästs vid de mycket stora friheter som AA-Traditionerna beviljar den enskilde medlemmen och hans grupp: inga straff får åläggas på grund av non-konformism med AA:s principer – inga avgifter eller utskylder debiteras, endast frivilliga bidrag – ingen medlem utesluts ur AA – det är den enskilde individen som väljer om han/hon vill vara medlem – varje AA-grupp skall sköta sina interna angelägenheter som den vill, den anmodas bara att avstå från handlingar som skulle kunna skada AA i dess helhet, och slutligen: varje grupp alkoholister som samlas för att hålla sig nyktra kan kalla sig en AA-grupp under förutsättning att de i egenskap av grupp inte har några andra syften eller anknytningar.

Sannolikt åtnjuter vi AA-medlemmar mer och större frihet än i något annat samfund i världen idag. Som vi redan sett gör vi inte gällande att detta är någon dygd. Vi är medvetna om att vi personligen måste välja att leva i överensstämmelse med AA:s Tolv Steg och Tolv Traditioner eller också ställas ansikte mot ansikte med undergång och död, både som individer och som grupper.

Eftersom vi sätter så stort värde på våra stora friheter och inte kan föreställa oss en tid när de måste begränsas, ålägger vi här särskilt vår General Service

Conference att helt avstå från varje handling som innebär auktoritetsstyre och som på något sätt skulle kunna inskränka AA:s frihet under Gud. Hävdandet av dessa friheter i vår Konferens är en viktig och praktisk garanti för att Konferensen själv alltid kommer att förbli demokratisk i tanke och handling.

Därför förväntar vi oss att våra Konferenser alltid kommer att försöka att handla i en anda av ömsesidig kärlek och respekt – som en medlem hyser för en annan. I sin tur är detta en symbol för att ömsesidigt förtroende bör råda, att ingen handling bör ske i vrede, överilning eller lättsinne, att man är noga med att respektera och skydda alla minoriteter, att ingen handling någonsin får innebära personlig bestraffning, att viktiga åtgärder vidtas i stor enighet, och att vår Konferens alltid kommer att vara på sin vakt mot all slags tyranni i stort som smått, vare sig det uppträder bland majoriteten eller bland minoriteten.

Summan av dessa olika attityder och bruk är, som vi ser det, själva essensen av demokrati – i tanke och handling.

Frihet under Gud att växa till hans avbild kommer alltid att vara Anonyma Alkoholisters strävan. Må vår Konferens alltid ses som den förnämsta symbolen för denna omhuldade frihet.

Som en man tror vi i AA att vår frihet att tjäna i sanning är den frihet genom vilken vi lever – den frihet som är vårt väsen.

-
1. 1999 – cirka en per drygt fjorton tusen, USA och Canada.
 2. 1999 skulle reservfonden på 7 330 000 US-dollar ha täckt driftskostnaderna för omkring nio månader.
 3. Dock inregistrerades år 1972 namnet Alcoholics Anonymous, förkortningen A.A. och den i en cirkel inskrivna triangeln.
 4. Bill har här, uppenbarligen oavsiktligt, använt frasen "i gärning och anda" i stället för "i tanke och handling", som förekommer på andra ställen i både Konferensurkunden och i formuleringen av Koncept XII.

Ordlista

| | |
|--|--|
| The Alcoholic Foundation | En stiftelse, föregångare till GSB |
| Conference charter | Konferensurkund |
| General Service Board, GSB (ibland Board of Trustees) de förtroendevalda | AA:s styrelse, allmänna servicerrådet, svensk motsvarighet: AA:s förtroenderåd |
| General Service Conference, Konferensen | Servicekonferensen (i denna skrift avses generellt den årliga nordamerikanska konferensen) |
| General Service Office | Servicekontoret |
| General Sharing Session | Har ersatt Policy-kommittén |
| Group Service Representative (GSR) | Gruppservicerepresentant, hellre grup- pens servicerepresentant |
| President, Vice President | Verkställande direktör, vice VD |
| Right of appeal, petition | Besvärsmått, rätt att inlämna inläga |
| The Three Legacies | De Tre Legaten |
| Trustee | Förtroendevald |

Detta är vi skyldiga AA: s framtid:

Att sätta vår gemensamma välfärd främst,
att slå vakt om enigheten inom vår gemenskap.

För på enigheten inom AA hänger våra liv
och deras liv som kommer efter oss.

Jag är ansvarig ...

*Närhelst, varhelst någon ber om hjälp,
vill jag att AA skall finnas till hands,
och för det är jag ansvarig.*

AA i Sverige

Box 16387, 103 27 Stockholm

Tfn 08-642 26 09

Webbadress: www.aa.org.se

E-post: service@aa.org.se