



TOLV KONCEPT FÖR VÄRLDSSERVICE

av Bill W

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

AA – ANONYMA ALKOHOLISTER är en gemenskap av människor som delar sina erfarenheter, sin styrka och sitt hopp med varandra för att lösa sitt gemensamma problem och hjälpa andra att tillfriskna från alkoholism.

Det enda villkoret för medlemskap är en önskan att sluta dricka. AA kräver inga inträdes- eller medlemsavgifter. Vi är självförsörjande genom egna 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 fortsätta vara nyktra och att hjälpa andra alkoholister att uppnå nykterhet.

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

Originalalets titel: Twelve Concepts for World Serviceutgiven 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 the permission of
Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

Copyright © Svensk översättning
AA i Sverige, 2003, 2023

Denna skrift säljs endast genom
AA:s Servicekontor
<http://www.aa.se>

Tryck: Bulls Graphics AB, 2024

FÖRORD

Tolv koncept för världsservice 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.

Med åren har storleken på Gemenskapen och de olika serviceorganens ansvar ökat enormt. Därför har vissa detaljer i den ursprungliga texten blivit föråldrade och dessa ändrades i senare utgåvor av Koncepten genom att ett antal tillägg infogades inom parentes.

Efter förslag från en av AA General Service Board för ändamålet tillsatt kommitté rekommenderade 1985 års General Service Conference att nya utgåvor av Koncepten i *AA:s Servicehandbok* och broschyren *AA:s Tolv koncept för världsservice* i fortsättningen skulle använda originalversionen från 1962, med nödvändiga ändringar av sakuppgifter införda som fotnoter i slutet av varje kapitel. De enda undantagen är vissa fotnoter skrivna av Bill W under åren som närmast följde den första utgivningen av Koncepten; dessa är utmärkta med asterisker och är placerade på samma sida som den text de hänför sig till.

En ”kortversion” av Koncepten godkändes av 1971 års General Service Conference och 1974 godkändes dess införande i *AA:s Servicehandbok*. Den ingår nu i stadgarna för General Service Board, tryckt i handboken och föregår inledningen till de Tolv Koncepten.

General Service Office,
september 1985

Förord till den första svenska utgåvan (2003)

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.

Förord till den andra svenska utgåvan (2023)

Översättningen har utgått från den 44:e tryckningen av *Twelve Concepts for World Service* från 2018 med uppdaterade faktauppgifter. Vissa delar har också anpassats till nyöversättningen av *Anonyma Alkoholister (Stora Boken)* från 2017. Ordlistan från den första svenska utgåvan har utökats.

De tolv koncepten (den korta versionen)

1. Det slutliga ansvaret för och den yttersta makten över AA:s världsservice ska alltid ligga hos gruppssamvetet hos hela vår gemenskap.
2. AA:s General Service Conference har för nästan samtliga praktiska frågor blivit den aktiva rösten och det faktiska samvetet för hela vår Gemenskap i dess världsomfattande verksamhet.
3. För att försäkra oss om ett fungerande ledarskap bör vi ge varje del av AA – Konferensen, General Service Board och dess serviceinrättningar, anställda, kommittéer och ledare – en traditionsenlig ”beslutanderätt”.
4. På varje ansvarsnivå bör vi upprätthålla en traditionsenlig ”rätt till medbestämmande”, vilken tillåter deltagande i omröstningar i rimligt förhållande till det ansvar som varje nivå fullgör.
5. Genom hela vår struktur bör en traditionell ”besvärsmått” vara utbredd, för att minoritetens uppfattning ska bli hörd och noggrann hänsyn tas till personliga klagomål.
6. Konferensen bekräftar att de viktigaste initiativen och ett aktivt ansvar i de flesta frågor om världsservice ska tas av de förtroendevalda i Konferensen i deras roll som medlemmar i General Service Board.
7. Urkunden och stadgarna för General Service Boards är rättsliga handlingar som ger de förtroendevalda mandat att behandla och sköta frågor om världsservice. Konferensurkunden är inte en rättslig handling; för sitt slutgiltiga genomslag förlitar den på tradition och AA:s ekonomiska tillgångar.
8. De förtroendevalda är de som främst planlägger och förvaltar den övergripande policyn och finansieringen. De har överordnat förmyndaransvar över de särskilt inrättade och löpande serviceverksamheterna, vilket utförs genom deras förmåga att välja samtliga ledare för dessa verksamheter.
9. Gott ledarskap i service på alla nivåer är absolut nödvändigt för vi skall fortsätta att fungera och vara trygga. Det primära ledarskapet i världsservice, som tidigare utfördes av grundarna, måste med nödvändighet överföras till de förtroendevalda.
10. Varje serviceansvar bör motsvara av en likvärdig befogenhet, med omfattningen på denna befogenhet väl definierad.

11. De förtroendevalda bör alltid ha de bästa möjliga kommittéerna, chefer för serviceföretag, ledare, anställda och konsulter. Frågor om sammansättning, kvalifikationer, tillvägagångssätt för introduktion samt rättigheter och skyldigheter ska alltid tas på största allvar.
12. Konferensen ska ledas andan i AA:s Traditioner och vaka över att den aldrig blir säte för riskfyllda tillgångar eller makt, att den använder en ekonomisk försiktighetsprincip om tillräckliga likvida medel och reserver, att den inte ger någon av sina medlemmar en ställning med makt över andra som den inte är kvalificerad för, att den uppnår samtliga viktiga beslut genom diskussion, omröstning och, när så möjligt, en betydande enighet, att dess handlingar aldrig bestraffar någon personligen eller blir ett incitament till offentliga tvister, att den aldrig vidtar styrande åtgärder och att den alltid, i likhet med den Gemenskap den tjänar, ska förbli demokratisk i tanke och handling.

De tolv koncepten (den långa versionen)

1. Det slutliga ansvaret för och den slutgiltiga bestämmanderätten över AA:s världsservice ska alltid utgå ifrån hela vår Gemenskaps samlade samvete.
2. När AA-grupperna år 1955 fastställde de permanenta stadgarna för sin General Service Conference, delegerade de därmed till Konferensen de fullständiga befogenheterna att aktivt förvalta vår världsservice, och gjorde därmed Konferensen – med undantag för eventuella förändringar i de Tolv Traditionerna eller i Konferensurkundens artikel 12 – till hela vårt Samfunds sanna röst och verkliga samvete.
3. För att på traditionellt sätt skapa och upprätthålla klart definierade arbetsrelationer mellan grupperna, General Service Conference, General Service Board och dess skilda serviceföretag, anställda, kommittéer och verkställande chefer, och därigenom säkerställa ett effektivt ledarskap, föreslås här att vi förser var och en av dessa delar av vår världsservice med en traditionell ”Beslutsrätt”.
4. Vi bör på alla ansvarsnivåer genom hela vår Konferensstruktur upprätthålla en traditionell ”Medbestämmanderätt”, som säkerställer att varje kategori eller grupp av världsservicetjänare tilldelas den röstrepresentation som står i rimlig proportion till det ansvar som var och en av dem måste fullgöra.
5. Genom hela vår världsservicestruktur bör en traditionell ”Besvärsmått” råda, för att försäkra oss om att minoritetsåsikter kan göra sig hörda och att inlagor, med syfte att få personlig upprättelse, omsorgsfullt beaktas.
6. På uppdrag av AA som helhet har vår General Service Conference huvudansvaret för förvaltningen av vår världsservice, och den har av tradition sista ordet i större frågor som rör allmän policy och ekonomi. Men Konferensen är också väl medveten om att huvudinitiativet och det direkta ansvaret för de flesta av dessa frågor i första hand bör ligga hos Konferensens Förtroendevalda medlemmar, när de agerar gemensamt i egenskap av Anonyma Alkoholisters General Service Board.
7. Konferensen erkänner att General Service Boards Stiftelseurkund och Stadgar är juridiska instrument och att de Förtroendevalda därigenom har fullmakt att leda och bedriva Anonyma Alkoholisters hela världsserviceverksamhet. Vidare erkänns att Konferensens Stiftelseurkund i sig inte är något juridiskt dokument, utan att den i stället bygger sin resulterande effektivitet på traditionens kraft och makten över AA:s kassa.

8. General Service Boards Förtroendevalda agerar utifrån två huvudsakliga funktioner: (a) I större frågor avseende övergripande policy och ekonomi är det främst de Förtroendevalda som ansvarar för planering och handläggning. De Förtroendevalda och deras huvudkommittéer hanterar i praktiken dessa ärenden. (b) Men när det gäller våra separat inregistrerade och ständigt verksamma servicebolag agerar de Förtroendevalda i huvudsak utifrån ett heltäckande aktieägarskap och tillsynsansvar som de utövar genom sina befogenheter att utse samtliga styrelseledamöter i ledningen för dessa verksamheter.
9. Goda serviceledare, tillsammans med sunda och väl anpassade metoder för att välja dem, är på alla nivåer oundgängliga för vår funktion och trygghet i framtiden. Det huvudsakliga världsserviceledarskapet, som en gång utövades av AA:s grundare, måste av nödvändighet övertas av de Förtroendevalda i Anonyma Alkoholisters General Service Board.
10. Varje serviceansvar bör åtföljas av motsvarande servicebefogenheter – omfattningen av dessa befogenheter ska alltid noggrant definieras, vare sig det är genom tradition, beslut, detaljerade arbetsbeskrivningar eller genom tillämpliga urkunder och stadgar.
11. Även om de Förtroendevalda har det yttersta ansvaret för utförandet av AA:s världsservice, bör de alltid ha till sin hjälp de bästa möjliga av ständiga kommittéer, bolagsstyrelseledamöter, verkställande chefer, anställda och konsulter. Därför kommer sammansättningen av dessa understödjande kommittéer och servicebolagsstyrelser, ledamöternas personliga kvalifikationer, hur de introduceras till service, arbetsrotationssystemen, vilka inbördes relationer de har, vilka de verkställande chefernas, de anställdas och konsulternas särskilda rättigheter och skyldigheter är, tillsammans med en skälig grund för ekonomisk ersättning för dessa speciella tjänster, alltid att vara föremål för allvarlig omsorg och omtanke.
12. Konferensens Allmänna Garantier: I alla sina förehavanden ska General Service Conference beakta andan i AA-Traditionen och noga tillse att Konferensen aldrig blir säte för skadlig rikedom eller makt; att ett tillräckligt rörelsekapital plus en väl tilltagen reserv ska vara dess försiktiga ekonomiska princip; att ingen av Konferensens Deltagare någonsin sätts i en position med oinskränkt befogenhet över någon annan; att man kommer fram till alla viktiga beslut genom diskussion, omröstning och, så ofta det är möjligt, i betydande enighet; att ingen av Konferensens beslut någonsin straffar någon enskild eller inbjuder till någon offentlig kontrovers; att även om Konferensen handlar i Anonyma Alkoholisters tjänst, får den aldrig ägna sig åt maktutövning; och att Konferensen, liksom Samfundet Anonyma Alkoholister som den tjänar, alltid ska förbli demokratisk i tanke och handling.

Innehållsförteckning

I	Det yttersta ansvaret för AA:s världsservice tillhör AA-grupperna	13
II	AA-grupperna har delegerat fullständiga administrativa och operativa befogenheter till sin Konferens och dess servicegrenar.....	17
III	”Beslutsrätten” möjliggör ett effektivt ledarskap	20
IV	”Medbestämmande” är nyckeln till harmoni	24
V	”Besvärsrätten” och ”Inlagerätten” skyddar minoriteter och säkerställer att de får sina röster hörda	30
VI	Konferensen erkänner de Förtroendevaldas huvudsakliga förvaltningsansvar	34
VII	Hur de Förtroendevaldas juridiska rättigheter förhåller sig till Konferensens traditionsenliga rättigheter	37
VIII	De Förtroendevalda verkar som direkt ansvariga för övergripande finanser och policyer; dessutom som förmyndare, men inte som verksamhetschefer i de aktiva servicebolagen.....	41
IX	Gott serviceledarskap på alla nivåer är en grundläggande nödvändighet. Inom världsserviceområdet måste General Service Board och dess ledare oundvikligen ersätta AA:s grundare. Detta är det strukturellt mest kritiska problem vi fortfarande har att lösa.....	45
X	Servicebefogenheter bör motsvara serviceansvar. Verkställande chefskap bör alltid vara entydigt. ”Tvehövdad ledarskap” bör varsamt undvikas ..	52
XI	En beskrivning av General Service Boards viktigaste kommittéer och servicebolag; styrelsemedlemmars, verksamhetschefers och anställdas personliga status.....	57
XII	Den andliga grundvalen för AA:s världsservice – ”Artikel 12” i Konferensens Stiftelseurkund	72
	Ordlista (till den svenska utgåvan)	87

Inledning

De "Tolv Koncept för Världsservice" som beskrivs i denna bok är en tolkning av AA:s världsservicestruktur. De beskriver den utveckling genom vilken den fått sin nuvarande form, de skildrar i detalj de erfarenheter och tankegångar som ligger till grund för vår verksamhet i dag. Dessa Koncept syftar därför till att dokumentera vår servicestrukturs "varför" på ett sådant sätt att de synnerligen värdefulla erfarenheter vi gjort i det förflutna och de lärdomar vi dragit från dem aldrig ska glömmas eller gå förlorade.

Med all rätt kommer varje ny generation av AA-tjänare som arbetar för världen att vara ivrig att göra verksamhetsförbättringar. Oförutsedda brister i den nuvarande strukturen kommer säkerligen att dyka upp efter hand. Nya servicebehov och problem kommer att uppstå som kan komma att göra strukturförändringar nödvändiga. Sådana förändringar bör naturligtvis genomföras och dessa nya omständigheter hanteras snarast möjligt.

Vi bör dock alltid påminna oss om att förändring inte alltid är liktydigt med framsteg. Vi är säkra på att varje ny grupp av medarbetare i världsservice kommer att frestas att prova alla möjliga innovationer som ofta inte åstadkommer mer än en pinsam upprepning av tidigare misstag. Därför kommer en viktig målsättning med dessa Koncept att vara att förhindra sådana upprepningar genom att hålla de erfarenheter som gjorts i det förgångna i färskt minne. Och om, trots detta, avsteg av misstag ändå görs, kan dessa Koncept erbjuda en enkel metod för en trygg återgång till en balans i verksamheten, som det annars skulle kunna ta årtal av famlande för att återupptäcka.

I dessa Koncept finns även ett antal principer som redan blivit tradition i vårt servicearbete, men som aldrig klart formulerats eller nedtecknats. Till exempel, "beslutsrätten" ger ledarna för vår serviceverksamhet en ordentlig handlings- och rörelsefrihet. "Medbestämmanderätten" ger också varje världstjänare en rösträtt som står i proportion till hans/hennes ansvar. "Medbestämmande" säkerställer också att varje servicestyrelse eller kommitté alltid har tillgång till de olika verktyg och kompetens som säkerställer verksamhetens effektivitet. "Besvärsrätten" skyddar och uppmuntar minoritetsåsikter, och "inlagerätten" säkerställer att klagomål kan höras och behandlas på rätt 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, seder, relationer och juridiska dispositioner som svetsar samman General Service Board till en fungerande harmoni med dess viktigaste kommittéer och med de företag som utgör dess verkställande enheter – A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc. Detta är det strukturella ramverk som styr det interna arbetet vid AA:s huvudkontor för världsservice.

Oro har framförts för att en detaljerad beskrivning av vår interna struktur skulle kunna leda till att den stelnade till en fast tradition eller evangelium, att nödvändiga

förändringar skulle bli omöjliga att genomföra. Inget kunde vara mer fjärran från avsikten med dessa Koncept. Framtida förespråkare för en förändring av strukturen behöver bara lägga fram starka argument för sina rekommendationer – argument som är övertygande både för de Förtroendevalda och för Servicekonferensen. Detta är inte mer än vad som krävs för behandling och godkännande av vilket annat viktigt AA-ärende som helst. Det förtjänar påpekas att, med ett eller annat undantag, så kan till och med Konferensens Stiftelseurkund lätt ändras.

Kanske bör ytterligare en försiktighetsåtgärd noteras när en föreslagen strukturell förändring är mer långtgående. I sådant fall bör ändringen under en lämplig tidsperiod betecknas som ”på försök”. Efter slutgiltigt godkännande kan en ändring av detta slag föras in i en speciell sektion av denna handbok under rubriken ”ÄNDRINGAR”. På så sätt förblir den ursprungliga versionen av de Tolv Koncepten intakt – som ett dokumenterat vittnesmål om våra tidigare erfarenheter. Då kan våra framtida servicemedarbetare klart och tydligt se precis vad som hände och varför.

I andra kapitel betonas starkt behovet av en hög nivå av personligt ledarskap, det önskvärda i att ha omsorgsfulla introduktionsmetoder för all tillträdande personal samt nödvändigheten av bästa möjliga personliga relationer mellan dem som arbetar med våra servicetjänster. Koncepten försöker skapa en struktur inom vilken alla kan arbeta med goda resultat och med minsta möjliga friktion. Detta åstadkoms genom att beskriva förhållandena mellan våra medarbetare och deras arbete respektive medarbetarna sinsemellan så att riskerna för personkonflikter minimeras.

Inom AA:s serviceverksamhet har vi alltid behövt välja mellan den auktoritära strukturen, genom vilken en grupp eller person ges oinskränkt makt över en annan, och den demokratiska modellen, som kräver ”vikter och motvikter” för att förhindra att en oinskränkt auktoritet tar över. Den förstnämnda modellen representerar den ”institutionella” eller auktoritära typen. Den senare är den metod som används i ”konstitutionella” samhällssystem och som kan ses på högre nivå i många storföretag.

Väl medvetna om vår egen benägenhet att vilja utöva makt är det naturligt och till och med absolut nödvändigt att principerna för vår serviceverksamhet baseras på ett system med ”vikter och motvikter”. Vi har varit tvungna att inse att vi vanligen försöker utöka våra egna befogenheter och vår prestige när vi sitter i sadeln. Men när vi inte gör det motsätter vi oss hårdnackat en sådan hårdhänt styrning när någon annan håller i tyglarna. Jag är desto mera övertygad om detta eftersom jag själv äger dessa karaktärsdrag.

Därför genomsyras Koncepten av idéer såsom dessa: ”Ingen grupp eller individ bör tilldelas *obegränsad* rätt att bestämma över någon annan”, ”Stora, aktiva och *olikartade* verksamheter bör bolagiseras och drivas separat – vart och ett med sin egen personal, utrustning och sitt eget rörelsekapital”, ”Vi bör undvika överdriven koncentration av tillgångar eller personligt inflytande hos någon viss servicegrupp eller enhet”, ”på varje servicenivå bör befogenhet motsvara ansvar”, ”tvehövdad

verkställande ledarskap bör undvikas”. Dessa och andra liknande föreskrifter definierar arbetsrelationer som kan vara vänskapliga men samtidigt effektiva. De skulle särskilt tygla vår tendens att samla på oss pengar och makt, vilket nästan alltid har varit det underliggande (dock inte alltid det medvetna) motivet för vår ständigt återkommande passion för ”konsolidering” av olika världsserviceenheter.

På grund av det stora antal ämnen som behövt inkluderas, har dessa Koncept varit svåra att strukturera och nedteckna. Eftersom varje Koncept i själva verket är en *grupp av besläktade principer*, har den form av kortfattade budskap som används i AA:s ”Tolv Steg och Tolv Traditioner” inte varit möjliga att formulera. Dessa Koncept representerar ändå den bästa sammanfattning jag kunnat åstadkomma, efter mer än tjugo års erfarenhet från uppbyggnaden av vår servicestruktur och ledning av AA:s världsverksamhet. I likhet med de tidigare utgivna ”Tolv Steg och Tolv Traditioner” och också Konferensurkunden, är även dessa serviceprinciper resultatet av långvarig eftertanke och omfattande rådfrågningar.

En stor förhoppning är att dessa Tolv Koncept blir ett välkommet tillskott till vår ”Tredje Legatets Handbok för AA:s Världsservice” och att de kommer att visa sig ge pålitlig vägledning i arbetet under åren som kommer.

Koncept I

Det yttersta ansvaret för och den slutgiltiga bestämmanderätten över AA:s världsserviceverksamhet bör alltid utgå ifrån hela Gemenskapens samlade samvete.

AA-grupperna har i dag det yttersta ansvaret och den slutgiltiga bestämmanderätten över vår världsservice – det är dessa speciella delar av vår övergripande serviceverksamhet som gör det möjligt för vårt Samfund att fungera som en helhet. Grupperna påtog 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 världsserviceverksamheten till hela vår Gemenskap.

Varför och med vilken befogenhet, gjordes det? Det fanns helt nödvändiga skäl till detta och det fanns ytterligare skäl som har med AA:s grundläggande struktur och tradition att göra.

De nödvändiga förändringsbehoven hade klarnat tillräckligt 1948. 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 världsserviceverksamhet. Vårt första steg blev att inrätta ett förtroendemannaskap för AA som helhet. Vi kallade denna organisation för The Alcoholic Foundation, och 1954 ändrades namnet till The General Service Board of Alcoholics Anonymous (i Sverige Förtroenderådet).

Detta förtroendemannaskap var utformat så att det skulle kunna upprätta och underhålla alla de särskilda tjänster för AA som helhet som inte kunde utföras väl av enskilda grupper eller kretsar. Vi såg framför oss författandet av en enhetlig AA-litteratur, utvecklandet av en sund PR-policy, samt ett sätt att handlägga det stora antal vädjanden om hjälp som skulle kunna tänkas följa i kölvattnet på nationell och internationell publicitet. Vi tänkte i termer av att hjälpa nya grupper att bildas och att förse dem med råd baserade på äldre och redan framgångsrika gruppers erfarenheter. Vi trodde att det skulle finnas behov av en månadstidning och även av översättningar av vår litteratur till andra språk.

Väl framme vid 1950 hade nästan alla dessa drömmar om världsservice blivit verklighet. Under det dussin år som förflutit sedan bildandet av Stiftelsen (The Alcoholic Foundation), hade AA:s medlemsantal skjutit 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. Våra tjänster hade helt klart spelat en stor och avgörande roll i denna utveckling. Världsservice hade därför intagit en central roll för AA:s framtid. Om dessa livsviktiga funktioner skulle kollapsa eller köra fast, skulle vår enighet inått och spridandet av vårt budskap till otaliga alkoholister där ute lida allvarlig och kanske obotlig skada. Under alla omständigheter och till varje pris måste vi upprätthålla dessa servicetjänster, samt det flöde av nytt livgivande blod som de pumpade in i ådrorna på vår Gemenskap. Ute bland AA-grupperna

hade det bevisats att vi kunde överleva avsevärda spänningar och påfrestningar. Men skulle vi kunna överleva hjärtsvikt i vår världs centrum?

Därför frågade vi oss: "Vilka ytterligare försiktighetsmått skulle vi kunna vidta för att slutgiltigt skydda oss mot försvagning eller sammanbrott?" Samtidigt var åren 1945 till 1950 en period av sådan strålande framgång att många AA-medlemmar ansåg att vår framtid var fullständigt säkrad. Ingenting, trodde de, skulle kunna hända vårt Samfund som helhet, eftersom Gud bevarade AA. Denna attityd stod i egendomlig kontrast till den utomordentliga varsamhet med vilken våra medlemmar och grupper hade skött sina egna angelägenheter. De hade mycket omsorgsfullt undvikit att överlämna hela ansvaret för sin egen effektivitet, lycka och nykterhet åt Försynen.

När några av oss vid AA:s Servicehuvudkontor började tillämpa den beprövade principen "stanna upp, tänk efter och lyssna" på AA:s världsserviceverksamhet, ansågs det allmänt att vi måste vara dåraktiga, oroa oss i onödan och sakna tillit. Många sade: "Varför ska vi förändra oss? Det fungerar ju utmärkt!" "Varför ska vi kalla in delegater från hela landet? Det medför ju bara kostnader och politik och vi vill varken ha det ena eller det andra." Och det avgörande argumentet blev alltid: "Låt oss göra det enkelt."

Sådana 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 världsservicetjänster. Inte ens en på tusen av våra medlemmar visste vilka våra Förtroendevalda var. Inte ens en på hundra hade den minsta aning om vad som gjorts för AA:s välfärd i stort. Tiotusentals människor hade redan de Förtroendevaldas och den allmänna serviceverksamhetens föga uppmärksammade 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 längre 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 det med säkerhet skulle resultera i politik, förvirring, utgifter och fruktlösa stridigheter. Det var visserligen sant att de bekymmer som uppstod i samband med aktiviteter av betydligt mindre omfattning, såsom lokal AA-service och klubbverksamhet, emellanåt hade varit avsevärda. Därför var den allmänna övertygelsen att katastrofen var nära förestående om någonsin en konferens skulle sammankallas där hela AA var representerat. Det saknades inte fog för dessa argument; de var svåra att bestrida.

Men, 1948 inträffade en händelse som skakade oss alla. Det blev då känt att doktor Bob led av en livshotande sjukdom. Som ingenting annat fick denna nyhet oss att inse det iskalla faktum att han och jag var så gott som de enda förbindelselänkarna mellan våra praktiskt taget okända Förtroendevalda och den rörelse de tjänade. De Förtroendevalda hade alltid till stor del förlitat sig på doktor Bob och mig när de behövde råd. De hade tagit ett fast grepp om hur pengarna spenderades men de var tvungna att vända sig till oss varje gång frågor om AA-policy uppstod. Dessutom

anlitade grupperna på den tiden inte de Förtroendevalda särskilt ofta när det gällde handhavandet av sina egna 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 tillfället råkade vara i besittning av.

Vi kunde inte längre 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 tusental grupper? För första gången insåg man att endast någon form av representativ konferens skulle kunna ersätta doktor Bob och mig. Denna lucka måste helt enkelt täppas till så snart som möjligt. En så pass farlig öppen fråga för vår verksamhet kunde inte längre tolereras. Oavsett hur besvärligt eller kostsamt det skulle bli var vi tvingade att sammankalla en AA:s General Service Conference och för framtiden överlämna våra världsservicetjänster i dess vård. Det behövdes inte mycket fantasi för att inse att ett framtida sammanbrott skulle bli det oundvikliga straffet om vi inte handlade djärvt och beslutsamt. Pådrivna av händelsernas utveckling vidtog vi så de nödvändiga åtgärderna. Nu när Servicekonferensen är inne i sitt andra decennium inser vi att våra tidigare farhågor beträffande de bekymmer som en konferens skulle kunna medföra till stor del var grundlösa. Resultaten från Servicekonferensen har överträffat våra högsta förväntningar. Det är nu bevisat att AA-grupperna kan ta och kommer att ta det yttersta ansvaret för sina världsservicetjänster.

Det fanns andra orsaker till detta grundläggande överförande av det slutgiltiga ansvaret och bestämmanderätten till AA i dess helhet. Dessa utgår från Tradition Två, som lyder: ”För syftet med vår grupp finns det endast en högsta auktoritet – en kärleksfull Gud, såsom Han kan komma till uttryck i vårt gruppsamvete. Våra ledare är endast betrodda tjänare, de styr inte.”

Tradition Två, liksom alla AA:s traditioner, utgör erfarenhetens röst, formad av tusentals gruppers prövningar under vår pionjärtid. Huvudprinciperna i Tradition Två är kristallklara: AA-grupperna ska vara den högsta auktoriteten. Deras ledare ska endast anförtros delegerat ansvar.

Tradition Två hade nedtecknats 1945, och våra Förtroendevalda hade därefter godkänt att den publicerades. Men det var först 1951 som den första General Service Conference sammankallades på försök, för att se 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 Servicekonferens kunde och ville anta det yttersta ansvaret för världsserviceverksamheten. Det tog ytterligare fem år innan vi alla var övertygade om att Tradition Två gällde alla. Men år 1955 i St. Louis visste vi att vår General Service Conference – som i sanning representerade AA:s världsvida samvete – skulle fungera och komma att fungera i framtiden.

Kanske har många av oss fortfarande dunkla uppfattningar om Anonyma Alkoholisters ”gruppsamvete”, vad det egentligen är.

Idag kan vi över hela världen bevittna ”gruppsamvetens” sammanbrott. Det har alltid varit demokratiska nationers förhoppning att deras medborgare alltid skulle vara tillräckligt upplysta, moraliska och ansvarsfulla för att kunna sköta sina angelägenheter genom valda representanter. Men i många självstyrande länder ser vi nu hur okunnighet, likgiltighet och maktlystnad gör intrång i demokratiska system. Deras andliga resurser av rättrådighet och kollektiv intelligens försvagas. Följaktligen har många länder blivit så försvagade att den enda lösningen är diktatur.

Lyckligtvis tycks risken liten för att en sådan katastrof skulle drabba AA. Varje individs och varje grups liv är uppbyggda 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 idag är grundade.

Därför tror vi oss se i vår Gemenskap ett andligt samfund karakteriserat av tillräcklig upplysning, tillräckligt ansvar och tillräcklig kärlek till människan och Gud, för att säkerställa att demokratin i vår världsserviceverksamhet ska bestå under alla omständigheter. Vi känner oss säkra på att vi kan lita på Tradition Två, vårt grupsamvete och våra betrodda tjänare. Det är därför med en känsla av stor trygghet som vi veteraner 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 de permanenta stadgarna för sin General Service Conference, så delegerade de därmed till Servicekonferensen de fullständiga befogenheterna att aktivt förvalta vår världsservice och gjorde därmed Konferensen – med undantag för eventuella förändringar i de Tolv Traditionerna eller i Konferensurkundens Artikel 12 – till hela vårt Samfunds sanna röst och verkliga 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 mångfacetterade världsservicetjänster. Men gruppssamvetet finns där ute bland dem liksom de ekonomiska resurser som krävs. Gruppernas och medlemmarnas rätt att förändra sin världsservicestruktur och att kritisera dess verksamhet är praktiskt taget oinskränkt. De innehar allt det yttersta ansvar och alla de befogenheter som finns till hands. De råder över verksamheten, den är verkligen deras. Detta har gällt alltsedan grupperna tog över efter grundarna och veteranerna i St. Louis 1955.

Men en slutgiltig bestämmanderätt och ett yttersta ansvar hos AA-grupperna för världsservicetjänsterna – om det bara stannade vid detta – skulle inte resultera i någonting. Ingenting skulle kunna uträttas med enbart detta som grund. För att kunna skapa en effektiv verksamhet måste grupperna delegera de faktiska befogenheterna över den operativa verksamheten till valda tjänare, som har fullmakt att tala och agera å deras vägnar. AA:s gruppssamvete skulle inte kunna göra sig hört om inte en ändamålsenligt vald Servicekonferens vore helt betrodd att tala å dess vägnar i de flesta angelägenheter som rör världsservice. Därför måste principen om ett generöst delegerat mandat och ansvar till ”betrodda tjänare” vara underförstådd rakt igenom vår aktiva servicestruktur, uppifrån och ned. Detta är den otvetydiga innebörden av AA:s Tradition Två.

Redan från början hade långtgående delegeringar av beslutsrätten över serviceverksamheten behövt vara normen. Vi kan dra oss till minnes hur Akron- och New York-grupperna 1937 gav tillåtelse till doktor Bob och mig att skapa en övergripande verksamhet som kunde sprida AA-budskapet över hela världen. De två knappt flygfärdiga grupperna gav oss förtroendet att skapa och driva världsservicetjänster. Som en följd av deras beslut fick vi både det yttersta ansvaret och det direkta mandatet att starta och driva detta projekt. Ändå visste vi 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. Allteftersom tiden gick upptäckte vi att vi måste delegera en mycket stor del av våra egna befogenheter och vårt eget ansvar till dessa vänner. Den delegeringsprocessen gick till på följande sätt:

Först och främst överlät doktor Bob nästan hela sin del av det direkta ansvaret för uppbyggnaden av denna världsservice till mig. I New York hade vi större utsikter att hitta vänner och kapital och vi insåg 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 stiftelsen The Alcoholic Foundation, som ett litet förtroendemannaskap bestående av AA-medlemmar och våra icke-alkoholistiska vänner.

Till att börja med tog de Förtroendevalda i vår nya Stiftelse endast över ägarskapet av frågor som rörde våra pengar. Men efter hand blev det nödvändigt att de tog på sig många andra uppgifter för att jag i det långa loppet inte ensam kunde fullgöra dem. Följaktligen gav jag de utsedda Förtroendevalda ytterligare ansvar samt tillhörande befogenheter så snart som möjligt.

År 1940, till exempel, ett år efter det att boken "Alcoholics Anonymous" kommit ut, insåg vi alla att denna nya stora tillgång måste sättas under förvaltning å hela Gemenskapens vägnar. Därför överlämnades äganderätten till aktierna i Works Publishing, Inc. (ett förlag som jag hjälpt till att separat organisera) till De Förtroendevaldas Styrelse.*

Nästan alla intäkter från AA-boken behövdes på den tiden för att finansiera det servicekontor som vi hade byggt upp för AA. Inom kort tog därför de Förtroendevalda över den huvudsakliga ledningen av kontorsverksamheten, eftersom de nu var ansvariga för de ekonomiska resurser som driften av den var beroende av. Följaktligen övergick jag till att enbart fungera som rådgivare då det gällde ekonomiska beslut. Ytterligare en ansevärd del av mina ursprungliga befogenheter hade därmed delegerats. När AA-grupperna år 1941 började sända in bidrag till The Alcoholic Foundation till stöd för vårt servicehuvudkontor, blev de Förtroendevaldas kontroll över pengarna i vår världsservice fullständig.

Efter en tid stod det klart att AA:s offentliga relationer, i sanning en livsviktig angelägenhet, inte i fortsättningen kunde anförtros endast mig. AA-grupperna ombads därför att ge Stiftelsens Förtroendevalda full kontroll över detta kritiska område. Senare tog de Förtroendevalda också över kontrollen av vår nationella tidskrift "The A.A. Grapevine", som hade organiserats separat av en annan grupp ideella krafter.

På liknande sätt behandlades var och en av våra världsserviceaktiviteter. Jag fungerade fortfarande som rådgivare när det gällde verksamheten vid vårt Huvudkontor, men juridiskt sett hade de Förtroendevaldas 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 dessa delegeringar kände doktor Bob och jag, med rätta, att vi fortfarande hade det yttersta ansvaret gentemot AA; för framtiden och för en ändamålsenlig organisation och struktur för AA:s världsservicetjänster. Om någonting skulle gå fel med dessa skulle vi hållas ansvariga eftersom grupperna fortfarande förlitade sig på oss, snarare än på sina i stort sett okända Förtroendevalda, när det gällde ledarskapet för AA:s världsverksamhet.

* Works Publishing Inc. fick senare namnet A.A. Publishing Inc. I dag är A.A. Publishing en division inom A.A. World Services Inc.

Medan denna utveckling fortsatte blev den stora skillnaden mellan den *yttersta* och den *direkta* rättigheten att bestämma över serviceverksamheten uppenbar.

Så tidigt som 1945 började det stå klart att grundarnas yttersta ansvar för och beslutsrätt över, serviceverksamheten aldrig helt och hållet borde överföras till en förtroendevald styrelse. Visserligen måste våra Förtroendevalda ges en stor del av ansvaret för den aktiva och direkta verkställigheten, men det yttersta och slutgiltiga ansvaret som doktor Bob och jag fortfarande hade kunde helt enkelt inte överföras till en självutsedd styrelse som var relativt okänd bland AA-medlemmarna i allmänhet. Men var skulle då det yttersta ansvaret för världsservicen till slut läggas? Och vad skulle hända med mitt eget ledarskap i världsservicefrågor? AA:s historia visar nu vart den slutgiltiga bestämmanderätten till sist tog vägen. I St. Louis övergick den från doktor Bob och mig till AA-grupperna själva.

Men gruppernas acceptering av slutgiltig beslutsrätt och ansvar för tjänsterna var inte tillräckligt. Oavsett vilka rättigheter att bestämma som grupperna än hade kunde de ändå inte uppfylla sitt nya ansvar förrän de i själva verket hade delegerat det mesta av ansvaret för och beslutsrätten över de verkställande funktionerna. Det var för att tillgodose just detta som AA:s General Service Conference fick det övergripande ansvaret för hanteringen av AA:s världsservicetjänster och därigenom blev hela AA:s servicesamvete.

Precis på samma sätt som när doktor Bob och jag tidigare hade ansett det nödvändigt att delegera en stor del av vår rätt att bestämma till de Förtroendevalda, hade AA-grupperna sedan funnit det nödvändigt att delegera samma befogenheter till sin General Service Conference. Sista ordet – det slutgiltiga godkännandet i frågor av stor betydelse – hade 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 Servicekonferens, en församling som är ett representativt tvärsnitt av hela vår Gemenskap.

Därför har AA:s General Service Conference – samt senare bildade divisioner eller sektioner – för nästan varje praktiskt syfte blivit AA:s språkrör och hela vårt Samfunds verkliga samvete i alla världsserviceangelägenheter.

Genom att göra denna betydelsefulla överlåtelse hoppas vi veteraner innerligt, att vi har undvikit de fallgropar som så många organisationer fallit i, för att deras initiativtagare under sin livstid försummat att på ett riktigt sätt delegera och fördela sina egna befogenheter, sitt ansvar och sitt ledarskap.

Koncept III

För att på traditionellt sätt skapa och upprätthålla klart definierade arbetsrelationer mellan grupperna, General Service Conference, General Service Board och dess olika serviceföretag, anställda, kommittéer och verkställande chefer och därigenom säkerställa ett effektivt ledarskap, föreslås här att vi förser var och en av dessa delar av vår världsservice med en traditionell "beslutsrätt".

Inom ramen för sina allmänna ansvarsområden, vare sig dessa bestäms genom stadgar, beslut eller praxis, bör alla styrelser, kommittéer och verkställande chefer inom vår världsserviceverksamhet inneha den traditionella rätten att avgöra vilka problem de hanterar bäst själva och i vilka ärenden de ska rapportera, rådgöra eller be om särskild vägledning. Vi bör anförtro åt tjänarna i vår globala verksamhet denna handlingsfrihet, annars blir ett effektivt ledarskap omöjligt. Låt oss därför i detalj fundera över varför behovet av en "beslutsrätt" för vårt ledarskap är ett måste och låt oss undersöka hur denna princip kan tillämpas i praktiken på alla nivåer i vår världsservicestruktur.

Vi har sett hur AA-grupperna under begreppet "gruppsamvete" i dag har den slutgiltiga bestämmanderätten och det yttersta ansvaret för världsserviceverksamheten. Vi har också konstaterat hur grupperna, med stöd av Konferensurkunden och i begreppet "betrodd tjänare" i Tradition Två, har delegerat till General Service Conference det fulla mandatet att leda och sköta AA:s världsverksamhet.

Stiftelseurkunderna för Konferensen och General Service Board beskriver i stora drag Konferensens ansvar att agera å hela AA:s vägnar. I dessa två dokument har de områden som angetts för den delegerade beslutsrätten och ansvaret för serviceverksamheten behövt vara stora. Dessa dokument beskriver på ett allmänt sätt relationen mellan grupperna, Servicekonferensen, de Förtroendevalda och de verksamhetsdrivande serviceenheterna. Dessa generella definitioner och beskrivningar utgör en outhärlig referensram och vi skulle inte kunna fungera utan dem.

Ändå har det länge varit uppenbart att dessa synnerligen viktiga stadge-bestämmelser inte *på egen hand* kan garantera en friktionsfri verksamhet och ett tillfredsställande ledarskap på de många olika nivåer av serviceverksamhet som de avser. Detta är nu glasklart för oss och vi behöver inte gå särskilt långt för att hitta anledningarna.

Så är till exempel grupperna, i vetenskap om att den slutgiltiga beslutsrätten ligger hos dem, frestade att instruera sina Servicedelegater exakt hur de ska rösta i vissa frågor vid Servicekonferensen. Eftersom beslutsrätten ytterst är deras, råder det inget tvivel om att AA-grupperna har *rätten* att göra detta. Om de insisterar *kan* de ge direktiv åt sina Servicedelegater 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 Servicedelegaterna till sin spets, skulle vi fortsätta vår verksamhet under det fel-

aktiga antagandet att gruppernas uppfattningar om de flesta världsservicefrågor på något sätt skulle vara klart överlägsen Servicekonferensens uppfattning. I praktiken skulle detta nästan aldrig kunna vara fallet. Det skulle i själva verket vara väldigt få frågor som "instruerade" Servicedelegater skulle kunna avgöra bättre än en Servicekonferens som agerar på plats med alla fakta och diskussioner som vägledning. Det är givetvis underförstått att en fullständig *avrapportering* av Servicekonferensens åtgärder alltid är önskvärd. Detsamma gäller *rådgörande* i full utsträckning med Kommittéledamöter och Grupprepresentanter. Det är i stället så att den "instruerade" Servicedelegaten *som inte kan handla efter sitt eget samvete* i en avgörande omröstning i Servicekonferensen inte alls är någon "betrodd tjänare", han är endast en budbärare.

Nu löser dock inte Konferensurkunden typiska problem som dessa. Det är ett allmänt hållet dokument som kan uttolkas på olika sätt. Enligt en tolkning kan gruppen instruera Servicedelegaterna så mycket de vill. Enligt en annan kan Servicedelegater och Förtroendevalda faktiskt ignorera sådana instruktioner när de uppfattar att detta är önskvärt. Hur ska vi då rent praktiskt kunna förstå och förena dessa båda synsätt?

Låt oss titta på ytterligare två belysande exempel: Servicekonferensen har, vilket senare kommer att visas, i praktiken nästan fullständig auktoritet över de Förtroendevalda trots Styrelsens juridiska rättigheter. Antag att Servicekonferens-delegaterna börjar använda dessa sina yttersta maktbefogenheter på ett oklokt sätt. Antag att de börjar utfärda förhastade och bestämda direktiv till de Förtroendevalda i frågor där de senare är mycket kunnigare. Vad skulle hända då?

Samma slags förvirrande problem brukade drabba relationerna mellan de Förtroendevalda och deras helägda verksamhetsdrivande serviceföretag; enheter som idag delvis leds av icke-Förtroendevalda tillsammans med anställd personal. Men de Förtroendevaldas styrelse äger i realiteten dessa redskap. Därför kan de Förtroendevalda anställa och avskeda personal, deras rätt att bestämma är fullständig. 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 eget inflytande; deras val skulle komma att stå mellan att revoltera och säga upp sig eller att underkasta sig och ruttna.

Därför måste någon traditionsenlig och praktisk princip utformas, som på alla nivåer *ständigt bevarar den rätta balansen mellan slutgiltig bestämmanderätt och delegerat ansvar*. Hur ska vi då kunna åstadkomma detta?

Det finns tre tänkbara ståndpunkter som vi skulle kunna inta i ett sådant läge. Vi skulle till exempel kunna kasta bort alla stiftelseurkunder, stadgar, arbetsbeskrivningar eller liknande. Detta skulle överlåta helt och hållet åt varje grupp av betrodda tjänare att själva försöka räkna ut vad deras befogenheter och ansvar är. Men en sådan frånvaro av någon som helst stadgereglerad struktur vore absurd och skulle oundvikligen resultera i anarki.

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

Den rätta AA-lösningen på detta problem kan man dock hitta i den senare delen av Tradition Två, vilken talar om ”betrodda tjänare”. Den innebär att vi verkligen bör ge våra ansvariga ledare förtroendet *att besluta* – inom de överenskomna ramar för sina uppdrag – *hur de ska tolka och använda sina befogenheter och sitt eget ansvar på varje särskilt problem eller situation som uppstår*. Denna typ av handlingsfrihet för våra ledare utgör det väsentliga i ”*beslutsrätten*” och jag är säker på att vi inte behöver känna minsta oro inför att bevilja detta oundgängliga privilegium på i stort sett varje nivå av vår världsserviceverksamhet.

Det kommer alltid att finnas gott om slutgiltiga befogenheter för att rätta till ineffektivitet, brist på duglighet eller maktmissbruk. Om Servicekonferensen inte fungerar bra kan grupperna skicka dit bättre Servicedelegater. Om de Förtroendevalda begår svåra överträdelser kan Servicekonferensen kritisera dem eller till och med omorganisera dem. Om Huvudkontorens service försämras kan de Förtroendevalda välja bättre verksamhetschefer och anställa bättre medarbetare. Dessa avhjälpande åtgärder är mer än tillräckliga och direkta. Men så länge som vår världsservice fungerar någorlunda väl – och man bör alltid ha överseende med tillfälliga misstag – så länge bör ”förtroende” vara vår ledstjärna, i annat fall kommer vi till slut att stå utan ledare.

Dessa är skälen till min övertygelse att vi omedelbart bör anförtro åt alla våra serviceorgan och funktionärer en traditionell ”beslutsrätt”. Inom strukturen för vår världsservice skulle denna ”beslutsrätt” i praktiken kunna tillämpas på följande sätt:

- A. Utom i de fall där dess Stiftelseurkund föreskriver något annat, bör Servicekonferensen alltid kunna besluta om vilka frågor den ska hantera helt under eget ansvar och vilka angelägenheter den kommer att hänvisa till AA-grupperna (eller vanligtvis till deras respektive Kommittémedlemmar eller GSR:er) för yttrande eller för reglerätt vägledning.
- B. Därför bör det tydligt framgå och ha enats om att våra Servicekonferensdelegater *i första hand* tjänar AA i hela världen och att de endast i andra hand representerar sina respektive områden. 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*.
- C. På samma sätt bör de Förtroendevalda i General Service Board (som givetvis arbetar inom ramen för villkoren i sin egen Stiftelseurkund och sina Stadgar) alltid kunna avgöra när de vill handla helt och hållet på eget ansvar och när de

vill be Service-konferensen om råd om godkännande av en rekommendation eller om ett formellt beslut och direktiv.

- D. Inom ramen för sina klart definierade eller underförstådda ansvarsområden bör även alla serviceföretag, kommittéer, personal och bolagschefer vid huvudkontoret ha rätt att besluta om när de ska agera helt på egen hand och när de ska hänvisa sina problem till närmast högre instans.

Denna "beslutsrätt" bör aldrig tas som förevändning för oförmågan att avge ordentliga rapporter om alla viktiga åtgärder som vidtagits. Den bör aldrig användas som skäl till ett upprepat överskridande av klart avgränsade befogenheter och inte heller som ursäkt för upprepad underlåtenhet 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 ömsesidig tillit. Vi litar på Gud, vi litar på AA och vi litar på varandra. Därför kan vi inte annat än lita på våra serviceledare. Den "beslutsrätt" vi erbjuder dem utgör inte bara det praktiska hjälpmedel med vilket de kan agera och leda på ett effektivt sätt, utan är också symbolen för vårt underförstådda förtroende.

Koncept IV

Vi bör på alla ansvarsnivåer genom hela vår Konferensstruktur upprätthålla en traditionell "medbestämmanderätt", som säkerställer att varje kategori eller grupp av världsservicetjänare tilldelas en röstrepresentation som står i rimlig proportion till det ansvar som var och en av dem måste fullgöra.

Principen om "medbestämmande" har omsorgsfullt inarbetats i vår konferensstruktur. Konferensstadgarna uttrycker specifikt att de Förtroendevalda, Styrelsemedlemmarna i våra serviceföretag (A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc.) och även dessa företags ledningsgrupper alltid ska vara röstberättigade medlemmar av General Service Conference.

Exakt samma modell har vi haft i åtanke när General Service Board utser företagsledningarna till sina helägda verksamhetsdrivande serviceföretag A.A. World Services, Inc. och A.A. Grapevine, Inc. General Service Board skulle, om de så önskade, kunna välja uteslutande sina egna Förtroendevalda till dessa bolags styrelser. Men en stark tradition har vuxit fram som går ut på att detta aldrig bör ske.

A.A. World Services, Inc. (i vilken även AA:s förlagsavdelning ingår), till exempel, har för närvarande sju styrelseledamöter, av vilka endast två är förtroendevalda.¹ Övriga fem icke-förtroendevalda styrelseledamöter inkluderar tre oavlönade ledamöter, experter på både administration och förlagsverksamhet, samt två ledamöter som är avlönade tjänstemän; huvudkontorets chef och hans närmaste medarbetare. Huvudkontorets chef är enligt traditionen verkställande direktör i A.A. World Services, Inc. och hans närmaste medarbetare är vice verkställande direktör. För att underlätta kommunikationen inbjuds chefredaktören eller en redaktionsmedlem på Grapevine, eller någon denne utser, att delta i sammanträden i A.A. World Services Inc.

Den operativa ledningen för A.A. World Services, Inc. och dess förlagsverksamhet är således sammansatt av förtroendevalda, vilkas uppgift är att se till att projektet leds på ett korrekt sätt; av frivilliga experter som bidrar med råd (baserade på sin yrkeserfarenhet) samt av två avlönade kontorschefer som har i uppdrag att se till att merparten av arbetet utförs. Som synes är varje ledamot, oavsett kategori, fullvärdig styrelsemedlem och har därigenom en juridiskt fastställd rösträtt, likaså har varje verkställande chefsfunktionär inom företaget en plats i styrelsen med en titel som i både praktisk och juridisk mening anger hans/hennes aktuella ställning och ansvar.

En sådan typiskt representativ bolagsledning tillåter på enklaste sätt en betydande grad av "medbestämmande" genom rösträtt. Varje kompetenskategori som utför de tilldelade arbetsuppgifterna är representerad. Ingen kategori innehar en position som ger den oinskränkt makt över någon annan. Detta är den företagsmässiga eller "medbestämmande" modellen för bedrivande av affärsverksamhet, till skillnad från den hos många institutioner, militära förvaltningar och statliga organ, där vissa personer eller grupper högt upp i hierarkin ofta ges oinskränkt makt över de som är närmast underställda dem.

Vi bör också betänka att de sju² bolagsstyrelseledamöterna i A.A. Grapevine väljs efter samma principer som de i A.A. World Services, Inc. Även här finner vi Förtroendevalda, frivilliga experter samt avlönade tjänstemän, som verkar i samförstånd som operativa ledare för verksamheten. Vidare bör en världsservice-representant närvara vid alla GV-sammanträden, både de företagsadministrativa och de redaktionella.

Vidare håller också General Service Board rigoröst på principen om "medbestämmande" när dess ordförande utser ledamöter i de permanenta kommittéerna. Flera icke-förtroendevalda och avlönade tjänstemän väljs vanligtvis in till dessa viktiga poster. Samma kategorier av ledamöter som är representerade i servicebolagens styrelser är nästan alltid företrädare i dessa kommittéer, nämligen representeranter för General Service Board, experter som inte är förtroendevalda och en eller flera anställda, vilka är satta att utföra det mesta av det verkliga arbetet. 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 innehar avlönade tjänster kan inte bli förtroendevalda. Detta kan inte tillåtas därför att ett sådant förfarande skulle komma i konflikt med de roterande mandatperioder på fyra år som AAs förtroendevalda har. Och om Servicekonferensen någonsin skulle bli nödsakad att omorganisera General Service Board, skulle AAs avlönade förtroendevalda kunna visa sig bli en egenintressegrupp som skulle bli mycket svår att rubba.

Oavsett detta inbjuder dagens förtroendevalda traditionsenligt avlönade verkställande direktörer, medlemmar ur personalen, revisorer och andra, vars rapporter eller råd kan behövas, att närvara vid varje kvartalssammanträde som General Service Board håller. De förtroendevalda kommer därför i direkt kontakt med dessa funktionärer, som på det sättet får känna att de värdesätts och 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 dock på att i varje ny generation Servicedelegater och förtroendevalda kommer det oundvikligen att finnas några som kommer att försöka försvaga, förändra eller kasta ut principen om företagsmässigt "medbestämmande". Varje år kommer några Servicedelegater att ifrågasätta bolagsledamöternas, de anställdas och till och med de förtroendevaldas "rätt" att rösta på Servicekonferensen. Nya oavlönade ledamöter i företagets styrelser kommer att fråga varför en avlönad kvinnlig tjänsteman också bör vara styrelseledamot och därigenom ha en röst som är lika mycket värd som sin egen. Då och då 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 General Service Board, som i huvudsak leds av de förtroendevalda. Enligt mitt sätt att se det är det så angeläget att vi bevarar

denna traditionella ”medbestämmande” gentemot varje tendens att inskränka den, att vi här bör belysa problemet genom att ta fram några av våra erfarenheter från pionjärtiden.

Under sin första tid drevs AA:s huvudkontor utifrån auktoritära och institutionella metoder. På den tiden såg de förtroendevalda inget skäl att delegera sina chefsbefogenheter eller att arbeta under något slags medbestämmande i omröstningarna med andra utanför sin egen enhet. Detta resulterade ofta i allvarliga problem och missförstånd och det var ur dessa kriser som principen om ”medbestämmande” till slut föddes. Även om vi lärde oss läxan genom dyrköpta erfarenheter tog vi den verkligen till oss.

Vi har sett hur doktor Bob och jag gav vår Förtroendevalda styrelse hela den juridiska rätten till våra servicetillgångar. Dessa innefattade vår litteratur, våra ekonomiska tillgångar, våra kontakter med omvärlden och AA:s Servicekontor. Det var på det sättet som de Förtroendevalda under vår tidiga period kom att innehålla alla befintliga befogenheter. Men den största delen av det faktiska ansvaret för ledningen av AA:s huvudkontor föll icke desto mindre på mig, min assistent och hennes personal. Å ena sidan hade vi Förtroendevalda som var i besittning av absolut beslutsrätt, och å andra sidan fanns där grundare och kontorschefer som hade stort ansvar men praktiskt taget saknade beslutsrätt. Det var ett slags schizofreni och det förorsakade verkligen problem.

Det var naturligt för de Förtroendevalda, som innehade den fullständiga beslutsrätten samt förfogade över alla pengar, att känna att det var deras plikt att leda kontoret och att aktivt övervaka praktiskt taget allt som gjordes där. För att genomföra detta bildades två kommittéer av Förtroendevalda, 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 de Förtroendevaldas sammanträden för att påverka 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 styrelsemötena och hon kallades till kommittésammanträden uteslutande för att komma med förslag eller lämna rapporter, svara på frågor samt att ta emot order. Ibland gav oss dessa kommittéer motstridande direktiv.

Situationen komplicerades av ytterligare ett hjul i ledningsmaskineriet. Vårt förlag (det dåvarande Works Publishing, Inc.) var givetvis helägt av den Förtroendevalda styrelsen. Utom när det gällde en viktig detalj hade Works Publishing, Inc. emellertid kommit att bli ett bolag endast till namnet. Det hade ingenting att göra med den dagliga verksamheten, utom när det gällde att skriva ut checkar för att täcka kontors- och förlagskostnader. En gammal AA-vän till mig, bolagets ekonomiansvarige, som också var Förtroendevald, signerade dessa checkar. En gång när han var en smula ur gängorna rev han sönder alla våra löneutbetalningar eftersom min assistent hade skrivit ut dem ett par dagar för tidigt, för att tjejerna på kontoret skulle kunna köpa sig nya hattar till påsk. Det var då vi verkligen började fråga oss hur mycket

absolut beslutsrätt över pengar och människor som någon av oss fyllon egentligen kunde klara. Dessutom, hur mycket av detta slags tvångsvälde kunde vi alkisar som befann oss på den mottagande sidan stå ut med. I varje fall hade det blivit uppenbart att vårt huvudkontor inte kunde drivas av två verkställande kommittéer och ett låtsasbolag, vilka samtliga kunde utfärda kategoriska direktiv utan något som helst inflytande från någon annan.

Det kan hävdas att vi fyllon nuförtiden kan "säga ifrån" bättre eller är mer "slagåliga" än förr. Trots det skulle jag ytterst ogärna se att vi någonsin återvände till en modell utan medbestämmande. Nu, då fler människor är involverade och vi har mer pengar att hantera, är jag rädd att resultatet skulle bli ungefär detsamma och kanske ännu värre. Det var egentligen inget exceptionellt med incidenten med de sönderrivna löneutbetalningarna. Varje gång man inför oinskränkt beslutsrätt medför den alltid samma tendens till alltför stor dominans vad det än gäller, stort som smått.

Det tog årtal innan vi insåg att vi aldrig kunde lägga all beslutsrätt hos en grupp och praktiskt taget allt ansvar hos en annan och därefter förvänta oss effektivitet i verksamheten, för att inte tala om verklig harmoni. Givetvis är ingen emot idén om ett yttersta ansvar. Vi är bara emot ett oriktigt användande eller missbruk av ett sådant. "Medbestämmande" kan vanligen kväva detta demoraliserande nonsens i sin linda.

Låt oss titta på en annan aspekt av detta medbestämmandeproblem. Det yttersta ansvaret för serviceverksamheten måste ligga hos AA-grupperna, men antag att grupperna, medvetna om sin stora makt, skulle försöka att överutnyttja den genom att sända Servicedelegater som i förväg var fast uppbundna i fråga om hur de skulle rösta i merparten av frågorna. Skulle Servicedelegaterna känna att de verkligen deltog, att de var betrodda tjänare? Nej, de skulle känna sig som mellanhänder och ordermottagare.

Servicedelegaterna å sin sida skulle naturligtvis kunna behandla de Förtroendevalda på samma sätt. Servicedelegaternas makt är så stor att de snart skulle kunna få de Förtroendevalda att känna sig som nickedockor, precis så som de Förtroendevalda ovetande gjorde gentemot tjänstemännen på huvudkontoret. Om Servicekonferensen därför någonsin börjar förvägra de Förtroendevalda rösträtt i den, och om de Förtroendevalda någonsin på nytt vägrar att låta ideellt arbetande bolagsfunktionärer eller avlönade tjänstemän inneha rösträtt på sina respektive nivåer av AA:s företags- eller Servicekonferensverksamhet, då har vi låtit all tidigare erfarenhet fara all världens väg. Principen om att tillåta verkligt medbestämmande vid omröstningar skulle smärtsamt behöva läras om.

Ett argument för att avskaffa de Förtroendevaldas och servicefunktionärernas rätt att rösta i Servicekonferensen är följande; det påpekas att det finns en fara i att låta servicefunktionärer och Förtroendevalda rösta om hur väl de själva utfört vissa saker, t.ex. sina egna årsrapporter. I viss utsträckning är detta argument riktigt. Av tradition råder det inget tvivel om att såväl Förtroendevalda som servicefunktionärer bör avstå från att rösta gällande redovisningar av sina egna tidigare aktiviteter.

Men de som *helt och hållet vill avskaffa* de Förtroendevaldas och servicefunktionärernas rätt att rösta i Servicekonferensen förbiser det faktum att sådana redovisningar bara utgör en bråkdel av denna församlings arbete. Service-konferensen är i mycket högre grad upptagen med policyfrågor, planer och aktiviteter som ska sättas i verket i framtiden. Att frånta de Förtroendevalda och servicefunktionärerna rätten att rösta om sådana frågor skulle uppenbarligen vara oklokt. Varför skulle vår Servicekonferens berövas rösterna från några så kunniga personer som dessa?*

Någon kanske kommer med invändningen att vid mycket jämna omröstningar i Servicekonferensen kan de sammantagna rösterna från de Förtroendevalda och tjänstemännen i servicebolagen avgöra en viss fråga. Och varför inte? Våra Förtroendevalda och servicefunktionärer är säkerligen inte mindre samvetsgranna, erfarna eller kloka än Servicedelegaterna. Finns det då något bra skäl till varför deras röster skulle vara oönskade? Självklart finns det inte det. Därför bör vi vara på vår vakt mot alla framtida tendenser att förvägra våra Förtroendevalda eller vårt servicefolk rätten att rösta i Servicekonferensen, utom i speciella situationer som innefattar deras egna prestationer, jobb kvalifikationer eller arvodering, eller i händelse av en genomgripande omorganisation av själva General Service Board, orsakad av att denna styrelse inte längre fungerar. Detta bör emellertid inte tolkas som ett förbud mot att låta de Förtroendevalda rösta om strukturella förändringar. Det är också värt att lägga märke till att i verkligheten har det ännu inte hänt att våra Förtroendevalda och funktionärer vid huvudkontoret röstat som ett "block". Åsiktsskillnaderna mellan dem är nästan alltid lika skarpa och betydande som dem som återfinns mellan Service-delegaterna själva.

Det finns ytterligare en god anledning till "medbestämmande", och den har att göra med våra andliga behov. Vi hyser alla en stark önskan om *tillhörighet*. Vi vill ha en AA-relation som innebär broderlig samverkan. Vårt främsta ideal är att AA:s "andliga organisation" inte ska inrymma några som ses som "andra klassens" medlemmar. Innerst inne tror jag att det är detta som vi har kämpat för att uppnå i vår världsservicestruktur. Här hittar vi kanske det huvudsakliga skälet till att vi bör fortsätta att säkerställa "medbestämmande" på alla viktiga nivåer. På samma sätt som det inte finns några andra klassens AA-medlemmar bör det inte heller finnas några andra klassens världsservicearbetare.

* Det finns ett annat synnerligen praktiskt skäl för att inte ge Servicekonferensens Service-delegater fullständig röstövertikt över förtroendevalda, styrelseledamöter och anställda i serviceföretagen. Man måste komma ihåg att våra delegater aldrig kan bli som ett parlament som ständigt är samlat och har sina egna arbetsutskott, valda ledare etc. Våra Servicedelegater kan omöjligt fungera på detta sätt av det enkla skälet att de endast sammanträder under några få dagar en gång om året. Följaktligen kan de inte ha någon omfattande första-handskunskap om många av de problem som de förväntas rösta om. Desto större anledning att bevilja den ibland bättre informerade minoriteten av förtroendevalda och folk från huvudkontoret rösträtt i alla de fall där inget egenintresse är inblandat.

En ”medbestämmanderätt” är sålunda en motvikt till principen om slutgiltig beslutsrätt genom att den mildrar dess skärpa och motverkar missbruket av den. Den uppmuntrar också oss som tjänar AA att underkasta oss den nödvändiga disciplin som våra olika uppgifter kräver. Vi kan göra detta när vi känner oss säkra på vår tillhörighet och när vårt faktiska ”medbestämmande” försäkrar oss om att vi verkligen är de ”betrodda tjänare” som beskrivs i AA:s Tradition Två.

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

Koncept V

Genom hela vår världsservicestruktur bör en traditionell "Besvärärrätt" råda, för att försäkra oss om att minoritetsåsikter kan göra sig hörda och att inlagor, med syfte att få personlig upprättelse, omsorgsfullt beaktas.

I ljuset av principen om "Besvärärrätt", bör alla minoriteter – oavsett om de finns bland vår stabspersonal, kommittéer, bolagsstyrelser eller bland de Förtroendevalda – uppmuntras att lämna in minoritetsutlåtanden i de fall de uppfattar att en majoritet har väsentligt fel. När en minoritet anser att en fråga är av så allvarlig natur att ett felaktigt beslut allvarligt kan påverka AA som helhet, bör den ta som sin skyldighet att lägga fram ett minoritetsutlåtande inför Servicekonferensen.

Genom att bevilja denna "besvärärrätt" erkänner vi att minoriteter ofta kan ha rätt; och även om de helt eller delvis har fel, gör de oss ändå en mycket värdefull tjänst när de genom att hävda sin "besvärärrätt" tvingar fram en grundlig debatt i viktiga frågor. Den minoritet som fått göra sig ordentligt hörd utgör därför det bästa skyddet gentemot en okunnig, felinformerad, förhastad eller uppretad majoritet.

Den traditionella "besvärärrätten" bör också ge varje person i vår servicestruktur, avlönad eller ej, rätten att anhänga om att ett enskilt klagomål tas upp och att få framföra det, om han så önskar, direkt till General Service Board. Han eller hon ska kunna göra detta utan att mötas av förutfattade meningar och utan rädsla för repressalier. Även om detta i praktiken kommer att vara en sällan utnyttjad rättighet, kommer dess blotta existens att alltid verka tillbakahållande på de makthavande från att missbruka sin makt. Naturligtvis bör våra funktionärer med gott mod acceptera nödvändiga direktiv och regler som hör ihop med deras arbete, men alla bör kunna känna att de inte i tysthet behöver tåla onödigt och orättvist översitteri.

När det gäller både "besvärärrätt" och "inlagerätt" gläder det mig att kunna säga att dessa värdefulla förfaringssätt och rättigheter alltid kommit till nytta inom AAs världsserviceverksamhet. Anledningen till att jag sätter dem på pränt är endast för att bekräfta dem och utöka deras tillämpning i framtiden.

"Rätten till omprövning" och "rätten till personlig framställning" syftar naturligtvis till att skydda och på bästa möjliga sätt tillvarata minoritetens uppfattningar och åsikter. Detta har alltid varit och är fortfarande ett centralt problem för alla fria statssystem och demokratiska samhällen. Inom Anonyma Alkoholister har den personliga friheten enorm betydelse. Så är till exempel vilken alkoholist som helst medlem i AA i samma ögonblick han säger sig vara det; vi kan inte ta från honom rätten att vara med. Inte heller kan vi tvinga våra medlemmar att tro något eller betala något. Våra stadgar har sannerligen omfattande privilegier och fri- och rättigheter för minoriteter.

När vi ser på våra världsservicetjänster, konstaterar vi att även här har vi gått mycket långt när det gäller vårt förtroende för minoritetsgrupper. Enligt Tradition Två är det *gruppsamvetet* som är den yttersta auktoriteten för AA:s världsservice

och det kommer alltid att förbli så med avseende på alla viktigare frågor vi ställs inför. AA-grupperna har dock insett att när det gäller den globala verksamheten har "AA:s gruppsamvete" *som helhet* vissa begränsningar. I många frågor kan det inte agera direkt därför att det inte kan hålla sig tillräckligt informerat om de aktuella problemen. Det är också sant att under en period av turbulens ger gruppsamvetet inte heller alltid bästa tänkbara vägledning eftersom en sådan kris temporärt kan hindra det från att fungera effektivt eller klokt. När då gruppsamvetet inte kan eller bör agera omedelbart, *vem agerar då i dess ställe?*

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 så långt som till att bli oense med en okunnig eller partisk gruppopinion.

Av detta framgår, att inom världsserviceverksamheten anförtror AA ofta åt en liten men verkligt kvalificerad minoritet – de drygt hundra medlemmarna i General Service Conference – rollen som AA:s gruppsamvete i de flesta av våra serviceangelägenheter. Liksom i andra fria samhällen måste vi lita på våra tjänare i vetskap om att i de sällsynta fall då de skulle svika sitt ansvar har vi fortfarande all möjlighet att återkalla och ersätta dem.

Föregående betraktelser illustrerar, på ett allmänt plan, AA:s ansvarstagande för enskilda medlemmars frihet och beskydd, samt alla medlemmars vilja att överlämna åt dugliga och samvetsgranna tjänare att i sina olika funktioner, verka för oss alla. Som långvariga mottagare av detta slags förtroende är jag säker på att många av AA:s veteraner skulle vilja att jag här dokumenterar deras tacksamhet såväl som min egen.

År 1951, när den första General Service Conference sattes i verket på försök, var dessa förtroendefulla attityder redan en väsentlig del av AA-livet. När vi upprättade Stiftelseurkunden för vår Servicekonferens införde vi självklart mängder av förbehåll i dokumentet som skulle garantera skyddet av och respekten för minoriteter. Detta exemplifieras bland annat av vår metod, enligt Tredje Legatet, att utse Servicedelegater. Om inte majoritetskandidaten kan samla två tredjedelars majoritet av rösterna från sin delstats- eller provinsförsamling måste han lägga sitt namn i en hatt tillsammans med namnen på en eller flera av mötesminoritetens kandidater. Genom att på detta sätt avgöra med lottdragning har minoritetskandidaterna samma möjligheter som den som majoriteten stödjer.

I princip verkar en demokrati i enlighet med majoritetens vilja, oavsett hur liten den majoriteten må vara. När vi gör speciella eftergifter till förmån för minoriteternas åsikter och deras ofta uppvisade visdom, kan det inträffa att vi avstår från demokratins upphöjda princip om slutgiltigt avgörande genom enkelt majoritetsbeslut. Icke desto mindre har vi funnit att vår Tredjelegatsmetod att välja Servicedelegater i själva verket *stärkt* den demokratiska *andan* hos oss betydligt. Enigheten har cementerats, samarbetet har ökat och när Servicedelegaten till slut är vald efterlämnas ingen missnöjd minoritet. Att förhöja den verkliga *demokratiska andan* genom att

ta särskild hänsyn till minoritetsåsikter, tror vi, är bättre än att blint följa den regel som alltid insisterar på en knapp majoritets oinskränkta dominans.

Låt oss reflektera över ett annat exempel; vår respekt för minoritetens ståndpunkt, plus vår strävan efter enighet och övertygelse, ger ofta AA:s General Service Conference anledning att ingående diskutera viktiga policyfrågor, förutsatt att det inte föreligger något behov av ett omedelbart eller snabbt beslut. Vid många tillfällen har Servicekonferensen insisterat på en fortsättning av diskussionen även i fall då två tredjedelars majoritet lätt kunde ha uppnåtts. En sådan traditionsenlig frivillig praxis vittnar om verklig försiktighet samt respektfull hänsyn till minoritetsåsikter. Såvida det inte varit absolut oundvikligt har Servicekonferensen vanligen vägrat att fatta viktiga beslut med mindre än två tredjedelars röstövertvikt.

Samma slags omtanke om minoritetens ståndpunkt speglas i Stiftelseurkundens förordning om att ingen av Servicekonferensens omröstningar kan anses bindande för de Förtroendevalda i General Service Board med mindre än att den samlar två tredjedelar av rösterna i en beslutsmässig Servicekonferens. Detta ger de Förtroendevalda vetorätt i de fall då majoriteten inte är stor. Tack vare denna förordning kan de Förtroendevalda, om de vill, insistera på fortsatt debatt och därigenom stävja tendenser till förhastat handlande eller att låta sig styras av känslor. I praktiken utnyttjar de Förtroendevalda sällan denna möjlighet. För det mesta följer de samma linje som en enkel majoritet av Servicedelegaterna, särskilt då det är nödvändigt med snabba åtgärder i frågor som inte är av avgörande betydelse. Men de har alltid möjlighet att välja mellan att inlägga sitt veto mot en enkel majoritet eller att verka tillsammans med den. Här har vi igen ett erkännande av det positiva värde som tillförs av en betrodd minoritet.

Om vi till detta generösa erkännande av minoritetens rättigheter lägger den traditionella "besvärsrätten" och "inlagerätten", tror jag att vi har gett alla minoriteter, vare sig det gäller grupper eller individer, möjlighet att på ett fullgott sätt fullgöra sina världsserviceplikter, med självförtroende och i samförstånd.

För mer än hundra år sedan kom en ung fransk adelsman vid namn de Toqueville till Amerika 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 demokrati. Hans skrifter om att regera genom folket och för folket är klassiker som aldrig studerats så ingående som just nu.

Genom hela sitt politiska resonerande hävdar de Toqueville att apatiska, egennyttiga, okunniga eller uppretade majoriteters "tyranni" alltid skulle komma att utgöra demokratins största fara. Endast verkligt engagerade medborgare, fullt beredda att skydda och bevara minoritetens rättigheter och ståndpunkter, kunde, ansåg han, garantera ett fritt och demokratiskt samhälles existens. Överallt omkring oss i världen ser vi i dag prov på majoriteters tyranni och den ännu värre tyranni som utövas av mycket små minoriteter utrustade med oinskränkt makt. De Toqueville accepterade varken det ena eller det andra, och vi AA-medlemmar kan från hjärtat hålla med honom.

Vi tror att den demokratiska andan inom vår Gemenskap och vår globala servicestruktur alltid kommer att överleva trots de motkrafter som tveklöst även i fortsättningen kommer att bli utsatta för. Lyckligtvis behöver vi inte upprätthålla en ledningsstruktur som tvingar fram likriktning genom att utdela bestraffningar. Det enda vi behöver göra är att vidmakthålla en verksamhetsstruktur som värnar om våra Traditioner, som utformar och genomför våra policyer i enlighet med dem och därigenom orubbligt sprider vårt budskap vidare till dem som lider.

Därför tror vi att vi aldrig ska behöva underkasta oss någon tyranni, varken från majoritetens eller minoritetens sida, förutsatt att vi noggrant utformar relationerna mellan dem och därefter följer vägen till världsservice i de Tolv Stegens, våra Tolv Traditioners och vår Konferensurkunds anda, i vilken jag litar på att vi en dag kommer att skriva in denna traditionella "besvär rätt" och "inlagerätt".

Koncept VI

På uppdrag av AA som helhet har vår General Service Conference huvudansvaret för förvaltningen av vår världsservice och den har av tradition sista ordet i större frågor som rör allmän policy och ekonomi. Men Konferensen är också väl medveten om att huvudinitiativet och det direkta ansvaret för de flesta av dessa frågor i första hand bör ligga hos Konferensens Förtroendevalda medlemmar, när de agerar gemensamt i egenskap av Anonyma Alkoholisters General Service Board.

På samma sätt som att AA-grupperna inser att de inte kan agera med beslutsamhet när det gäller internationella serviceangelägenheter, om de inte delegerar en stor del av den aktiva beslutsrätten och ansvaret till sin Servicekonferens, så måste Servicekonferensen i sin tur delegera en hel del administrativa befogenheter till General Service Board för att dess Förtroendevalda ska kunna agera fritt och effektivt när Servicekonferensen inte är samlad.

Detta avgörande behov av handlingsfrihet för de Förtroendevalda ger upphov till flera viktiga frågeställningar.* Vid sidan av Servicekonferensen bör AA:s Förtroendevalda styrelse vara den mest inflytelserika gruppen av världsservicetjänare och därför måste vi omsorgsfullt överväga det slags och den grad av mandat, ansvar, ledarskap och juridisk status som de Förtroendevalda måste ha för att kunna fungera med största möjliga effektivitet under de kommande åren. Vi kommer att behöva se över och kanske i någon mån förbättra våra nuvarande metoder att utse dessa Förtroendevalda. Vi kommer att klart och tydligt behöva definiera de olika professionella och ekonomiska kunskaper som alltid kommer att krävas i ett välbalanserat förtroendemannaskap. Endast genom att göra detta kan vi varaktigt säkra Styrelsens ledarskapsförmåga i framtiden.

För att undvika ständig förvirring kommer det också att bli nödvändigt att visa exakt hur de Förtroendevaldas relation till Servicekonferensen bör vara och också hur de Förtroendevalda bör förhålla sig till sina serviceföretag, A.A. World Services, Inc. (med dess förlagsdivision AA Publishing) samt A.A. Grapevine, Inc., vår månadstidskrift. På ett allmänt plan har dessa förhållanden redan angivits i vår Konferensurkund och i viss utsträckning har de berörts på föregående sidor. Ändå kvarstår ett verkligt behov av att tolka och klargöra dem i detalj. Givetvis finns det ingen önskan om att frysa dessa relationer i ett stelnat mönster. Hur tillfredsställande och riktig vår nuvarande ordning än verkar, kan framtiden komma att avslöja brister som vi ännu inte kan föreställa oss. Nya förhållanden kan kräva förbättringar eller till och med betydande förändringar. Därför är vår Konferensurkund utformad så att Servicekonferensen i de flesta avseenden själv kan ändra den.

* Se Koncept VIII för en definition av de Förtroendevaldas befogenheter och verksamhet.

Man bör dock komma ihåg att hela vår nuvarande ordning, inklusive AA:s Förtroendevaldas rättigheter och skyldigheter, grundas på en stor mängd erfarenhet, vilket denna skrift avser att beskriva och klargöra. När detta är gjort kommer vi inte längre fram att hämmas av en sådan brist på förståelse att vi kan frestas till överilade eller okloka ändringar. Även om vi en dag gör ändringar som visar sig fungera dåligt, har de erfarenheter som gjorts i det förflutna inte varit förgäves. Dessa artiklar kan då användas som en trygg punkt att återgå till.

Låt oss därför titta närmare på behovet av ett vidsträckt administrativt handlingsutrymme för de Förtroendevalda i General Service Board.

Som vi sett har Konferensens Stiftelseurkund (och även den Förtroendevalda styrelsens stiftelseurkund och stadgar) redan utstakat ett betydande handlingsutrymme för våra Förtroendevalda. Vi har därtill förstärkt dessa stadgebestämmelser genom att ge alla våra funktioner inom den globala verksamheten, naturligtvis inklusive våra Förtroendevalda, traditionsenliga "beslutsrätt", "medbestämmanderätt" och "besvär rätt". En noggrann granskning av dessa juridiska och traditionsenliga rättigheter kan knappast lämna några tveksamheter om vilka de Förtroendevaldas administrativa förpliktelser verkligen är. Inte heller kan det råda något tvivel om att deras befogenheter inom detta område är omfattande.

Varför bör våra Förtroendevalda ges ett så stort spelrum när det gäller uppfattning och agerande? Svaret är att vi AA-medlemmar håller dem i huvudsak ansvariga för alla våra serviceaktiviteter: A.A. World Services, Inc. (inklusive A.A. Publishing) och The A.A. Grapevine, Inc. Dessa enheter har (1960) tillsammans bruttointäkter på uppemot en halv miljon dollar årligen.¹ Våra Förtroendevalda är dessutom ansvariga för AA:s utåtriktade relationer i hela världen. De förväntas leda arbetet med utformningen av AA:s policy och måste se till att den genomförs på ett riktigt sätt. De är de faktiska beskyddarna av våra Tolv Traditioner. De Förtroendevalda är AA:s bankdirektörer. De har hela ansvaret för uppbyggnaden och användningen av vårt betydande reservkapital. Hur omfattande deras verksamhet är kommer att framgå ännu tydligare under "Koncept XI", där arbetet i de fem² permanenta kommittéerna beskrivs.

Även om de Förtroendevalda alltid ska arbeta under Servicekonferensens noggranna kontroll, ledning och ibland direktiv, är det ändå så att inga andra än de Förtroendevalda och deras helägda serviceföretag har den minsta möjlighet att bedöma och handlägga det mycket stora antal aktiviteter som nu ingår i hela vår världsserviceverksamhet. I ljuset av detta mycket stora ansvar måste de därför beviljas ett motsvarande mått av mandat och ledarskap för att kunna fullgöra sina uppgifter. Vi måste också förstå att ledningen av vår globala verksamhet först och främst handlar om policy och affärsmässighet. Givetvis är vårt mål alltid ett andligt sådant, men detta mål kan endast uppnås genom en effektiv affärsverksamhet. Våra Förtroendevalda måste fungera på nästan exakt samma sätt som styrelsemedlemmarna i vilket stort affärsföretag som helst. De måste ha tillräckligt mandat att verkligen kunna hantera och driva AA:s affärer.

Detta är den grundläggande företagsmodellen på vilken hela strukturen för vår världsserviceverksamhet vilar. Vi har avsiktligt valt företagsformen framför institutions- eller statsskicksmodellen, därför att det är ett välkänt faktum att företagsformen är vida överlägsen när det gäller förvaltningen av policy och att bedriva en affärsverksamhet.

Uppifrån och ned påminner hela vår servicestruktur faktiskt om strukturen i ett stort företag. AA-grupperna är aktieägarna, Servicedelegaterna till Service-konferensen är deras representanter eller ombud med fullmakt vid ”bolagsstämman”, våra Förtroendevalda i General Service Board utgör är i själva verket styrelse-medlemmar i ett ”holdingbolag”. Och detta holdingbolag, General Service Board, äger och kontrollerar de facto de ”dotterbolag” som bedriver vår världsservice.

Denna mycket verklighetstroga analogi visar ännu tydligare att precis som vilken annan bolagsstyrelse som helst måste våra Förtroendevalda ges omfattande befogenheter om de på ett effektivt sätt ska kunna hantera Anonyma Alkoholisters viktigaste världsservicefrågor.

-
1. 2019 års intäkter för General Service Board, A.A. World Services Inc. och A.A. Grapevine Inc. var ungefär 18 miljoner dollar.
 2. Det finns nu elva permanenta kommittéer.

Koncept VII

Konferensen erkänner att General Service Boards Stiftelseurkund och Stadgar är juridiska instrument och att de Förtroendevalda därigenom har fullmakt att leda och bedriva Anonyma Alkoholisters hela världsserviceverksamhet. Vidare erkänns att Konferensurkunden i sig inte är något juridiskt instrument, utan att den i stället bygger sin resulterande effektivitet på traditionens kraft och makten över AA:s kassa.

Detta koncept kan tyckas motsägelsefullt, det kan se ut som en kollision mellan en oemotståndlig kraft och ett orubbligt föremål. Å ena sidan har vi en styrelse av Förtroendevalda som är utrustad med fullständiga juridiska rättigheter över AA:s tillgångar och serviceverksamhet, medan vi å andra sidan ser att AA:s General Service Conference av tradition är utrustad med så stort inflytande och ekonomisk makt att den skulle kunna, om så vore nödvändigt, övertrumfa den Förtroendevalda styrelsens juridiska rättigheter. Den kan därför – i praktiken – ge direktiv åt de Förtroendevalda och försäkra sig om att de efterföljs.

Detta innebär att Servicekonferensens reella makt nästan alltid kommer att vara större än de Förtroendevaldas rättsligt grundade makt. Denna större makt som Servicekonferensen besitter följer av det mäktiga traditionsenliga inflytandet från Stiftelseurkunden som sådan. Den kommer ur den stora majoriteten av Servicedelegater som valts av grupperna. Och till sist, i ett extremt läge, skulle Servicekonferensens makt kunna utövas genom Servicedelegaternas obestriddliga mandat att förvägra General Service Board tillgång till de medel de behöver för sin verksamhet, det vill säga de frivilliga bidragen från AA-grupperna själva. I teorin är Servicekonferensen endast en rådgivande församling men i praktiken innehar den alla de slutgiltiga rättigheter och befogenheter som den någonsin kan komma att behöva.

När vi betänker att våra Förtroendevalda inte har några lönemässiga intressen i sina ämbeten, kan vi vara ganska säkra på att en sådan styrelse aldrig skulle överväga att rättsligt bestrida Servicekonferensdelegaternas eller sina distrikts klart uttalade och vidhållna vilja. Om det en dag verkligen skulle gå så långt, skulle risken för ett dödläge vara liten. Servicekonferensen skulle då befinna sig i fullständig kontroll över situationen. I egenskap av AA:s samvete skulle Servicedelegaterna inse att de har den högsta auktoriteten över vårt General Service Board, liksom över bolagsgrenarna av vår världsservice.

Den historiska bakgrunden till denna utveckling är både intressant och viktig. När Konferensurkunden upptecknades 1950, var frågan om var den slutgiltiga rätten att bestämma skulle ligga mycket omtvistad. Skulle Servicekonferensen eller de Förtroendevalda ha sista ordet? Vid det laget hade vi klart för oss att en fullständig och slutgiltig bestämmanderätt över våra tillgångar och vår serviceverksamhet i fortsättningen aldrig skulle tillåtas ligga hos en isolerad Förtroendevald styrelse med oreserverad rätt att tillsätta sina egna efterträdare. Detta skulle vara att lämna

AA:s globala serviceverksamhet i händerna på en förmyndaraktig grupp, någonting som helt skulle strida mot begreppet ”gruppsamvete” i Tradition Två. Om de Förtroendevalda skulle vara de som i fortsättningen skulle driva vår serviceverksamhet och slå vakt om våra Tolv Traditioner, var det uppenbart att de måste på något sätt sättas i en position där de skulle behöva foga sig efter våra Traditioner och vår Gemenskaps vilja.

För att uppnå denna målsättning övervägde vi alla möjliga slags lösningar. Vi funderade på att inregistrera hela Servicekonferensen som ett bolag och därigenom ge den direkt juridisk beslutsrätt över de Förtroendevaldas styrelse. Detta skulle ha inneburit att alla Servicekonferensdeltagare skulle vara tvungna att ges juridisk status. Detta skulle ha blivit ett alldeles för tungrott sätt att arbeta, vilket faktiskt skulle innebära en bolagisering av hela vår Gemenskap, något som Servicekonferensen själv senare förkastade.

Vi övervägde också idén om att förrätta val över hela landet av alla Förtroendevalda. Men det skulle ha gett upphov till en politisk oreda i stället för att det skulle fått fram de förstklassiga ledarskapstalanger som styrelsen måste få tillgång till. Alltså övergavs den tanken.

Därefter frågade vi oss om inte Servicekonferensen själv kunde både nominera och i direkta val utse våra Förtroendevalda. Men hur skulle tjugtals med Servicedelegater kunna göra detta? De skulle komma från alla delar av landet och de skulle inte känna varandra särskilt väl. Deras mandatperioder skulle vara korta och deras möten likaså. Hur skulle då en sådan församling kunna nominera och utse Förtroendevalda, både alkoholister och icke-alkoholister, med förstklassiga ledarskapskvaliteter? Det var tydligt att det inte fanns någon tillförlitlig metod att göra detta på. Mycket motvilligt tvingades vi släppa denna idé.

Det blev därför uppenbart att valet av nya Förtroendevalda – som skulle underställas Servicekonferensens godkännande – fortfarande skulle behöva bli lämnat till de Förtroendevalda själva. Det var endast de som hade möjlighet att sätta sig in i vad Styrelsen behövde. Förutom i en tid av eventuella omorganisationer måste denna urvalsmetod fortsätta att tillämpas – åtminstone när det gällde huvuddelen av ledamöterna i styrelsen. Annars skulle inte styrelsen kunna hållas ansvarig för verksamhetsresultatet. Det skulle kunna sluta med att vi stod där utan någon effektiv ledning alls. Av dessa skäl gavs Servicekonferensen rätt att förkasta men inte välja nya kandidater till de Förtroendevaldas Styrelse.¹

Det var ur dessa överväganden som den Konferensurkund vi nu har växt fram, uppbyggd så att den tydligt ger Servicekonferensen en yttersta och slutgiltig bestämmanderätt, men som samtidigt i juridisk mening bibehåller de Förtroendevaldas rätt att verka på ett obehindrat och tillfredsställande sätt, som vilken företagsstyrelse som helst måste kunna göra. Denna ordning är i strikt överensstämmelse med skrivningen om ”betrodd tjänare” i Tradition Två, vilken betänker att våra tjänare inom ramen för sina plikter ska 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 handläggning. Det är självklart att ledarskap inte kan fungera om det ständigt är utsatt för en spärreld av störande direktiv.

Vår erfarenhet hittills visar att denna maktbalans mellan de Förtroendevalda och Servicekonferensen fungerar utomordentligt bra. Vi har gjort stora ansträngningar för att förbehålla Servicekonferensen den slutgiltiga beslutsrätten genom praktiska och traditionsenliga åtgärder. Genom juridiska åtgärder har vi delegerat en omfattande funktionsmässig och handlingsmässig beslutsrätt till de Förtroendevalda. 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 accepterar en åsikt eller direktiv från Servicekonferensen? Vi borde ha fullständig juridisk rätt att säga *nej* till vad än Servicekonferensen önskar."

Våra Förtroendevalda har förvisso denna oinskränkta juridiska rätt, men det finns ingenting i General Service Boards Stiftelseurkund som *tvingar* dem att använda *hela* sin makt i *alla* lägen. 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". På samma sätt som att Servicekonferensen bör undvika att överutnyttja sin traditionsenliga makt, bör de Förtroendevalda undvika ett överutnyttjande av sina juridiska rättigheter. USA:s president har till exempel oinskränkt laglig rätt att inlägga sitt veto mot kongressens lagstiftning. Nittionio gånger av hundra gör han ändå inte det, för att han (a) stödjer en viss lag eller (b) stödjer inte den föreslagna lagen men tror att ett veto trots detta skulle vara oklokt eller omöjligt att lyckas med. Om han använder sitt veto eller inte är beroende av omständigheterna. Det är precis på samma sätt även för AA:s Förtroendevalda styrelse.

Det är alltså tydligt att vår Förtroendevalda styrelse förbehåller sig rätten att utfärda veto mot vilken av Servicekonferensens åtgärder som helst; detta är juridiskt nödvändigt och principiellt korrekt, även om vetot sällan kommer att utnyttjas. Vid vissa tillfällen kan dock de Förtroendevaldas veto komma till betydelsefull och konstruktiv användning.

Här, till exempel, följer tre typiska fall när det skulle vara de Förtroendevaldas plikt att inlägga sitt veto mot Servicekonferensens handlande:

1. Om Servicekonferensen, i en stressituation eller när det är bråttom, skulle vidta en åtgärd eller ge ett uppdrag till de Förtroendevalda, som uppenbart strider mot Konferensens egen Stiftelseurkund eller General Service Boards Stiftelseurkund, eller om Servicekonferensen skulle godkänna en åtgärd som är så obetänksam eller vårdslös att den enligt de Förtroendevaldas mening allvarligt kan skada AA:s relationer till allmänheten eller AA i sin helhet, då är det

de Förtroendevaldas plikt att be Servicekonferensen ompröva åtgärden. I den händelse Servicekonferensen vägrar att ompröva sin hållning, kan de Förtroendevalda utnyttja sin lagliga rätt att lägga in sitt veto. Om så är önskvärt, ska de också kunna överklaga ärendet direkt till AA-grupperna själva.

2. Även om de Förtroendevalda av tradition aldrig väsentligt skulle överskrida en av Servicekonferensen godkänd budget utan att rådfråga Konferensen, bör de *känna sig fullständigt fria att minska Servicekonferensens budgetbelopp* under ett givet räkenskapsår, även om en sådan åtgärd skulle kunna inskränka eller eliminera vissa planer eller projekt som initierats och drivits under ledning av Servicekonferensen själv.
3. Om en viss plan, ett visst projekt eller ett direktiv som Servicekonferensen beslutat om, på grund av oförutsedda omständigheter skulle visa sig opraktiskt eller ogenomförbart under ett visst budgetår, bör de Förtroendevalda utan påverkan utifrån kunna använda sin rätt till veto och nedläggning.

Om Servicekonferensen därför under kommande år alltid har i åtanke General Service Boards faktiska rättigheter, skyldigheter, förpliktelser och rättsliga status och om de Förtroendevalda vid sina överväganden alltid betänker att Servicekonferensen är det verkliga sätet för den slutgiltiga bestämmanderätten över serviceverksamheten, kan vi vara säkra på att ingendera parten på allvar frestas skapa en "nickedocka" av den andra. Vi kan förvänta oss att allvarliga frågor på detta sätt alltid kommer att lösas och att ett harmoniskt samarbete kommer att vara allmän regel.

-
1. Val till förtroendeposterna hålls nu under Konferensdagarna när det gäller de krets och allmänna förtroendevalda. För detta ändamål väljer Konferensen numera ut de förtroendevalda enligt den procedur som beskrivs i "Servicehandboken".

Koncept VIII

General Service Boards Förtroendevalda agerar utifrån två huvudsakliga funktioner: (a) I större frågor avseende övergripande policy och ekonomi är det främst de Förtroendevalda som ansvarar för att planera, leda och verkställa. De Förtroendevalda och deras huvudkommittéer hanterar i praktiken dessa ärenden. (b) Men när det gäller våra separat inregistrerade och ständigt verksamma servicebolag, agerar de Förtroendevalda i huvudsak utifrån ett heltäckande aktieägarskap och tillsynsansvar, som de utövar genom sina befogenheter att utse samtliga styrelseledamöter för dessa verksamheter.

Eftersom våra Förtroendevalda bär huvudansvaret för att hela vår världsservice-verksamhet 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 nu visat att vår styrelse som helhet måste ägna sig nästan uteslutande åt de större och allvarigare frågorna kring policy, finanser, relationerna med grupperna, relationerna med omvärlden och frågorna kring ledarskap som de ständigt ställs inför. När det gäller *dess centrala frågor*, måste styrelsen givetvis agera med stor omsorg och efter moget övervägande. Här förväntas styrelsen planera, leda och verkställa med skicklighet.

Av detta följer därför att den ingående uppmärksamhet som styrelsen måste ägna sådana stora problem inte utsätts för ständiga distraktioner och störningar. Våra Förtroendevalda som grupp kan inte belastas med en mängd mindre viktiga frågor och de ska inte befatta sig med de otaliga frågor och svårigheter som uppstår varje dag, vecka och månad i samband med utförandet av de mer rutinmässiga uppgifterna vid vårt World Service Office och i våra förlagsbolag. Inom dessa områden kan styrelsen omöjligt sköta och leda verksamheten i detalj; den måste delegera sin verkställande funktion.

Här måste styrelsens roll vara av en mer övervakande natur, den kan inte åta sig den verkställande funktionen. De Förtroendevalda borgar således för att A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc.¹ sköts på ett tillfredsställande sätt. De fullgör sitt övervakande uppdrag genom att välja styrelseledamöter för dessa verksamheter, av vilka en del alltid måste vara Förtroendevalda. På detta sätt är den verkställande ledningen för dessa verksamheter säkert placerad inom de verksamhetsdrivande servicebolagen själva snarare än inom General Service Board. Varje serviceföretag bör ha sina egna stadgar, sitt eget rörelsekapital, sin egen verkställande direktör, sina egna anställda, sina egna kontorslokaler och 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 policybestämmelser, kommer styrelsen sällan att behöva göra mer vad gäller den rutinmässiga driften av serviceverksamheten.

Denna modell är i överensstämmelse med praxis inom modernt företagande. General Service Board är i själva verket ett holdingbolag, vars uppgift är att övervaka sina helägda, separat inregistrerade dotterbolag, vilka var för sig har en egen separat ledning för bedrivandet av sin verksamhet. Vi har visat på ett betryggande sätt att denna företagsmässiga grund för verksamheten är överlägsen alla andra.

Den här läxan har, som vi noterat tidigare, varit dyrköpt. När ”medbestämmanderätten” behandlades under Koncept IV, såg vi att tidigare försök att sköta AA:s Servicekontor och AA:s Förlag, genom en mängd kommittéer av Förtroendevalda, inte fungerade bra. Detta var i själva verket ett försök att driva våra servicetjänster som avdelningar inom den dåvarande Alcoholic Foundation (numera General Service Board). Det var svårt att definiera de olika Förtroendevalda kommittéernas befogenheter i förhållande till varandra, samt vilket arbete de skulle utföra. Ansvar och befogenheter gick sällan hand i hand. Direkta order, snarare än delaktighet i beslut, var regel. I dessa kommittéer saknades titlar som klart angav vad deras respektive ansvarsområden verkligen var, och naturligt nog, de som hade hand om pengarna och skrev under utbetalningar intog en högre maktposition. Kontrollen över pengarna utformade därför alltför ofta AA:s policy utan hänsyn till de åsikter som framfördes av tjänstemän och ideellt arbetande vid huvudkontoret, vilka inte sällan förstod dessa frågor bättre.

Men i samma ögonblick som vi förstärkte vår servicekontorsfunktion till en enda och permanent företagsstruktur, i vilken verksamhetsledare och styrelseledamöter har juridiskt definierade titlar, skyldigheter och ansvar – i samma ögonblick som detta företag försetts med eget rörelsekapital, egna anställda och egna inventarier – i samma ögonblick som styrelseledamöterna i juridisk mening kunde rösta i proportion till sina verkliga ansvarsområden – i samma ögonblick som vi på detta sätt klart kunde beskriva befogenheterna för den verkställande funktionen – då började vi se stora förbättringar. Detta har resulterat i en lugnare och effektivare ledning av vår verksamhet sedan dess.

Vi lärde oss till slut det som affärsvärlden så väl känner till, nämligen att vi på företagsledningsnivå inte kan driva en stor, aktiv och fullskalig verksamhet med hjälp av löst sammanhållna kommittéer och avdelningar. Hur skulle till exempel våra Förtroendevalda fungera i dag om de endast utgjorde en ”kommitté” eller ”avdelning” under General Service Conference i stället för den juridiskt stadgade och noggrant utformade organisation som de av nödvändighet är?

Inte heller kan vårt General Service Board omformas till ett verksamhetsdrivande företag. Varje företag som bedriver en stor och aktiv verksamhet måste alltid ha en enda verkställande chef som väl känner till varje avdelning, som verkligen befinner sig på sitt arbete största delen av tiden och som därför direkt kan samordna olika avdelningar och sammanjämka deras meningsskiljaktigheter. Detta skulle innebära (om vi försökte oss på det) att General Service Boards ”divisioner” skulle vara underställda Ordföranden i General Service Board i hans egenskap av verkställande chef. Men såvida han inte var en *de facto*-chef och alltid tillgänglig för dem, hur

skulle de kunna vara det? På grund av vår organisations speciella uppbyggnad kan vår styrelseordförande aldrig bli en sådan chef. Han är vanligen en icke-alkoholist och skulle inte kunna offra den tid som krävs. 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 alla våra servicetjänster.

Men antag att de Förtroendevalda anställde en chef på heltid som aktivt skulle leda alla våra tre serviceföretag som avdelningar inom General Service Board. En omedelbar svårighet skulle vara att en sådan person aldrig skulle kunna bli förtroendevald och därför aldrig skulle kunna fungera som ordförande för General Service Board. Han skulle därför inte ha någon egentlig status och skulle behöva utföra allt arbete under ledning av en frånvarande styrelseordförande. Lägg till detta det faktum att hälften av vår Förtroendevalda styrelse bor utanför staden² och det ytterligare faktum att vi inte gärna kan be dem av våra Förtroendevalda som är icke-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 direktör hantera alla våra serviceverksamheter inklusive The A.A. Grapevine. En sådan modell skulle också skapa svårigheter för den ledningsfunktionen eftersom det skulle skapa en alltför stor koncentration av verkställande befogenheter. Och i slutändan skulle en enda verkställande chef, som har de många skilda egenskaper som krävs, både bli svår att hitta och ersätta.

Ett annat skäl att ta i beaktande är att vi alltid noggsamt undvikit en stor koncentration av pengar eller av befogenheter, genom att placera våra reservtillgångar hos de Förtroendevalda och genom att fördela vårt totala rörelsekapital mellan A.A. World Services, Inc. och A.A. Grapevine, Inc., vilka var och en har sin egen verkställande direktör. Det finns alltid en stark koppling mellan pengar och makt. När vi än koncentrerar pengar kommer vi oundvikligen att ge näring åt frestelsen att utöva alltför stor verkställande makt; ett oönskat tillstånd för oss. Därför bör vi enträget undvika att placera för mycket pengar eller för stora befogenheter i en och samma serviceorganisation. Sammantaget är dessa starka skäl för att bibehålla separat registrerade aktiebolag för de olika verksamhetsgrenarna av vår service.

Erfarenheterna från vår tidigaste period indikerar dock att framtida Förtroendevalda och servicearbetare, i det påstådda syftet att förenkla bokföringen, spara skatter och öka effektiviteten, från tid till annan kommer att vara frestade att förändra strukturen genom koncentration och konsolidering av det ena eller andra slaget. Skulle man försöka sig på detta igen, vet vi med säkerhet att risken att skapa ett administrativt kaos i hela verksamheten kommer att vara mycket stor.

Dessa iakttagelser har inte framförts i avsikt att förhindra framtida nödvändiga förändringar. Vi uppmanar endast till att undvika onödiga upprepningar av de smärtsamma erfarenheterna och misstagen från det förflutna, vilka ibland var resultaten

av för stor koncentration av pengar och makt. Det kan bara noteras att vi fortfarande inte ser någon framkomlig väg att förvandla General Service Board till ett fungerande och allomfattande serviceföretag.

-
1. Både A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc är nu 'membership corporations' (ungefär 'medlemsskapsföretag' en icke vinstdrivande organisation, ö.a.); vars medlemmar (members) är de förtroendevalda. A.A. World Services inregistrerades som en icke vinstdrivande företag 1962. A.A. Grapevine inregistrerades som ett icke vinstdrivande företag 1971.
 2. 2020 bor 90% av de förtroendevalda "utanför staden" (d.v.s. New York, ö.a.).

Koncept IX

Goda serviceledare, tillsammans med sunda och väl anpassade metoder för att välja dem, är på alla nivåer oundgängliga för vår funktion och trygghet i framtiden. Det huvudsakliga världsserviceledarskapet, som en gång utövades av AA:s grundare, måste av nödvändighet övertas 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 av vår organisations verksamhet inte bli bättre än summan av det individuella 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 av strukturer. Men när vi väl har skapat en i grunden stabil struktur är det arbetet avslutat, med undantag för enstaka förbättringar.

Vi kommer ständigt att ha bekymmer med *ledarskap*. Gott ledarskap kan existera här idag och vara försvunnet i morgon. Att förse vår servicestruktur med dugliga och villiga medarbetare måste förbli en kontinuerlig aktivitet. Det är därför ett problem av en sådan natur att det inte kan lösas slutgiltigt. Vi måste hela tiden hitta rätt människor för våra många serviceuppgifter. Eftersom vår framtida effektivitet på så sätt är beroende av ständigt nya generationer av ledare kan det kännas angeläget att vi nu fortsätter mot att definiera hur en god serviceledare bör vara, att vi noggrant anger för varje servicenivå och speciellt när det gäller vår Förtroendevalda styrelse, vilka speciella kunskaper som alltid kommer att behövas, samt att vi granskar våra nuvarande metoder att hitta och välja detta ledarskap.

Låt oss först påminna oss om att grunden för vår servicestruktur vilar på engagemanget och förmågan hos flera tusen Gruppsservicerepresentanter, (GSR:er), flera hundra Områdeskommittéledamöter och nästan hundra Delegater. Det är dessa som är de direkta företrädarna för AA-grupperna, de utgör den oundgängliga länken mellan vår Gemenskap och dess världsservice och de är de huvudsakliga representanterna för AA:s gruppsamvete. Utan deras stöd och arbete skulle vi överhuvudtaget inte kunna fungera i längden.

När de väljer sina GSR:er, bör därför AA-grupperna ha dessa fakta i gott minne. Man bör komma ihåg att *det endast är GSR:erna* som vid gruppöversamlingsmöten (eller i nomineringsmöten) kan utse kommittéledamöter och slutligen utse delegater. Som följd av detta bör grupperna välja dessa representanter med stor omsorg. Slumpartade metoder bör undvikas. Grupper som inte utser några GSR:er bör uppmuntras att göra det. Inom detta område tycks en viss svaghet leva kvar. Den välbehövliga förbättringen är troligen en fråga om större omsorg, ansvar och utbildning.

När GSR:erna sammanträder i sina gruppöversamlingar för att utse delegater, krävs det ett ännu större mått av omsorg och engagemang. Personlig ärelystnad

måste lämnas därhän och strider och motsättningar läggas åt sidan. ”Vilka är de bäst lämpade personerna vi kan utse?” Detta bör vara den fråga alla ställer sig.

Hittills har vår Tredjelegatsmetod att utse delegater med två tredjedelars majoritet, eller genom lottdragning, visat sig fungera mycket tillfredsställande. Denna valmetod har i hög grad reducerat politiska motsättningar. Den har fått varje delegat att känna att han eller hon är en verklig världstjänare i stället för att bara vara en vinnare av en tävling. Både när det gäller kommittéledamöter och delegater har vår Tredjelegatsmetod vanligtvis sållat fram personer med djupt engagemang och hög kompetens. Denna del av serviceverksamheten är i gott skick. Våra Kretsmöten behöver bara fortsätta att agera med omsorg och i en osjälvisk och god anda.

Nämnas bör att en del medlemmar fortfarande är tveksamma till att lottdragning över huvud taget kan vara en bra idé. De menar att det inte alltid är den bäste som vinner. Som svar på detta bör vi påpeka att varje gång vi övergett ”två tredjedelars röstetal eller lottdragning” när vi utsett delegater, har det framkallat en känsla av nederlag och uppror i minoritetslägret, som inte tillnärmelsevis uppvägs av fördelen med att utse den förmodat bäste kandidaten. I själva verket kan den näst bäste ofta vara en lika bra delegat som Kretsens förstahandsval – han kan till och med bli en bättre delegat.

Vi kommer nu till huvudtemat för just detta Koncept: Hur kan vi bäst stärka uppbyggnaden av och ledarskapet för den framtida Förtroendevalda styrelsen, denna styrelse vilken under många år kommer att behöva utöva AA:s primära ledarskap för administrationen av vår världsservice, det förtroendeskap som i själva verket måste överta de flesta av mina tidigare uppgifter och plikter gällande AA:s servicefunktion för världen?

Som tidigare påpekats har det faktiska överflyttandet av befogenheter och ansvar från mig till de Förtroendevalda pågått länge. Jag finns fortfarande kvar här och tjänstgör än så länge som rådgivare, och jag har också hållit på att slutföra en del återstående sysslor, (till exempel utarbetandet av dessa Koncept) som kvarstått efter St. Louiskonferensen 1955. Men tiden närmar sig när jag måste dra mig tillbaka från praktiskt taget all världsserviceverksamhet. 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 framtida Förtroendevalda blir bättre rustade att klara av de problem och faror som de med tiden utan tvekan kommer att ställas inför.

Min beundran för vad AA:s Förtroendevalda alkoholister och icke-alkoholister har gjort för oss alla är gränslös. Under AA:s barndom och uppväxttid hade ingenting kunnat vara strukturellt bättre än den uppbyggnad vi haft. När de betraktar dessa meriter är det naturligt att många AA-medlemmar tycker att det som var bra tidigare säkerligen kommer att duga i framtiden, att varje förändring i introduktionsmetoderna, i proportionen mellan alkoholister och icke-alkoholister bland de Förtroendevalda eller i den nuvarande sammansättningen av vår styrelse, kommer att visa sig vara farlig snarare än fördelaktig.

Men förändringens vind har påverkat oss oavbrutet och gör så fortfarande. Till exempel arbetade vår styrelse under samtliga år mellan 1938 och 1951 utan stöd av en konferens. Men till slut insåg man motvilligt att denna relativt osynliga och okända styrelse inte kunde fortsätta utan att ha en permanent förbindelse till AA, någonting som doktor Bob och jag inte skulle kunna utgöra för all framtid. Vi gillade inte att ställas inför denna förändring men vi blev tvungna till det. Det var nödvändigt att säkert förankra förtroendemannaskapet i AA, annars skulle det till slut ha kollapsat. Konferensen *måste* helt enkelt bildas.

Denna förändring ändrade i grunden de Förtroendevaldas ställning. Deras tidigare befogenheter modifierades, de länkades fast till AA och gjordes alltså direkt ansvariga inför vår Gemenskap. 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 motbevisat föreställningen om att förändringar som behövs för att möta ändrade förhållanden nödvändigtvis inte måste vara okloka.

Nu står vi på randen av att genomföra ytterligare en 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 i ledarskapet för serviceverksamheten*. Det är därför min djupa övertygelse att styrelsens administrativa och ledarskapsmässiga styrka för AA borde ökas avsevärt, att dessa och andra förbättringar kan sätta dem i en mycket bättre position, praktiskt och psykologiskt, att sådana förändringar är verkligt nödvändiga för att möta de omständigheter som säkert uppstår när mitt eget ledarskap för världsserviceverksamheten har upphört.

De som studerat historia vet att överflyttningen av det ursprungliga ledarskapet för ett samhälle till de efterträdare som ska axla ledarskapet, alltid utgör ett kritiskt vägskäl. Denna svåra ledarskapsfråga, detta dilemma gällande ansvarsöverföring, måste vi nu ta oss an.

Låt oss slutligen fundera över vilka specifika personliga egenskaper en ledare av serviceverksamheten för världen bör ha. Vilket värde det än har för framtida generationer av våra betrodda tjänare, erbjuder jag här en essä om denna fråga som publicerades 1959 i ett nummer av "The A.A. Grapevine".

LEDARSKAP INOM AA: STÄNDIGT ETT LIVSVIKTIGT BEHOV

Ingen organisation kan fungera bra utan dugligt ledarskap på alla nivåer, och AA kan inte vara något undantag. Det måste dock sägas att vi AA-medlemmar ibland omhuldar tanken att vi inte behöver särskilt mycket personligt ledarskap alls. Vi tenderar att förvanska den traditionella idén om "principer före personligheter" så mycket att det till slut inte skulle finnas någon "personlighet" alls i ledarskapet.

Detta skulle antyda att ledarna var ganska ansiktslösa robotar som försökte behaga alla, oavsett vad frågan gällde.

Vid andra tillfällen tenderar vi i lika hög grad att kräva att AA:s ledare nödvändigtvis måste vara personer med det mest säkra omdömet, högsta moral, bäst förmåga att inspirera, störst handlingskraft, d.v.s. vara våra främsta föredömen och praktiskt taget ofelbara.

Verkligt ledarskap måste givetvis utövas mellan dessa fullständigt imaginära poler, bildade utifrån förhoppningar om det perfekta. Inom AA är verkligen ingen ledare ansiktslös och inte heller är någon ledare perfekt. Lyckligtvis är vår organisation välsignad med en riklig tillgång på *verkligt* ledarskap – dagens aktiva och morgondagens potentiella ledare – allt eftersom varje ny generation av dugliga medlemmar strömmar till. Vi har ett överflöd av män och kvinnor vars engagemang, stabilitet, framsynthet och speciella kunskaper gör dem väl lämpade att ta hand om varje tänkbart serviceuppdrag. Det enda vi behöver göra är att leta upp dessa människor och ge dem förtroendet att tjäna oss.

Någonstans i vår litteratur finns det ett påstående som innebär: "Våra ledare befaller inte utan leder genom att vara goda föredömen." Vad vi i själva verket säger till dem är: "Verka för oss men bestäm inte över oss."

En ledare i AA-service är därför en man eller kvinna som själv kan omsätta principer, planer och policy i handling på ett så engagerat och effektivt sätt att resten av oss vill stödja och hjälpa honom/henne med sitt jobb. När en ledare driver oss hårt med maktmedel, gör vi uppror, men när ledaren alltför beskedligt tar emot order och inte gör någon egen bedömning – då är den i själva verket ingen ledare alls.

Gott ledarskap ser till att planer och policyer tas fram och att idéer för förbättring av vår Gemenskap och dess tjänster tas om hand. Men i nya och viktiga frågor rådgör ledningen 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, eller från vilket håll som helst. Alltså överger en bra ledning ofta sina egna favoritplaner för andra som är bättre och ger äran till den rättmätiga källan.

Gott ledarskap lämpar 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 ramarna för dess befogenheter och ansvar.

En "populist" är en figur som ständigt försöker att "ge folk vad de vill ha". En statsman är en person som omsorgsfullt kan skilja mellan när man ska göra detta och *när man inte* ska göra det. Denne inser att även stora majoriteter då och då kan ha alldeles fel när de är mycket upprörda eller dåligt informerade. När en sådan enstaka situation uppstår och någonting mycket viktigt står på spel, är det alltid ledningens plikt, även när den utgör en liten minoritet, att ta ställning mot anstormningen och utnyttja varje förmåga till auktoritet och övertalning för att åstadkomma en förändring.

Ingenting kan dock vara mer ödesdigert för ledarskap än opposition för sakens egen skull. Det kan aldrig bli tal om "vi vill ha det på vårt sätt eller inte alls". Denna

slags opposition kommer ofta ur trångsynt stolthet eller ett missnöje som får oss att vilja hindra någonting eller någon. Sedan finns det den typ av opposition som avger sin röst med orden: "Nej, vi gillar det inte" och inga verkliga skäl anges. Detta duger inte. När så krävs måste en ledning alltid ange sina skäl och goda sådana dessutom.

En ledare måste också inse att även mycket högmodiga eller arga människor ibland kan ha absolut rätt samtidigt som de lugna och ödmjuka misstar sig totalt.

Dessa påpekanden är praktiska illustrationer av det omsorgsfulla omdöme och självvrannsakan som sant ledarskap alltid måste försöka använda sig av.

En annan egenskap som fordras för ledarskap är förmågan att "ge och ta"; en förmåga att med gott humör kompromissa när en verklig kompromiss skulle kunna ge en sak eller situation en knuff i vad som verkar vara rätt riktning. Kompromisser kommer inte naturligt till oss "allt-eller-inget-fyllon". Vi får dock aldrig förlora ur sikte det faktum att framsteg nästan alltid kännetecknas av *en serie förbättrande kompromisser*. Vi kan dock inte alltid kompromissa. Då och då är det nödvändigt att hårdnackat hålla fast vid sin övertygelse i en fråga tills den är avgjord. I sådana situationer krävs en känsla för rätt tidpunkt och gott omdöme för att kunna välja rätt väg.

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 alltid lyssna noga till dem. Vi bör vara villiga att låta dem modifiera våra åsikter eller ändra dem helt och hållet. Vi kommer också ofta att vara tvungna att säga emot dem och sedan stå fast vid vår åsikt utan att förlora deras vänskap.

Sedan har vi dem som vi brukar kalla våra "destruktiva" kritiker. De utnyttjar makt, de politiserar, de anklagar. Kanske är de aggressiva och illvilliga. De spottar ur sig rykten, skvaller och allmänt struntprat för att nå sina mål – allt för AA:s bästa förstås! Men inom AA har vi äntligen lärt oss att dessa människor, som kanske är en smula sjukare än vi andra, inte alls behöver vara särskilt destruktiva. Det beror väldigt mycket på hur vi själva förhåller oss till dem.

Till att börja med bör vi noga lyssna till vad de har att säga. Ibland säger de hela sanningen, vid andra tillfällen en liten del av sanningen. Oftare framför de märkligare och märkligare argument, så att det till slut bara blir nonsens. Befinner vi oss inom skotthåll kan hela sanningen, halva sanningen eller ingen sanning alls visa sig lika obehagliga för oss. Detta är anledningen till att vi måste lyssna så noga. Om de sitter inne med hela sanningen eller bara en liten del av den, är det bäst att vi tackar dem och att var och en av oss tar itu med vår självvrannsakan och medger att vi hade fel. Om det är nonsens kan vi ignorera det. Eller, så 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 få bättre metoder för självprövning och att lära sig verkligt tålamod än de träningspass som dessa vanligen välmenande men oberäkneliga AA-bröder och -systrar skänker oss. Det är alltid en krävande uppgift och ibland klarar vi inte att slutföra den själva. Men vi måste fortsätta att försöka.

Nu kommer vi till den ytterst viktiga egenskapen *framsynthet*. Framsynthet innebär, anser jag, att kunna göra fullgoda förutsägelser både gällande den närmaste tiden och den mer avlägsna framtiden. Några kanske tycker att en sådan strävan innebär ett slags kätteri, eftersom vi AA-medlemmar ständigt säger till oss själva: ”En dag i taget”. Men den värdefulla principen syftar i själva verket på vårt andliga och känslomässiga liv och betyder i stora drag att vi inte enfaldigt ska 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 lämpar över hela arbetet med planering för morgondagen till en fånig föreställning om försynen. Guds verkliga försyn har begåvat oss mänskliga varelser med en avsevärd förmåga till förutseende, och han förväntar sig uppenbarligen att vi ska använda den. Därför måste vi skilja mellan önsketänkande om en lycklig morgondag och användandet i nuet av vår förmåga till eftertänksam bedömning. Detta kan betyda skillnaden mellan framtida utveckling och oförutsett elände.

Framsynthet är därför själva essensen av klokhet, en livsviktig dygd om det nu skulle finnas någon sådan. Givetvis kommer vi ofta att felbedöma framtiden i dess helhet eller delvis, men det är bättre än att vägra tänka över huvud taget.

Att kunna göra bedömningar har flera olika sidor. Vi tittar både på tidigare och närliggande erfarenheter för att komma underfund med vad vi tror de innebär. Från detta får vi fram en trevande idé eller policy. Vi tittar först på den närliggande framtiden och frågar oss hur vår idé eller vår policy kan komma att fungera. Därefter frågar vi oss hur våra riktlinjer eller idéer kan tillämpas under de olika förhållanden som skulle kunna uppstå i en mer avlägsen framtid. Om en idé ser ut att vara något att satsa på, provar vi den – som ett experiment när detta är möjligt. Senare utvärderar vi läget och frågar oss om våra förutsägelser infriats.

Ungefär i detta skede kan vi behöva ta ett kritiskt beslut. Kanske har vi ett handlingsprogram eller en plan som fortfarande ser bra ut och tycks fungera bra. Vi bör trots detta noggrant överväga vad den långsiktiga effekten kommer att bli. Kommer dagens kortsiktiga fördelar att slå tillbaka som stora besvär i morgon? Frestelsen kommer nästan alltid att vara att gripa tag i de kortsiktiga fördelarna och alldeles glömma bort nackdelarna från tidigare liknande fall, eller att inse konsekvenserna av det vi sätter i rörelse.

Det här är inte bara tjuguså teorier. Vi har kommit fram till att vi ständigt måste använda oss av dessa grundprinciper för att kunna göra förutsägelser, speciellt på världsservicenivån där insatserna är höga. När det gäller kontakten med omvärlden till exempel, måste vi kunna förutse reaktionerna från både AA-grupperna och allmänheten på både kort och lång sikt. Detsamma gäller vår litteratur. Vi måste göra uppskattningar av vår ekonomi och budgetera för den. Vi måste tänka på våra servicebehov i relation till de allmänna ekonomiska förhållandena, samt gruppernas förmåga och villighet att lämna bidrag. I fråga om många sådana problem måste vi försöka att tänka månader och år i förväg.

I själva verket var alla AA:s Tolv Traditioner först frågor om förutsägelser och framtidsvisioner. För många år sedan utvecklade vi exempelvis så smått en idé om

att AA skulle vara självförsörjande. Det hade uppstått problem här och var i samband med gåvor utifrån. Sedan uppkom ännu fler problem. Följden blev att vi började utarbeta en policy som fastslog ”inga gåvor utifrån”. Vi började misstänka att stora summor av detta slag skulle inbjuda till att göra oss oansvariga och vända vårt intresse från vårt primära mål. Till slut insåg vi att i det långa loppet skulle pengar utifrån faktiskt kunna ruinera oss. I detta skede formade sig det som bara hade varit en tanke eller allmän policy slutgiltigt till en AA-tradition. Vi insåg att vi måste offra den snabba kortsiktiga fördelen för den långsiktiga tryggheten.

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

Sådan är vår process att bedöma framtiden och ett ansvarigt världsledarskap måste vara skickligt inom detta livsviktiga område. Det är en absolut nödvändig förståelse, särskilt hos våra Förtroendevalda. Enligt min åsikt bör de flesta av dem väljas tack vare att de redan demonstrerat en förmåga till framsynthet i sitt eget företag eller i den egna yrkeskarriären.

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

Kanske kan detta tyckas vara ett försök att specificera en speciellt privilegierad och överlägsen typ av AA-medlem. Det är det faktiskt inte. Vi tar helt enkelt hänsyn till att våra talanger är väldigt varierande. Dirigenten för en orkester är inte nödvändigtvis bra på ekonomi eller på framsynthet. Det är också ganska osannolikt att en duktig bankman skulle kunna vara en lysande musiker. Så när vi talar om AA-ledarskap, klargör vi bara att vi bör välja det ledarskapet utifrån målsättningen att komma över de största talangerna vi kan hitta.

Även om denna artikel tillkom med tanke på ledarskapet för vår världsservice, är det troligt att några av dess förslag kan vara användbara för vem som än aktivt arbetar i vårt Samfund.

Detta gäller speciellt inom området Tolvstegsarbete, något som vi nästan alla aktivt deltar i. Varje sponsor är av nödvändighet 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 hur väl han lägger fram sin berättelse, hur väl han hanterar kritiken och hur väl han leder den hjälpsökande framåt genom sitt personliga andliga exempel – 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 i hela sin verksamhet.

Koncept X

Varje serviceansvar bör förenas med motsvarande servicebefogenheter – omfattningen av dessa befogenheter ska alltid definieras alltid noggrant, vare sig det är genom tradition, beslut, en särskild arbetsbeskrivning eller genom tillämpliga urkunder och stadgar.

Nästan alla samhällen och statsmakter av idag uppvisar allvarliga avvikelser från den mycket grundläggande principen att *varje operativt ansvar* måste åtföljas av en *motsvarande befogenhet* att utöva det.

Det är därför vi lagt så stor möda i föregående diskussioner vid att precisera de skilda maktbefogenheterna och ansvarsområdena för AA-grupperna, Konferensen, de Förtroendevalda samt 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 upprätthålls genom hela strukturen.

Det tydligt kännetecknen på en väl fungerande struktur är att den säkerställer en harmonisk och effektiv funktion genom att knyta samman dess olika delar och personer på ett sådant sätt att ingen behöver tvivla på vad deras respektive ansvar och motsvarande befogenheter faktiskt är. Om inte dessa begrepp är väldefinierade, om inte de som har den slutgiltiga bestämmanderätten kan och är villiga att på ett riktigt sätt delegera och samtidigt behålla lämpliga delar av den operationella verksamheten, om inte de som erhållit sådana delegerade befogenheter känner sig kapabla och villiga att fritt använda sina delegerade befogenheter som 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 dess nödvändiga och likställda befogenheter är av sådan kritisk betydelse att det kan vara värt att rekapitulera det som redan sagts och samtidigt anta ett fågelperspektiv på hela vår struktur för att få en bättre bild av hur denna princip är tillämplig på och måste tillämpas på var och en av våra aktiviteter och attityder.

Den första egenskapen som varje fungerande struktur måste ha är en punkt, eller en serie punkter, i vilken eller vilka det yttersta ansvaret ligger och därför också en slutgiltig bestämmanderätt. När det gäller AA:s världsservicefunktion har vi redan sett att denna sorts yttersta ansvar och bestämmanderätt ligger hos AA-grupperna själva. Och de i sin tur har överlämnat en del av sin slutgiltiga bestämmanderätt till Servicekonferensen och de Förtroendevalda.

Vi har sett hur Servicekonferensdelegaterna, som är de direkta representanterna för grupperna, faktiskt befinner sig i en position där de ytterst har bestämmanderätt över de Förtroendevalda. Vi har vidare sett hur de Förtroendevalda har den slutgiltiga bestämmanderätten över General Service Boards helägda serviceföretag – AA World Services, Inc. och The AA Grapevine, Inc. Vi vet liksom att styrelseledamöterna

i dessa företag ytterst har bestämmanderätten över sina respektive företagschefer, som i sin tur har motsvarande befogenheter över sina anställda.

Principen om slutgiltig bestämmanderätt genomsyrar hela vår struktur. Denna princip är också nödvändig därför att det yttersta ansvaret för alla våra serviceangelägenheter och aktiviteter måste finnas *någonstans*. Varje anställd, tjänare eller annan typ av funktionär, ska veta var och vem den högste chefen är.

Men, om en slutgiltig bestämmanderätt inte är omsorgsfullt begränsad genom delegerade befogenheter, då blir resultatet det omvända. Om inga delegerade befogenheter fanns skulle grupperna helt styra sina delegater i varje betydelsefull omröstning. Delegaterna skulle på samma sätt förvandla den Förtroendevalda styrelsen till en tillbakadragen kommitté som skulle få direktiv om det mesta; de Förtroendevalda skulle då installera sig själva som de enda styrande i servicebolagen och skulle börja driva dem genom direktiv. De verkställande direktörerna för företagen skulle bli småpåvar som kommenderade sin personal. Kort sagt, ett sådant missbruk av principen om slutgiltig bestämmanderätt skulle sluta i diktatur, där nästan varje kategori AA-funktionärer skulle ha omfattande förpliktelser men ingen verklig eller särskild rätt att bestämma och därav ingen möjlighet till effektivt beslutsfattande och ledarskap att arbeta utifrån. Tyranni i stor eller liten skala och ett övervältrande av ansvar skulle bli den oundvikliga påföljden.

Det står därför klart att den slutgiltiga bestämmanderätten är någonting som inte kan användas urskillningslöst. I själva verket bör den slutgiltiga bestämmanderätten nästan aldrig användas fullt ut *utom i ett nödläge*. Ett sådant *nödläge* uppkommer vanligen när den delegerade bestämmanderätten har förfelats, när den måste omdefinieras för att den är ineffektiv, eller för att den gång på gång används utanför dess ansvarsområde och syfte. Om till exempel grupperna är missnöjda med Servicekonferensen kan de utse bättre delegater eller hålla inne med pengarna. Om delegaterna känner sig tvungna, kan de framföra kritik eller omorganisera de Förtroendevalda. De Förtroendevalda kan göra detsamma med serviceföretagen. Om ett företag inte uppskattar det sätt på vilket dess verkställande ledning eller personal driver företaget, kan några eller alla av dem avskedas.

Dessa är exempel på *korrekt* användning av den *slutgiltiga bestämmanderätten*, därför att här utövar man på ett korrekt sätt det verkliga *yttersta ansvaret*. *Inflytandet* av en slutgiltig bestämmanderätt måste alltid kännas, men det är fullkomligt klart att *när den delegerade beslutsrätten fungerar väl, bör den få verka utan ständig inblandning*. Om inte, blir de som fått ansvar för driften demoraliserade, eftersom deras befogenheter att sköta sitt arbete ständigt utsätts för godtyckliga intrång och eftersom deras egentliga ansvar kommer att vara större än deras verkliga befogenheter.

Hur har vi *strukturellt* försökt motverka den naturligt mänskliga tendensen hos dem med slutgiltig bestämmanderätt att återerövra och ta över den välbefärliga operativa eller delegerade bestämmanderätten? Ja, detta har varit en ordentlig utmaning och flera strukturella grepp har fordrats. Låt oss gå igenom dem och betrakta hur de tillämpas.

I vår struktur har vi försökt att på varje nivå skapa noggranna definitioner av befogenheter och ansvar. Vi har gjort detta a) genom juridiska medel, b) med hjälp av traditionen och c) genom att använda principer med vars hjälp tvivelaktiga och synbart eller verkligt motstridiga situationer kan tolkas och lösas utan problem.

Se på Konferensurkunden. Den är inget rättsligt instrument, men i praktiken utgör den kärnan av ett kontrakt mellan AA-grupperna och deras Servicekonferens. Urkunden klargör på ett allmänt sätt att AA-grupperna har delegerat en del av sin slutgiltiga bestämmanderätt och alla behövliga operationella befogenheter till Servicekonferensen, vilket inkluderar de Förtroendevalda och serviceverksamheten i företagen. I denna skrift föreslås vidare att varje konferensmedlem i slutliga omröstningar ska ges rätten att rösta i enlighet med sitt eget samvetes påbud, att Servicekonferensen själv också, enligt den traditionella "beslutsrätten", ges förmånen att välja vilka frågor den ska avgöra på egen hand och vilka den kommer att återföra till grupperna för vidare diskussion, rådgivning eller direktiv. Detta är de traditionella definitionerna som kan stoppa gruppernas naturliga benägenhet att överinstruera delegaterna. Detta ger Servicekonferensen befogenheter som motsvarar dess verkliga ansvar.

Beakta härnäst de Förtroendevaldas ställning. I tidigare kapitel har vi klargjort att även om Servicekonferensen har den slutgiltiga bestämmanderätten, måste de Förtroendevalda i de flesta fall kunna hålla på sin lagliga rätt att sköta driften av våra serviceangelägenheter. Deras juridiska rättigheter har stärkts ytterligare och användandet av dem uppmuntrats genom den traditionella "beslutsrätten". I dessa kapitel tillerkänner vi också de Förtroendevalda en laglig "vetorätt" gentemot Servicekonferensen när de i sällsynta fall tycker att denna bör användas. På så sätt har vi försäkrat de Förtroendevalda om de administrativa befogenheter som motsvarar deras verkliga ansvar. Detta har givetvis gjorts utan att på något sätt frånta Servicekonferensen eller delegaterna den slutgiltiga bestämmanderätten om det verkligen skulle bli nödvändigt att ge de Förtroendevalda direktiv eller kritik, eller att omorganisera styrelsen. Man bör också lägga märke till att de Förtroendevaldas ställning ytterligare stärkts genom deras "rösträtt" på Servicekonferensen och genom att erkänna att de är de huvudansvariga för AA:s världsserviceverksamhet.

Stor omsorg har också lagts ned vid att tillförsäkra styrelsemedlemmarna i A.A. World Services, Inc. och A.A. Grapevine, Inc. omfattande operativa befogenheter, som fullt ut motsvarar deras ansvar för den dagliga ledningen av dessa serviceföretag. Bestämmelserna i företagets stadgar skyddar juridiskt deras rättigheter. Traditionen att de Förtroendevalda måste välja experter som inte är förtroendevalda till dessa styrelser, stärker dem ytterligare. Dessutom ger den traditionella "beslutsrätten" ökad tyngd åt deras position. I dessa Koncept har farorna med att omforma General Service Board till ett avdelningsindelad operativt bolag också framhållits.

Det är dessa utomordentliga säkerhetsåtgärder vi vidtagit för att upprätthålla den operativa bestämmanderätten och integriteten hos de enskilda servicebolagen. Dessa säkerhetsåtgärder är nödvändiga eftersom General Service Board äger dessa företag. Därför är de Förtroendevaldas bestämmanderätt över dem inte enbart slut-

giltig, utan den är enväldig i det ögonblick de Förtroendevalda väljer att utnyttja den på ett sådant sätt. De kan utse nya bolagsstyrelser när de vill, de kontrollerar företagsbudgeten och de kan hålla inne med driftskapital. Alla dessa befogenheter behövs och är berättigade. Det är samtidigt, så länge allt går bra, synnerligen viktigt att de Förtroendevalda inte onödigtvis lägger sig i eller tar över den operativa ledningen av dessa företag. Härav kommer den omsorg vi lagt ned på att skapa dessa definitioner av delegerade befogenheter.

I stor utsträckning har General Service Boards permanenta kommittéer för policy, ekonomi, public relations och liknande, en motsvarande handlingsfrihet. I enlighet med principen om "beslutsrätt" kan varje primärkommitté välja vilka angelägenheter den ska klara av själv och vilka frågor den kommer att hänskjuta till styrelsen. Dessa kommittéers ställning har också stärkts genom tillsättandet av en stor del icke förtroendevalda ledamöter. Även här försöker vi se till att kommittéernas befogenheter motsvaras av deras ansvar.¹

Nu kommer vi till ämnet motstridiga befogenheter och frågan om hur sådana konflikter ska lösas. De flesta vardagliga konflikter i den operativa serviceverksamheten går lätt att lösa eftersom vi har skapat goda kommunikationsvägar mellan serviceföretagen och General Service Boards kommittéer. Till exempel är en representant för A.A. World Services, Inc. närvarande vid alla sammanträden med The Grapevines styrelse eller ledning och vice versa. I allmänna policykommittén ingår alltid en eller flera ledamöter från finans- och budgetkommittén och vice versa. Sådana sammankopplingar möjliggör en okomplicerad kommunikation. Varje enhet vet vad den andra gör. 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 frågan anses ligga inom allmänna policykommitténs beslutsområde och att den åtar sig arbetet med att planera och lägga fram rekommendationer till den Förtroendevalda styrelsen.

Men låt oss anta att en anseilig summa pengar skulle behövas. I ett sådant fall måste planen också läggas fram för finans- och budgetkommittén. Om denna kommitté accepterar att utgiften är motiverad och ryms inom den totala budgeten, ger den policykommittén klartecken att lämna sina rekommendationer till de Förtroendevalda. Om finans- och budgetkommittén misstyycker, måste den dock anmäla sina invändningar till de Förtroendevalda, som då avgör frågan. Eller, om de ser det som nödvändigt, hänvisar frågan till konferensen.

Principen om primära och sekundära beslutsområden fungerar också i omvänd riktning. Om till exempel finans- och budgetkommittén föreslår en stor utgift som starkt kan påverka stämningarna inom AA och AA:s policy, måste den säkerställa att inhämta policykommitténs synpunkter, även om beslutsområdet i första hand hör till ledamöterna i finans- och budgetkommittén.

I alla frågor som gäller gemensamma eller motstridiga befogenheter, måste därför ett primärt beslutsområde upprättas. De, vars beslutsområde är underordnat,

måste få sina röster hörda och oavsett vilken fråga som berörs måste det finnas en överenskommen beslutspunkt eller instans där ett slutgiltigt avgörande kan fällas. Det förväntas att smärre konflikter inte läggs på de Förtroendevalda för slutgiltigt avgörande och det bör alltid vara tydligt *var det slutgiltiga beslutet ska fattas*.

Ett tillstånd som till varje pris bör undvikas är ett *tvehövdad* affärs- eller policyledarskap. Bestämmanderätt kan aldrig delas i två lika halvor. Ingenstans kan en sådan delad bestämmanderätt eller dubbelt ledarskap förgifta en verksamhetsstruktur som i dess verkställande avdelningar. Den absoluta nödvändigheten av att undvika en tvehövdad verkställande ledning kommer att diskuteras utförligt under Koncept XI.

Förutom de metoder vi använder för att en delegerad bestämmanderätt ska motsvara ett delegerat ansvar har vi ytterligare två garantier – ”besvärsrätten” och ”inlagerätten”. Som vi vet är en knapp majoritet benägen att utnämna sig själv till skenbart högsta instans vid många tillfällen när den inte borde göra det. På samma sätt är chefer benägna att i för stor utsträckning styra över sina medarbetare. Därför använder vi grundkoncepten om att kunna överklaga och att inlämna skrivelser för att säkerställa att alla minoriteter och alla som utför ett arbete har befogenheter och status som sammanfaller med det ansvar de har.

Sammanfattningsvis: Låt oss alltid se till att det finns ett överflöd av slutgiltig eller högsta bestämmanderätt för att kunna korrigera eller omorganisera, men låt oss också se till att alla våra betrodda tjänare har klart definierade och tillräckliga befogenheter för att kunna utföra sitt dagliga arbete och fullgöra hela sitt ansvar.

Allt detta är liktydigt med andemeningen i AA:s Tradition Två. Här ser vi ”gruppsamvetet” som den *högsta* auktoriteten och den ”betrodda tjänaren” som den *delegerade* auktoriteten. Den ena kan inte fungera utan den andra. Vi är väl medvetna om att det enbart är med hjälp av omsorgsfulla avgränsningar och ömsesidig respekt som vi ständigt kan upprätthålla en ordentlig och harmonisk jämvikt i vårt arbete.

-
1. Under åren som gått sedan Bill skrev om General Policy Committee (se också sid. 61) har dess funktioner ändrats påtagligt. Den går numera under namnet General Sharing Session och sammanträder tre gånger per år under cirka två timmar på lördagen före General Service Boards möte, och överlägger om styrelsekommittéernas långsiktiga planer och andra frågor av särskilt intresse. Dess medlemskap består av alla de förtroendevalda, A.A. World Services och Grapevines styrelseledamöter och stabspersonal, samt de utsedda representanterna för styrelsekommittéerna.

Koncept XI

Även om de Förtroendevalda har det yttersta ansvaret för utförandet av AA:s världsservice bör de till sin hjälp alltid ha de bästa möjliga ständiga kommittéer, bolagsstyrelseledamöter, företagschefer, anställda och konsulter. Sammansättningen av dessa stödjande kommittéer och servicestyrrelser, ledamöternas personliga kvalifikationer, hur de introduceras till sina uppdrag, arbetsrotationssystemen, vilka inbördes relationer de har, vilka de verkställande chefernas, de anställdas och konsulternas särskilda rättigheter och skyldigheter är, samt en gedigen grund för ekonomisk ersättning för dessa speciella tjänster, kommer därför alltid vara föremål för stor omsorg och omtanke.

General Service Boards framgång på lång sikt kommer inte enbart att vara beroende av kompetensen hos de Förtroendevalda själva, den kommer i lika hög grad att vara beroende av det kompetenta ledarskapet och harmonin i samspelet mellan icke-förtroendevalda kommittéledamöter, bolagsstyrelseledamöter, företagschefer och anställda, vilka måste omsätta AA:s världsservice i handling. Deras förmågor och engagemang, eller brist på sådana egenskaper, kommer antingen att leda till framgång eller undergång för vår servicestruktur. Vårt beroende av dem kommer i slutändan sannerligen alltid att vara stort.

I mycket högre grad än de flesta av våra Förtroendevalda kommer dessa tjänare att stå i direkt kontakt med AA över hela världen och hur de lyckas sköta sina uppgifter kommer ständigt att vara i blickfånget. De kommer att utföra det mesta av rutinarbetet. De kommer att handlägga de flesta av våra servicetjänster. De kommer att resa mycket och vara de som tar emot de flesta besökarna vid huvudkontoret. De kommer ofta att ge upphov till nya planer och policyer. Några av dem kommer i sinom tid att bli Förtroendevalda. Eftersom denna grupp kommer att utgöra vår världsserviceverksamhets ansikte utåt, kommer de flesta AA-medlemmar att bedöma våra servicevärderingar utifrån vad de ser och upplever i kontakter med dem. Medlemmar av denna grupp kommer inte endast att utgöra ett *stöd* för de Förtroendevaldas världsledarskap: det ligger i sakens natur att de kommer att behöva *dela* världsledarskapet med dem.

Lyckligtvis har vi redan en gedigen inre servicestruktur, inom vilken en mycket kompetent grupp av icke-Förtroendevalda tjänare arbetar. Endast några få förbättringar och förändringar kommer att behövas inom A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc., där den sistnämnda är en relativ nykomling på vår servicescen. De huvudsakliga konturerna i denna underliggande struktur är nu definierade och arrangemangets effektivitet är väl bevisad. Vad består då vår underliggande servicestruktur av?

Denna är uppbyggd av följande element: de fem¹ permanenta kommittéerna under General Service Board plus våra två inregistrerade serviceföretag, A.A. World Services, Inc. (inklusive AA:s förlagsdivision) och The A.A. Grapevine, Inc. Låt oss titta närmare på var och en av dessa verksamheter.

General Service Boards ständiga kommittéer utgörs av Nomineringskommittén, Finans- och Budgetkommittén, Kommittén för Offentlig Information, Litteraturkommittén samt Kommittén för Allmänna Policyfrågor - benämningarna anger klart och tydligt General Service Boards direkta administrativa ansvarsområden. Dessa kommittéer utnämns årligen av General Service Boards ordförande och varje kommitté består, som vi har sett, av en lämplig andel Förtroendevalda, icke-Förtroendevalda experter inom respektive område, en verkställande chef från huvudkontoret samt en personalrepresentant.

Nomineringskommittén: Denna kommitté hjälper de Förtroendevalda med att fullgöra det som är deras viktigaste uppgift, nämligen att se till att alla vakanser – vare sig de uppstår inom sina egna led, gäller nyckelpositioner i serviceföretagens styrelser, i de verkställande ledningarna eller bland de anställda – på rätt sätt fylls med ledamöter och funktionärer med största möjliga kompetens, stabilitet och arbetskapacitet.

Denna kommittés rekommendationer kommer i stor utsträckning att vara avgörande för vår serviceverksamhets fortsatta framgång. Dess ledamöters åsikter kommer att väga tungt när det gäller att välja framtida Förtroendevalda och icke-Förtroendevalda funktionärer. Omsorgsfulla överläggningar, noggranna undersökningar och intervjuer, vägran att godta lättvindiga rekommendationer, förberedelser i god tid av listor på lämpliga kandidater – dessa kommer att behöva vara denna kommittés huvudsakliga inställning och arbetssätt. Alla frestelser att skynda på eller att för snabbt skapa sig en uppfattning måste plikttroget och oavbrutet motstås.

Ett annat problem som framtida kommittéer kan komma att ställas inför, är den subtila tendensen till utarmning av personalens kvalitéer till följd av den mycket naturliga och vanligtvis omedvetna tendensen hos de som föreslår kandidater att välja personer som är något mindre dugliga än de själva. Instinktivt ser vi oss om efter kollegor som är ganska lika oss själva, dock något mindre erfarna och kompetenta. Till exempel; hur sannolikt är det att en verkställande chef rekommenderar en assistent som är åtskilligt mer kompetent än han själv? Vilken personalgrupp skulle föreslå en ny kollega vars kompetens vida överstiger genomsnittet i gruppen? Motsatsen är det mer troliga. Ämbetsverk, institutioner och många kommersiella bolag drabbas ofta av detta smygande förfall. Vi har 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 förödande tendens, speciellt Nomineringskommittén, vars främsta och enda uppgift är att endast välja den bäst tänkbara för varje ledig post.

Finans- och Budgetkommittén: 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 i exakt rätta proportioner. Här behöver vi orubbliga medlemmar med stor finansiell erfarenhet.

Samtliga bör vara realister och en pessimist eller två kan komma väl till nytta. Den allenarådande andan i dagens värld är att spendera mer än man har, kanske mer än man någonsin kommer att ha. Av detta följer att många av oss är smittade av denna rosenröda filosofi. När ett nytt och lovande AA-serviceprojekt dyker upp ropar vi gärna: "Strunt i pengarna, låt oss sätta i gång." Det är då våra budgetansvariga förväntas säga: "Stanna upp, betrakta och lyssna". Det är precis här som "spararna" kommer på konstruktiv och hälsosam kollisionkurs med "slösarna". Denna kommittés viktigaste uppgift är därför att se till att verksamheten vid vårt Huvudkontor alltid har god betalningsförmåga och upprätthåller den i såväl goda som dåliga tider.

Denna kommitté måste göra en konservativ uppskattning av varje års inkomster. Den behöver göra upp planer för att öka våra intäkter. Den håller ett kyligt och vaksamt öga på onödiga kostnader, slöseri och dubbelarbete. Den synar närgånget A.A. World Services och A.A. Grapevines årsbudgetar över uppskattade intäkter och utgifter. Den kommer att föreslå justeringar av uppskattningarna när så krävs. Vid halvårsskiftet kommer den att begära en budgetuppdatering om tidigare uppskattningar slagit fel alltför mycket. Den kommer att granska varje ny och betydande utgiftspost och fråga: "Är detta nödvändigt eller önskvärt just nu? Har vi, när allt kommer omkring, råd till detta?"

Under goda tider kommer denna kommitté att insistera på att vi fortsätter att avsätta betydande belopp till vår reservfond. Den kommer att driva en politik för investering i reservfonden som garanterar omedelbar tillgång till åtminstone två tredjedelar av kapitalet vid varje given tidpunkt, utan förluster, vilket skapar möjligheter för oss att klara svåra tider eller till och med en katastrof.

Detta är inte detsamma som att vår Finans- och Budgetkommitté ständigt säger "nej" och ängsligt samlar våra pengar på hög. Jag kommer ihåg en tid när vi var så inriktade på att bygga upp reservfonden med hjälp av inkomsterna från bokförsäljningen att vi lät kontorstjänsterna köras rejält i botten, för att vi helt enkelt saknade tillräcklig hjälp 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 återställts, hade vi använt hela det innevarande årets bokförsäljningsintäkter och dessutom en stor del av vår reservfond. Denna typ av felaktig och fantasilös förvaltning kan visa sig vara mycket kostsam vad gäller anda, service och pengar.

Framtida kommittéer kommer därför att få betänka skillnaden mellan sann försiktighet (som varken är ängslighet eller samlande på hög och som faktiskt kan komma att kräva att vi kör med tillfälliga underskott) och det slags envisa vårdslöshet som en dag skulle kunna resultera i allvarliga inskränkningar eller kollaps av våra livsviktiga servicetjänster.

Den trygga kursen kommer vanligtvis att ligga mitt emellan vårdslös budgetnedskärning och obetänksamt slöseri.

Informationskommittén: Även denna kommitté är av största betydelse. Givetvis måste dess medlemmar vara experter inom informationsområdet. Men det måste understrykas att ren kommersiell expertis inte räcker helt. På grund av AA:s traditionella konservatism, som återspeglas i uttrycket ”dragningskraft snarare än reklamkampanjer”, är det givet att kommitténs professionella ledamöter bör vara kapabla att anpassa sina erfarenheter från affärslivet till AA:s behov. Till exempel, de metoder som används för att sälja in en stor personlighet eller ett nytt hårvatten skulle inte passa för AA. I kommittén bör alltid ingå ett antal AA-medlemmar som tack vare lång erfarenhet verkligen har ”AA-känslan”, det vill säga ett gediget grepp om vår helhet och vad den behöver i fråga om offentlig kommunikation.

Låt oss för den skull inte förbise behovet av stora yrkeskunskaper. Att hantera det väldiga komplex som kommunikation med omvärlden i dag utgör är inte ett jobb för enbart amatörer. Skicklighet inom detta område innefattar stor teknisk erfarenhet, diplomati, en känsla för vad som kan vara riskabelt och vad som inte är det, mod att ta kalkylerade risker och vara beredd att söka kloka men traditionsenliga kompromisser. Det är dessa är yrkesskickliga förmågor vi alltid kommer att behöva.

Vi gör vårt bästa för att försöka nå ut till fler av de 25 miljoner alkoholister som befolkar världen idag. Vi måste nå dem direkt och indirekt. För att lyckas med detta är det nödvändigt att kunskapen om AA och allmänhetens välvilliga inställning till AA fortsätter att växa överallt. Vi behöver uppnå ännu bättre relationer med läkarvetenskapen, religioner, arbetsgivare, regeringar, domstolar, fängelser, psykiatriska kliniker och alla de som driver företag inom alkoholområdet. Vi behöver en ökad välvilja hos redaktörer, skribenter och televisions- och radiokanaler. Dessa mediekanaler – på det lokala, nationella och internationella planet – bör vidgas mer och mer, dock under förutsättning utan att vi någonsin tillgriper aggressiva marknadsföringsmetoder. Det är till dessa och genom dessa resurser som vi måste försöka föra ut AA:s budskap till dem som drabbats av alkoholism och dess konsekvenser.

Ovanstående visar vilken betydelse vi tillmäter vår Informationskommittés arbete och rekommendationer. Det är ett mycket viktigt uppdrag. En enda stor offentlig blunder skulle kunna kosta många liv och orsaka mycket lidande, eftersom det skulle få många tänkbara nya medlemmar att vända sig ifrån oss. Omvänt; varje verklig informationsframgång lotsar alkoholister till oss.

Litteraturkommittén: Denna grupp har i uppdrag att granska och omarbета befintliga böcker och broschyrer, likaså att ta fram nytt broschyrmaterial för att möta nya behov eller ändrade förhållanden. I stort sett är dess uppgift att se till att en i alla avseenden rättvisande och allsidig bild av AA presenteras i skrift för våra medlemmar, vänner och världen i stort. Vår litteratur är det

viktigaste sättet genom vilket AA:s tillfrisknande, enighet och service möjliggörs. Tonvis av böcker och broschyrer skickas ut varje år. Det inflytande detta material har är oskattbart. Att se till att vår litteratur fullt ut 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; vi är starkt övertygade om att dåligt utformad litteratur som ser billigt ut och säljs billigt inte tjänar AA:s intressen på något sätt, vare sig det gäller effektivitet, ekonomi eller något annat.

Liksom andra General Service Board-kommittéer måste denna bestå av experter på det arbete som ska utföras. En nyckelfigur i denna verksamhet kommer oundvikligen att vara en avlönad skribent och konsult. Det kreativa arbetet – det vill säga att från den första idén och utkastet till att förverkliga ett nytt projekt – kommer att bli denna specialists uppgift. De andra kommittéledamöternas roll kommer att bestå i att ge konstruktiv kritik och föreslå förbättringar av konsultens arbete. Även här måste vi komma ihåg att personer med omfattande erfarenhet av AA absolut måste ingå i kommittén. Detta att få in ”AA-känslan” i alla våra skrifter är absolut nödvändigt. Det vi muntligen uttrycker så väl måste också förmedlas i tryck.

Litteraturkommittén kommer därför att se det som angeläget att noggrant testa varje nytt alster genom att be ett antal AA-medlemmar, som har god känsla för AA-andan och medlemmarnas reaktioner, att ge sin kritik och erbjuda sina förslag till ytterligare förbättring av konsultens arbete. 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 inom dessa områden.

Policykommittén: Kanske är denna den viktigaste av alla General Service Boards kommittéer och den anses vara den mest erfarna. Den kan ta vägledande beslut om praktiskt taget alla projekt eller problem rörande AA:s policy, information till allmänheten eller AA:s Traditioner, som kan uppkomma i andra kommittéer eller i något av serviceföretagen².

För flera år sedan blev det uppenbart att mängden ärenden som inlämnades till de Förtroendevaldas kvartalsmöten hade blivit för stor för att kunna hanteras. Vi blev därför tvungna att bilda en kommitté som kunde filtrera alla dessa ärenden, rensa ut de mindre och noggrant granska de större. Syftet var att bryta upp stockningen av ärenden vid de Förtroendevaldas sammanträden och att lägga fram omsorgsfullt behandlade rekommendationer för styrelsen, inklusive minoritetsutlåtanden, när det gällde de allvarigare frågorna. På det sättet kunde General Service Board på ett riktigt sätt fokusera på vad den verkligen måste göra. Denna kommitté, med gott om tid till sitt förfogande, skulle också kunna stärka vår process för planering och policyutveckling. Den kunde avstyra att större eller mindre misstag begicks på grund av brådska.

Detta var vår ursprungliga modell och den har fungerat utomordentligt väl. Eftersom denna kommitté är utformad för att vara extra lyhörd för åsikter och reaktioner inom AA utgörs dess kärna av (a) de av AA:s Förtroendevalda som inte är bosatta i New York, av vilka av tradition utses till ordförande, (b) två ur personalen vid World Service Office, (c) verkställande direktören för A.A. World Services, Inc. som också är chef för World Service Office, (d) verkställande direktören för The A.A. Grapevine, Inc., som också är chefredaktör och (e) sådana Förtroendevalda och styrelseledamöter i serviceföretagen som har lång erfarenhet av vår Gemenskap.

Alla andra Förtroendevalda, kommittéledamöter och styrelseledamöter och anställda 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 kommande möte – kommittéledamöterna och styrelseledamöterna därför att de härigenom kan få en utförlig bild av vad andra enheter vid huvudkontoret har uträttat.

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

Denna Policykommitté har stärkt sammanhållningen vid vårt huvudkontor väsentligt. Alla deltagare känner att de är ”med i laget”. Mötets storlek är 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 ska återigen betonas att ingen av dessa fem General Service Board-kommittéer är verkställande till sin natur. De leder inte och utför inte serviceföretagens uppgifter. De kan emellertid lämna vilka rekommendationer som helst - till serviceföretagen själva eller till de Förtroendevalda. Lägg väl märke till att Policykommittén alltid granskar serviceföretagens kvartalsrapporter och de rapporter från övriga General Service Board-kommittéer som föreligger vid tiden för mötet. Kommittén kan kommentera dessa rapporter och gör det också, samt kommer med rekommendationer gällande dem.

Näst 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 praktiska arbete som utförs vid huvudkontoret.

General Service Board äger aktierna i dessa bolag³. Därför utser de Förtroendevalda samtliga styrelseledamöter årligen, sju (för närvarande) för varje bolag. Detta innebär att vad gäller den dagliga ledningen av vår etablerade och ständigt verk samma service har de Förtroendevalda fullt ut delegerat sin verkställande funktion.

Styrelsen för A.A. World Services, Inc. (där AA:s förlagsverksamhet ingår) är av traditionen sammansatt av två Förtroendevalda med ägartillsynsansvar, tre icke-Förtroendevalda experter inom det aktuella området samt två operativa chefer; chefen för World Office samt en av hans medarbetare, vilka har titeln verkställande direktör respektive vice verkställande direktör. De två Förtroendevalda styrelseledamöterna har vanligen tidigare tjänstgjort i styrelsen som icke-Förtroendevalda och en av dem innehar vanligen titeln skattmästare. AA:s styrelseledamöter är alltså sådana personer som har grundlig erfarenhet av hur verksamheten bedrivs⁴.

För Grapevine är strukturen snarlik, men med två undantag. De två Förtroendevalda bland Grapevines styrelseledamöter utgörs av (1) en före detta chefredaktör för Grapevine och (2) en person med stort kunnande i ekonomiska frågor som tidigare varit ledamot av Grapevines Styrelse. Den sistnämnde av de Förtroendevalda utses enligt traditionen till styrelsens ordförande och han leder företagets sammanträden. Anledningen till detta är att varken chefredaktören, som enligt traditionen är Grapevines verkställande direktör, eller hans närmaste man normalt besitter den erfarenhet av affärsverksamhet som är nödvändig för att vara Grapevines styrelseordförande. Arrangemanget placerar också ordföranden i en gynnsam position för att medla i frågor där företagets redaktionella och affärsmässiga avdelningar är oense. Grapevine har också en Redaktionsstyrelse som utser sina egna efterträdare förutsatt att de godkänts av företagets styrelse.⁵

Redaktionsstyrelsen bistår chefredaktören 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 ger rekommendationer avseende Grapevines informationsmaterial som går ut till grupperna. Den ger både yrkesstatus och sammanhang åt våra redigerare, tecknare och skribenter i deras gemensamma arbete. Den är dessutom en skola för framtida chefredaktörer. Vår redaktionsstyrelse är därför den förnämsta garanten för tidskriftens kvalitet och redaktionella kontinuitet.

Varje ny generation medarbetare kommer att ställa vissa frågor angående dessa två företag: "Varför kan inte de båda integreras i 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 under tidigare Koncept. Vi har kommit fram till slutsatsen att eftersom General Service Board är en olämplig organisationsform för ett verksamhetsdrivande företag och att Grapevines verksamhet är så olik den som bedrivs av A.A. World Services, bör vi inte koncentrera för mycket pengar och verkställande befogenheter i en och samma enhet och inte genomföra någon sammanslagning mellan A.A. World Services och A.A. Grapevine. På dessa punkter förefaller vi nog så eniga – åtminstone för tillfället.

Denna fråga förekommer även andra varianter. Man hör ofta frågan: "Om det är så åtråvärt att organisera olikartade verksamhetsgrenar var för sig, varför bör då inte AA:s förlagsdivision inom A.A. World Services registreras separat och ledas av

en styrelse som är speciellt kunnig i utgivningen av böcker och tidskrifter?” Vid en första anblick verkar detta logiskt.

A.A. Publishing är idag dock till största delen en affärsverksamhet. Till skillnad från ett kommersiellt förlag behöver vi inte tänka på urval, författande och publicering av en mängd nya böcker varje år. De flesta av våra AA-böcker är redan skrivna, och troligen kommer inte många fler att publiceras. Naturligtvis kommer vi att ge ut nya broschyrer då och då och omarbetningar av äldre material är ibland angelägna. Men denna relativt obetydliga mängd kreativt redaktionellt arbete kan utan problem hanteras av Litteraturkommittén. Därför består nu AAs Förlagsdivision inom A.A. World Services, Inc. huvudsakligen av tryckning, distribution, bokförling och finansförvaltning. Ur ledningsperspektiv finns det därför för närvarande inget behov av ett separat företag, det enda som krävs är att A.A. World Services bokförling uppvisar en separat redovisning för sin förlagsdivision. Endast i händelse av en mycket osannolik entré på marknaden som *förläggare av nya böcker* i stor skala och under längre tid, skulle vi alls ha behov av en separat företagsledning.

En annan fråga som kommer upp är denna: ”Varför slår vi inte samman A.A. Publishing med The A.A. Grapevine för att därigenom placera all vår litteratur under en och samma ledning?” Här grundas svaret på de två verksamhetsgrenarnas helt olika karaktär. Grapevine måste punktligt producera en helt ny kvalitetsprodukt varje månad, till skillnad från AA:s förlag, vars framgång till stor del vilar på vad som redan skrivits.

Hos Grapevine, är därför den viktigaste verksamheten den kreativa. Grapevine behöver flera avlönade tjänstemän och det oavbrutna stödet av ett stort antal frivilliga specialister utan vars hjälp tidskriften inte skulle kunna fungera. Varför skulle vi då belasta dessa människor med mycket mer ren affärsverksamhet? Självklart ska vi inte göra det.

En annan fråga som ofta ställs är: ”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 finansiering, personal och rutinuppgifter vara effektivare och mer ekonomisk? Skulle inte detta befria Grapevine från alla affärsmässiga bekymmer?”

Också denna plan verkar vara förnuftig vid första anblicken. Sannolikheten är dock stor att den skulle fungera dåligt. Den har allvarliga strukturella fel. Den skulle bryta mot den grundläggande principen för sunt ledarskap, nämligen att den som har ansvaret för en given uppgift också måste ha de befogenheter, det nödvändiga kapital, den personal och de hjälpmedel som krävs för att genomföra den. The A.A. Grapevine, Inc. har otvetydigt det fulla ansvaret för sin egen betalningsförmåga, marknadsföring, policy och distribution. Bolaget förutsätts ha fyra styrelseledamöter med erfarenhet av affärsverksamhet, vilka är experter inom dessa olika områden av en tidskrifts verksamhet. Konferensen och General Service Board kommer alltid att hålla dem ansvariga. Om en stor del av Grapevines affärsmässiga verksamhet överförs till en företagsledning som är helt skild från Grapevine och över vilken

Grapevine inte har något inflytande, vad skulle hända då? Detta skulle helt klart resultera i dubbelt ledarskap och bli en källa till ständig konflikt. Grapevines styrelse skulle bli praktiskt taget maktlös.

En sådan situation skulle riskera att demoralisera chefredaktören, hans medarbetare och ledamöterna i redaktionsstyrelsen, alla av dem specialister som arbetar ideellt. Denna grupp är nu representerad med tre ledamöter i Grapevines styrelse. I en sådan ledningsgrupp är det nu möjligt att förena den redaktionella sidans önskan om högsta kvalitet på tidskriften med Grapevines finansiella realiteter. Men, om den kommersiella sidan av Grapevines verksamhet överfördes till A.A. World Services, Inc., skulle inflytandet för GV:s redaktionella personal reduceras till nästan noll. Styrelseledamöterna för A.A. World Services skulle mest vara intresserade av affärsmässig effektivitet och betalningsförmåga, medan GV:s redaktionella representanter fortfarande skulle sträva efter kvalitet samt förbättringar av tidskriften. Det skulle inte finnas något sätt att förena dessa motsättningar i praktiken. A.A. World Services företagsledning skulle härska över redaktionsmedarbetarna och därmed över den redaktionella policyn. Redaktionspersonalen skulle upptäcka att de reducerats till inget mer än en kommitté som tar order från A.A. World Services. "Den som står för fiolerna bestämmer musiken" skulle bli gällande i arbetsrelationerna mellan dem. Efter att på detta sätt ha splittrat ledningen för Grapevine och övergett principen om "medbestämmande" är det tveksamt om vi alls skulle kunna få denna struktur att fungera, speciellt med alla dessa frivilliga medarbetare. Vi kanske delvis räddar ekonomin, men vi skulle förmodligen inte kunna rädda tidningen.

Samarbeten mellan A.A. Grapevine och A.A. World Services för rutinuppgifter såsom fakturering, distribution etc. är inte nödvändigtvis uteslutna, även om samma slags spänningar som nämnts ovan kan förväntas uppstå, om än till en lägre grad, om det inte finns en överenskommelse som så klart som möjligt anger "vem bestämmer över vad och när".

Vi som nu arbetar vid AA:s huvudkontor är i stort överens om ovanstående arbetssätt. Det har beskrivits ganska noggrant 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 disharmoni och åtföljande ineffektivitet att i praktiken sparas ingenting, utan det leder istället till en verklig förlust.

En utförlig beskrivning av den aktiva verksamhet som bedrivs inom våra General Service Board-kommittéer och serviceföretag är alltför lång 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 chefspersoners status - verkställande ledning och policyutveckling är åtskilda:* Ingen aktiv serviceverksamhet kan fungera väl utan en stabil och kompetent verkställande ledning. Denna måste alltid samlas under *en person* som till sitt stöd har de medhjälpare han behöver. En styrelse eller en kommitté kan aldrig aktivt leda någonting i löpande, verkställande mening. Denna

funktion måste delegeras till en enda person. Den personen måste ges tillräcklig frihet och befogenhet att göra sitt jobb och ingen bör lägga sig i hans arbete så länge det utförs väl.

Verklig verkställande chefsförmåga växer inte på träd. Den är sällsynt och svår att få tag på. En speciell kombination av egenskaper krävs. Ledaren måste inspirera genom sin energi och sitt föredöme och därigenom försäkra sig om god samarbetsvilja. Om detta samarbete går trögt måste han inse när en verkligt fast hand är berättigad. Han måste agera utan vare sig favorisering eller partiskhet. Han måste förstå och fullgöra de stora uppgifterna utan att försumma de mindre. Han måste ofta ta initiativet i all planläggning.

Användningen av sådana chefsegenskaper kräver vissa insikter hos både chefen och hos dem som arbetar tillsammans med denne, annars kan det lätt uppstå missförstånd. På grund av sin naturliga kraft och energi kommer sådana ledare ibland att misslyckas med att skilja mellan dels ett rutinmässigt genomförande av upprättade planer och program och dels *upprättandet* av *nya*. På det här området har de en tendens att göra upp nya planer och sätta dem i verket utan att i tillräcklig grad konsultera dem vars arbete berörs, eller dem vars erfarenhet och visdom faktiskt eller officiellt behövs.

En bra verkställande chef måste också vara en duktig säljare. Han vill dock ofta ha ett snabbt avslut och snabba resultat även i de fall där tålmodig konsultation med många människor är nödvändig. Detta är ändå mycket bättre än avvaktande fördröjningar och ständiga förfrågningar till den ene eller andre om vad han ska göra. Den chef som driver på alltför hårt kan hållas tillbaka någorlunda genom den strukturella situationen och de avgränsningar inom vilka han ska verka. Men en svag och osäker chef är sällan något att ha.

Det är därför en bra chefs plikt att *lära sig att skilja mellan* när han bör agera på egen hand och när en begränsad eller mer omfattande konsultation är lämplig, samt när han bör begära bestämda förklaringar och anvisningar. Denna bedömning är faktiskt hans ensak. 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. För World Service Office har vi nu bara råd med en deltidsanställd chef.⁶ När det gäller Grapevine måste vi lita till en frivillig.⁷ Givetvis har var och en av dessa verkställande chefer avlönade medarbetare. Men det faktum att en av våra toppchefer bara kan ge AA halva sin tid och den andre avsevärt mindre är inte alls någon idealisk situation.

* När GV:s finanser förbättrats avsevärt, anställdes en delvis avlönad chefredaktör 1962.

En verkligt verkställande direktör bör kunna vara på jobbet hela tiden och det kan inte våra. Någon gång i framtiden kanske vi får möjlighet att rätta till denna defekt. Men inte heller då bör vi göra misstaget att anställa verkställande chefer på heltid som i avsaknad av erforderlig erfarenhet och förmåga är villiga att arbeta för lägre lön. En dyrbarare tabbe än denna kan knappast göras. Då är enastående egenskaper och förmåga hos en frivillig eller deltidsarbetande definitivt att föredra.

Den andra svårigheten vad gäller den verkställande funktionen är inbyggd i hur AA ser ut. Nyckelpersonerna vid huvudkontoret är AA-medlemmar och måste vara det. Därför är verkställande direktörer och deras personal AA-vänner och medlemmar i samma "klubb". Detta gör det ibland svårt för en chef att utöva ett fast ledarskap och lika svårt för hans AA-vänner att acceptera det. Våra AA- direktörer upptäcker att de inte bara har ett företag att sköta utan att 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 samverkande andlig verksamhet att vårda. Därför 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 distansnerande eller hänsynslös maktutövning bör ogillas hos en chef, bör ingen klaga om han är både vänlig och bestämd. Dessa problem är inte olösliga, vi löser dem när de uppstår, oftast genom att tillämpa AA:s principer.

Problem av det här slaget dyker upp då och då, men vårt servicehuvudkontor är inte ständigt drabbat av dem. Tack vare våra funktionärers exceptionellt stora engagemang råder en viss harmoni och effektivitet som är ovanlig i driften av andra företag.

2. *Avlönade tjänstemän: hur de ska betalas:* Vi anser att varje avlönad verkställande chef, tjänsteman eller konsult bör bli avlönad i rimlig relation till värdet av hans eller hennes motsvarande tjänster eller förmågor i den kommersiella världen.

Denna policy missförstås ofta. Många AA-medlemmar betraktar säkert AA:s världsservice 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 har utformats för allas vår allmänna välfärd och skydd. Vi är inte några rika välgörare som skulle hjälpa sjuka och fattiga. Vi hjälper andra för att hjälpa oss själva.

En annan felaktig idé är att våra betalda tjänstemän skulle arbeta lågavlönat, precis som välgörenhetsarbetare ofta gör på andra håll. Om den blev accepterad, skulle denna modell betyda att vi tvingat våra tjänstemän att göra ovanligt stora 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 tycks låglöneteorin vara lika absurd som den verkliga är, speciellt när vi påminner oss om att AA:s fasta driftskostnader för världsservicefunktionen är bland de lägsta per capita jämfört med vilken stor organisation som helst i världen. Skillnaden mellan en skälig och en dålig lön vid huvudkontoret är en fråga om bara några få cent per år för var och en av oss.

Vi bör också överväga det välkända faktum att billig arbetskraft tenderar att känna sig otrygg och arbeta ineffektivt. Det är mycket dyrbart i långa loppet. Det är varken god andlighet eller en bra affär. Under antagandet att pengar för serviceverksamheten finns tillgängliga, bör vi också betala våra tjänstemän väl.

3. *Rotation bland avlönade tjänstemän*.⁸ Vid AA:s huvudkontor byts uppgifterna för de flesta av tjänstemännen varje år. När en tjänsteman anställs förväntas han eller hon ha den generella förmågan att utföra eller lära sig att utföra vilket arbete som helst på kontoret – med undantag för kontorsledningen där rotation på grund av de speciella kunskaper som krävs ibland begränsas för en del av AA:s tjänstemän. Men principen för lönesättning är identisk för alla tjänstemän. Löneökningar baseras endast på anställningstid.

Inom affärsvärlden skulle ett sådant arrangemang vara ohanterligt. 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 strukturen hos kommersiell företagsverksamhet. Därför bör det finnas beprövade och övertygande skäl för ett sådant företagsmässigt katteri, och det finns det.

Vårt främsta skäl för att använda oss av rotation och lika lön var tryggheten och kontinuiteten vid kontoret. Vi hade en gång det konventionella systemet med en högt avlönad tjänsteman med assistenter med mycket lägre lön. Hon hade haft mest att säga till om när de anställdes. Fullständigt omedvetet, är jag övertygad om, anställde hon människor som hon kände inte skulle kunna konkurrera med henne. Samtidigt höll hon ett stadigt grepp om alla viktiga frågor på kontoret. Ett under av fantastiskt arbete utfördes. Men plötsligt kollapsade hon och kort därefter gjorde en av hennes assistenter detsamma. Där stod vi nu med endast en delvis inskolad assistent som inte kände till någonting alls om den totala verksamheten.

Som tur var kom en av mina goda AA-vänner, en skicklig organisatör till undsättning och hjälpte till att få ordning på kontoret. Vi insåg att vi var tvungna att skaffa avlönad personal som helt enkelt inte kunde bryta samman. Nästa gång kanske det inte skulle finnas någon till hands som hade tillräckligt mycket tid till att organisera upp det hela på nytt. Dessutom hade kollapsen kostat oss åtskilligt av förtroende ute på fältet – så mycket att vi måste ha förlorat 50.000 dollar på tre år i bidrag från grupperna.

Efter detta införde vi principen om rotation inom en avsevärt större del av personalen. Sedan dess har vi varit med om plötsliga uppsägningar och plötsliga

kollapser, vilka var för sig hade 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. Den vanliga tendensen att välja mindre dugliga medarbetare har också i stort sett övervunnits.

Genom att på detta sätt göra våra tjänstemän fullständigt jämställda, inverkade borttagandet av de sedvanliga 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 också många av frestelserna, såsom destruktiv konkurrens och kontorsintrigerande. Andan vid huvudkontoret blev oändligt mycket bättre och spred sig ut i Gemenskapen.

I framtiden – i perioder då rotationssystemet inte fungerar perfekt – kommer det naturliga kravet att framföras att det bör förkastas i den förmodade effektivitetsökningens namn. Naturligtvis är våra efterkommande välkomna att försöka, men tidigare erfarenheter visar tydligt att de kan komma att kastas ur askan i elden.

Ytterligare en aspekt av rotation: tidsfaktorn. Vi vet ju redan att ju mer ansvarsfull uppgiften är, desto längre måste uppdragstiden vara för att vi ska uppnå effektivitet. Till exempel, en gruppsekreterare kan bytas ut varje halvår och en distriktskommittéledamot varje år. Men för att göra någon som helst nytta måste en delegat tjäna i två år och en Förtroendevald i fyra.

Vid World Service Office har vi ansett det opraktiskt och orättvist att ha tidsbegränsade anställningar. En anställd behöver flera års utbildning. Ska vi då slänga ut henne när hon är som bäst? Och om hon insåg att hon bara kunde tjänstgöra under en förutbestämd period, hade vi då kunnat anställa henne över huvud taget? Förmodligen inte. Dessa befattningar är svåra att tillsätta därför att de fordrar precis de rätta mängderna av personlighet, förmåga, stabilitet, affärs- och AA-erfarenhet. Om vi propsade på en begränsad anställningstid skulle vi ofta tvingas anställa AA-medlemmar som inte var tillräckligt kvalificerade. Detta skulle vara både skadligt och orättvist.

Men vi behöver inte vara oroliga för att alltför många bland personalen blir "gamla trotjänare". Den känslomässiga takten hos "AA dygnet runt" är alltför påfrestande för de flesta av dem under en längre tidsperiod. De kommer och går redan idag av den anledningen eller av andra personliga skäl. Inom rimliga gränser kan och måste de flesta av dem rotera från uppdrag till uppdrag. Men vi bör inte försöka driva rotationen längre än så.

På grund av att vissa ovanliga kunskaper krävs, är rotation hos medarbetarna på Grapevine svårare. Om tidningen någon gång i framtiden får en deltidsanställd redaktör som kan driva på och hjälpa till med deras vidareutbildning, kan vi kanske en dag få detta på plats. På Grapevine kommer det dock aldrig att kunna

skapas någon trygghet i att vara tillräckligt många, vilket det gör på servicehuvudkontoret. Den nuvarande avlönade personalen om två på Grapevine skulle fortfarande kunna sköta en upplaga som är många gånger större än dagens.

4. *Fullt "medbestämmande" för avlönade tjänstemän är mycket viktigt.* Vi har redan diskuterat nödvändigheten av att ge avlönade nyckelpersoner röstningsrepresentation i våra kommittéer och bolagsstyrelser⁹. Vi har sett att de bör ha en status som motsvarar deras ansvar, på samma sätt som våra ideellt arbetande medarbetare har. Fullt medbestämmande för avlönade tjänstemän kan dock inte uppnås enbart genom rätten att rösta. Andra särskilda faktorer påverkar vanligen graden av 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, d.v.s. relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. I mänskliga angelägenheter är makt och pengar hårt sammankopplade. Ägande eller kontroll över pengar betyder kontroll över människor. Oförnuftigt använd, som denna kontroll ofta är kan den resultera i en mycket olycklig uppdelning som placerar de som "har" på en sida om staketet och de som "inte har" på den andra. Försonlighet eller harmoni kan inte råda förrän en del av staketet monterats ned. Endast då kan verkliga befogenheter gå hand i hand med en ansvarskännande villighet att se till att arbetet blir gjort.

Inom vår AA-servicestruktur 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 skulle behandla frivilliga, människor som är våra vänner och medarbetare. Så länge som de utför sitt arbete väl, bör det faktum att de är beroende av de pengar 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, då är det en helt annan sak. Vi kan och bör låta dem gå¹⁰.

Detta är insikter som vi alla kan använda oss av varje dag i vårt arbetsliv. Addera till detta även tanken att ingen organisatorisk struktur kan ge vårt huvudkontor fullständigt skydd mot attacker som personliga motsättningar medför och att endast en ständig vilja att tillämpa andliga principer i alla våra angelägenheter kan åstadkomma det. På så sätt kommer vi aldrig att behöva vara oroliga för vår framtida harmoni.

-
1. Under åren som gått sedan detta skrevs har ytterligare sex specialiserade kommittéer tillkommit. Dessa är kommittéerna för: Samarbete med Professionella i Samhället/Behandling och Tillgänglighet, General Service Conference, Arkiv, Internationella Konvent/Regionala Fora, Kriminalvårdsanstalter och Internationella frågor.
 2. Policykommittén går nu under namnet "General Sharing Session", och dess sammansättning och funktioner har ändrats, vilket förklarats i fotnoten på sidan 56.

3. Både A.A. World Services, Inc. och The A.A. Grapevine, Inc är nu 'membership corporations' (ungefär 'medlemsskapsföretag' en icke vinstdrivande organisation, ö.a.); vars medlemmar (members) är de förtroendevalda. A.A. World Services inregistrerades som en icke vinstdrivande företag 1962. A.A. Grapevine inregistrerades som ett icke vinstdrivande företag 1971.
4. Styrelsen för A.A. World Services, Inc. består nu av nio styrelseledamöter: chefen för G.S.O., som är verkställande direktör för A.A.W.S., en medarbetare ur ledningen för G.S.O. som är vice verkställande direktör, två regionala förtroendevalda, två förtroendevalda för allmän service samt tre styrelseledamöter som inte är förtroendevalda. Ordförandeskapet roterar och innehas av en förtroendevald.
5. A.A. Grapevine, Inc. har i dag nio styrelseledamöter. Företagets Styrelse består av: tidningens chefredaktör/ansvarige utgivare, som är styrelseordförande för A.A. Grapevine, två styrelsemedlemmar är förtroendevalda för allmän service, två är regionala förtroendevalda, en är en förtroendevald icke-alkoholist, tre är icke-förtroendevalda ledamöter. Produktion och ledning av Grapevine har överlämnats till avlönade heltidsanställda. The Editorial Board (Redaktionsstyrelsen) heter numera The Editorial Advisory Board (den Rådgivande Redaktionsstyrelsen). För mer information se kapitel 12 av *The A.A. Service Manual* (Servicehandboken).
6. Sedan 1960 har G.S.O. haft en heltidsanställd chef.
7. Idag finns en heltidsanställd redaktionsstab bestående av tre personer och två deltidanställda assistenter.
8. För att möta de förändrade förhållandena sedan detta avsnitt skrevs, har A.A.W.S., med General Service Boards godkännande, infört en tvåårig rotation av uppgifterna för de flesta anställda.
9. I sin egenskap av medlem i A.A.W.S. styrelse har den chef som ansvarar för samordning av anställningsfrågor (bl.a. rekrytering, ö.a.) en röst.
10. På grund av ett Rådgivande Utslag från den 66:e A.A. General Service Conference, har två stycken borttagits ur den publicerade versionen av Koncept XI. Paragraferna finns dock tillgängliga vid begäran från GSO:s Arkiv.

Koncept XII

Konferensens Allmänna Garantier: I alla sina förhållanden ska General Service Conference beakta andan i AA-Traditionen och noga tillse att Konferensen aldrig blir säte för skadlig rikedom eller makt, att ett tillräckligt rörelsekapital plus en väl tilltagen reserv utgör dess försiktiga ekonomiska princip; att ingen av Konferensens Deltagare någonsin sätts i en position med oinskränkt befogenhet över någon annan; att man kommer fram till alla viktiga beslut genom diskussion, omröstning och, så ofta det är möjligt, i betydande enighet; att ingen av Konferensens beslut någonsin straffar någon enskild eller inbjuder till någon offentlig kontrovers; 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 ska förbli demokratisk i tanke och handling.

Det Koncept som behandlas här utgörs av Artikel 12 i Konferensurkunden. Det finns goda skäl för att sätta in den i detta sammanhang.

Om man tar Konferensurkunden i sin helhet är den kontentan av den informella överenskommelse mellan AA-grupperna och deras Förtroendevalda som gjordes 1955. Den är den överenskomna grunden utifrån vilken General Service Conference arbetar. Urkunden är ett delvis tänjbart dokument; de första elva Artiklarna kan enkelt modifieras av Servicekonferensen själv när den så önskar.

Men Urkundens Artikel 12 står i en klass för sig. En ändring eller ett upphävande av någon av dess fundamentala Garantier skulle kräva ett skriftligt medgivande av tre fjärdedelar av alla registrerade AA-grupper, som faktiskt skulle rösta om sådana förslag och den ansevärda tiden sex månader är anslagen för att ge plats för noggranna överväganden. Även om förändringar i Garantier i Artikel 12 är svåra att genomföra, har de inte gjorts omöjliga.

Det är klart att alla dessa Garantier har stor och bestående betydelse för AA:s allmänna välfärd. Detta är anledningen till att vi tror att vi bör tillåta förändringar endast efter avgörande bevis på felaktigheter i dem och i sådana fall endast efter gemensamt godkännande av AA-grupperna själva. Vi har därför placerat dem i samma klass som AA:s Tolv Traditioner eftersom vi tycker att de är lika viktiga för AA:s världsservice som Traditionerna är för AA som helhet.

Garantierna i Artikel 12 utgör en rad högtidliga åtaganden som säkerställer att Servicekonferensen som sådan kommer att rätta sig efter AA:s Tolv Traditioner: att Servicekonferensen aldrig kan bli säte för ansevärd rikedom eller maktutövning, att dess finansiella policy alltid ska förbli klok och försiktig, att den aldrig ska införa någon absolut bestämmanderätt, att principen om betydande enhällighet kommer att följas, att den aldrig kommer att vidta några bestraffningsåtgärder, att den aldrig kommer att uppmuntra till offentliga kontroverser, att den endast kan tjäna AA och att den alltid ska förbli demokratisk i andan. Dessa Garantier visar på de goda egenskaper såsom klokhet och andlighet som vår Servicekonferens alltid bör präglas av.

Om inga oförutsedda brister uppträder, är detta de fasta band som håller Servicekonferensen fast bunden till den rörelse den tjänar.

Det finns betydelsefulla aspekter på dessa Garantier som bör beaktas. Lägg till exempel märke till att de alla råder till *försiktighet* – försiktighet i personliga relationer, försiktighet i fråga om pengar och försiktighet i våra relationer med världen omkring oss. För oss är försiktighet en framkomlig medelväg, en fri segelrännan mellan hindren rädsla på ena sidan och vårdslöshet på den andra. Försiktighet skapar i praktiken ett tydligt klimat, det enda klimatet i vilket samförstånd, effektivitet och en kontinuerlig andlig utveckling kan uppnås. Garantierna i Artikel 12 uttrycker visdomen i att tillämpa eftertänksamhet inför framtiden baserad på lärdomarna från det förflutna. De är summan av vårt skydd mot onödiga misstag och mot våra mycket naturliga mänskliga frestelser såsom rikedom, prestige, makt och liknande.

Artikel 12 öppnas med denna allmänna deklaration: ”I alla sina förehavanden ska General Service Conference efterleva andan i AA-traditionen...” Av alla organisationer och grupper inom Anonyma Alkoholister bör Servicekonferensen över allt annat känna sig bunden av AA-traditionen. Konferensen kallas ju ”beskyddaren av Anonyma Alkoholisters Traditioner”. Traditionerna själva definierar den allmänna grunden för hur vi bäst ska sköta vår verksamhet. Traditionerna uttrycker de principer och attityder om försiktighet som möjliggör harmoni. AA:s Tolv Traditioner skapar därför mönstret för enighet och för hur vi fungerar och som vår Servicekonferens i allra högsta grad förväntas vara ett exempel på.

Garantierna i Artikel 12 är följande:

Garanti Ett: ”Konferensen får aldrig bli säte för skadlig rikedom eller makt.” Vad menas med ”skadlig rikedom eller makt”? Betyder det att Servicekonferensen praktiskt taget inte bör ha några pengar eller inga befogenheter alls? Självklart inte. Ett sådant förhållande skulle vara både farligt och absurt. Resultatet skulle inte bli någonting annat än en ineffektiv anarki. Vi måste kunna använda *en del* pengar och det måste finnas *en viss* auktoritet. Men hur mycket? Hur och var ska vi dra dessa gränser?

Det viktigaste skyddet mot ansamlingen av alltför mycket pengar och makt i Servicekonferensens händer hittar vi i AA-traditionerna själva. Så länge som General Service Board vägrar ta emot bidrag från utomstående och begränsar varje enskild persons gåva till AA:s världsservice till en anspråkslös nivå kan vi känna oss säkra på att vi inte kommer att bli förmögna i någon farlig bemärkelse. Något stort överskott mellan bidragen från grupperna över de berättigade utgifterna för verksamheten är det inte troligt 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 hos oss. Det tycks verkligen som om den största svårigheten även fortsättningsvis kommer att vara att effektivt hålla AA-grupperna informerade om vilka de ekonomiska behoven för deras världsservicetjänster faktiskt är. Eftersom det därför är säkerställt att vi aldrig kommer att

bli alltför förmögna genom gruppernas bidrag behöver vi bara undvika frestelsen att ta emot pengar från världen utanför AA.

I fråga om att ge delegater, Förtroendevalda och anställd personal tillräckliga befogenheter löper vi inte heller någon stor risk. Lång erfarenhet, nu strukturerad i dessa Tolv Koncept, tyder på att vi troligen inte kommer att stöta på problem med alltför stora servicebefogenheter. Tvärtom tycks det som om vår utmaning kommer att bli hur vi ska kunna upprätthålla tillräckligt av dem. Vi måste komma ihåg att vi är skyddade från kaoset med alltför stora befogenheter genom rotation, medbestämmande genom röstning och ett omsorgsfullt upprättande av stadgar. Trots det hör vi varnande röster om risken för att en potentiell diktator skulle kunna ta över Servicekonferensen eller huvudkontoret någon gång i framtiden. För mig är det en obefogad oro. Med den struktur vi har skulle en sådan diktatorsaspirant inte kunna hålla sig vid makten ens ett år. Och var skulle han få pengar ifrån under den korta tid han verkade? Våra delegater, som direkt representerar grupperna, kontrollerar ytterst vårt tillflöde av ekonomiska serviceresurser. De utgör därför ett direkt skydd mot uppkomsten av alltför stort personligt inflytande. Sammantagna verkar dessa faktorer vara ett pålitligt skydd mot alltför mycket pengar och alltför stora befogenheter.

Vi har förstått varför Servicekonferensen aldrig kan få en farlig grad av mänsklig makt, men vi får inte missa det faktum att det finns en annan slags auktoritet och kraft 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 kraften som får vår Servicekonferens att fungera. I fråga om våra tjänare har detta uttryckts väl: "De befäller inte utan leder oss genom att vara goda föredömen". Medan vi mer än väl har säkerställt att de aldrig kommer att styra oss, är jag övertygad om att de kommer att inspirera oss i allt högre grad genom att de fortsätter att föregå med gott exempel.

Garanti Två: "Tillräckligt stort rörelsekapital samt en väl tilltagen reserv bör vara dess försiktiga ekonomiska princip".

I detta sammanhang bör vi stanna upp och tänka efter hur vi ser på pengar och deras förhållande till servicearbete.

Vår hållning att bidra med vår tid jämfört med vår attityd när det gäller att bidra med pengar utgör en intressant kontrast. Givetvis ger vi massor av vår tid till AA-aktiviteter för vårt eget skydd och vår egen tillväxt, men vi inger oss också ett verkligt uppoffrande givande för våra grupper, distrikts och för hela AA:s skull.

Framför allt ägnar vi oss åt nykomlingen och detta är vårt viktigaste tolvstegsarbete. För denna aktivitet avsätter vi ofta en avsevärd del av vår arbetstid. Omsatta i pengar uppgår dessa samlade uppoffringar till en mycket stor summa. Vi tycker ändå inte att detta är något märkligt. Vi påminner oss om att människor en gång gav av sin tid till oss när vi kämpade för att uppnå nykterhet. Vi vet också att nästan hela den samlade inkomsten från AA-medlemmarna, 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 kommer till det faktiska spenderandet av pengar, speciellt på AAs allmänna serviceomkostnader, blir många av oss gärna mer restriktiva. 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 till utbildning för våra barn. Vi känner också att när vi släpper ned pengar i möteshatten ger det inte samma kick som när vi talar i timmar med en nykomling. Det ligger inte mycket romantik i att betala hyresvärden. Ibland tvekar vi när vi blir ombedda att täcka Grupp- eller Kretsutgifter. Vad gäller världsservicen kanske vi säger: "Nåja, de där aktiviteter-na är väldigt avlägsna och vår grupp behöver dem egentligen inte. Kanske ingen behöver dem." Detta är mycket naturliga och förståeliga reaktioner som är lätta att försvara. Vi kan säga: "Låt oss inte skämma bort AA med pengar och serviceorganisation. Låt oss skilja det materiella från det andliga. Detta kommer verkligen att hålla saker och ting så enkla som möjligt."

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 rätt information och utbildning. Vi ser prov på detta i det ständiga arbetet som nu utförs med gott resultat för vår världsservice av delegater, servicekommittéledamöter och gruppservicerepresentanter. De märker att pengatiggen genom påtryckningar är ovälkommet och onödigt inom AA. De beskriver helt enkelt vad givarens servicedollar verkligen åstadkommer när det gäller att leda alkoholister till AA och att bevara den övergripande enigheten och effektiviteten. När det är gjort, strömmar de önskade bidragen in. Givarna kan sällan se exakt vad det exakta resultatet blivit. De vet dock väldigt väl att oräkeliga tusentals andra alkoholister och deras familjer med säkerhet kommer att få hjälp.

När vi betraktar sådana verkligt 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 världsservice under de år som kommer, åtminstone i goda tider.

Vi kan också trösta oss med att vi inte behöver underhålla någon dyrbar styrka av avlönade tjänstemän vid världsservicekontoret. I förhållande till AA:s ständigt växande medlemsantal har antal tjänstemän minskat. I början sysselsatte vårt världsservicekontor en avlönad tjänsteman per tusen AA-medlemmar. Tio år senare hade vi en avlönad medhjälpare per tretusen AA-medlemmar. I dag behöver vi bara en avlönad anställd per sjutusen tillfrisknade alkoholister¹. Den nuvarande kostnaden för vår världsservice (200 000 dollar årligen – gäller 1960) anses i dag som en låg summa i förhållande till vår Gemenskaps nuvarande räckvidd. Kanske är det så att ingen annan organisation av vår storlek och verksamhet har så låga allmänna omkostnader.

Dessa lugnande besked kan naturligtvis inte tas som grund för att överge vår policy om ekonomisk försiktighet.

Beviset och symbolen för AA:s ekonomiskt sunda förnuft kan hittas i General Service Boards reservfond. För närvarande uppgår fonden till strax över 200 000 dollar - ungefär det rörelsekapital som vårt världskontor behöver under ett år.² Detta har vi sparat in under de senaste tjugo åren, till stor del från inkomsterna från våra böcker. Det är denna fond som upprepade gånger förhindrat att vår världsserviceverksamhet lamslagits och ibland nära nog kollapsat.

Under cirka tio av de senaste tjugo åren har AA-gruppernas bidrag inte kommit upp till de belopp som fordrats för att täcka behoven för vår världsserviceverksamhet. Reservfonden, som ständigt förnyas genom bokförsäljningen, har ändå lyckats täcka dessa underskott – och samtidigt kunnat spara pengar. Vad detta betytt för oräknliga alkoholisters liv, vilka kanske aldrig kommit till oss om våra tjänster varit undermåliga eller obefintliga, kan ingen gissa. Ekonomisk försiktighet har gett utdelning i form av räddade liv.

Dessa fakta om vår reservfond behöver förstås bättre. På grund av ren och skär brist på förståelse hävdas det ofta: (1) att reservfonden inte behövs längre, (2) att om reservfonden fortsätter att växa, kommer den att resultera i skadlig rikedom, (3) att en stor reservfond motverkar gruppernas bidragsvilja, (4) att vi saknar tillit eftersom vi inte avskaffar reservfonden, (5) att våra AA-böcker borde utges till självkostnadspris 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 dess åsikter inte på något sätt är allmänna, är de typiska. Kanske finns det därför fortfarande ett behov av att analysera dem och besvara de frågor de ger upphov till.

Låt oss därför försöka testa dem. Står dessa åsikter för genuin försiktighet? Saknar vi tillit när vi aktsamt värnar om vår betalningsförmåga?

Bör vi som gemenskap engagera oss i det slags välgörenhet som försäljning av AA-böcker till billigt pris skulle innebära? Bör inte denna typ av givande vara enskilda individers ansvar? Är huvudkontorets inkomster från AA-böcker över huvud taget en vinst, när allt kommer omkring?

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

Världsservicekontoret 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 var tolfte månad. 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. En stor del av posten skulle lämnas obesvarad,

vädjanden om information och hjälp skulle ignoreras. Grapevine skulle få läggas ned eller förvandlas till ett andra klassens informationsblad. Antalet delegater som deltar i vår årliga General Service Conference skulle få minskas drastiskt. Praktiskt och andligt skulle detta bli straffet om vi skulle upplösa vår reservfond och skingra tillhörande inkomster från bokförsäljningen.

Lyckligtvis behöver vi inte ställas inför någon drastisk nedskärning av det här slaget. Våra nuvarande reserver och inkomsterna från litteraturförsäljningen skulle hjälpa oss igenom flera svåra år utan den minsta minskning i styrkan eller kvaliteten på vårt världsarbete.

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

Låt oss nu granska påståendet att vår reservfonds existens minskar gruppernas vilja att lämna bidrag. Det sägs att den skapar intrycket av att AA:s huvudkontor redan är väl finansierat och att det följaktligen inte finns något behov av mer pengar. Detta är dock inte den allmänna uppfattningen och dess inverkan på bidragen är förmodligen liten.

Näst i tur står frågan om huruvida AA som helhet skulle gå in för något som skulle innebära välgörenhet i form av pengar till enskilda nykomlingar och deras sponsorer – genom att sälja våra böcker till självkostnadspris eller lägre. Hittills 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 som helhet. För att ta ett exempel: När en sponsor tar hand om en ny medlem förväntar han sig inte alls att hans grupp ska betala de utgifter han eventuellt drar på sig när han genomför Tolvstegsarbete. Sponsorn kanske ger sin skyddsling en kostym, hjälper honom att skaffa ett arbete eller ger honom en AA-bok. Sådana saker händer ofta och det är bra att det sker. Den här sortens barmhärtighetshandlingar är ändå en uppgift för sponsorn och inte för själva AA-gruppen. Om en sponsor inte kan ge eller låna ut en bok, kan man hitta en på biblioteket. Många grupper säljer böcker på avbetalning. Det är ingen brist på AA-böcker, mer än en halv miljon exemplar är i omlopp nu. Således 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 världsservice behöver bokpengarna mycket mer än köparna.

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 som är högre än självkostnadspriset anses vara fel ur andlig synvinkel. Men är den här typen av icke-kommersiell avkastning från böcker verkligen en vinst när allt kommer omkring? Som jag ser det är den inte det.

Denna nettointkomst till grupperna och till AA:s General Services är faktiskt summan av väldigt många bidrag som bokköparna lämnar till Anonyma Alkoholisters allmänna välfärd. Den säkra och obrutna betalningsförmåga som vår världsservice har 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 själva.

Medan vi talar om böcker, kanske ett ord borde sägas om min royalty från dem. Denna royaltyinkomst från bokköparna har gjort det möjligt för mig att utföra resten av mitt arbete för AA på heltid som frivillig. Dessa royaltyinkomster har också gett mig den förvissningen om att jag, liksom andra AA-medlemmar, helt och fullt har förtjänat mitt eget levebröd. Denna oberoende inkomst har dessutom gjort det möjligt för mig att tänka och handla, oberoende av inflytande från pengar av något slag – ett förhållande som tidvis har medfört stora fördelar för AA och för mig personligen. Jag hoppas och tror därför att mitt royaltyförhållande även i fortsättningen kommer att betraktas som ett rättvist och klokt arrangemang.

Garanti Tre: ”Ingen av konferensdeltagarna får någonsin placeras i en ställning som med oinskränkt makt över någon av de andra.”

Vi har lärt oss att denna princip är av oskattbart värde för att konferensens arbete ska kunna bedrivas i samförstånd. Tillämpningen av den i vår struktur har redan behandlats utförligt under konceptet som behandlar ”medbestämmanderätten”, i vilket betonas att de som tjänstgör i vår världsservice, både som individer och som grupper, ska ha rätt till inflytande genom den rösträtt som står i rimlig proportion till deras olika ansvar.

Eftersom denna ”medbestämmanderätt” är så viktig har vi gjort den till ämnet för denna garanti, vilket ger oss en försäkran om att ett beslut enbart från Servicekonferensens sida kan aldrig ogiltigförklara eller förändra denna rättighet. För att uppnå ett sådant syfte skulle det fordras ett vidsträckt medgivande från grupperna, vilket förmodligen skulle visa sig svårt, men inte nödvändigtvis omöjligt, för Servicekonferensen att erhålla. Vi tror att hela vår serviceerfarenhet fullt ut motiverar att vi på detta bestämda sätt tar ställning emot införande av oinskränkta befogenheter på något enda ställe i vår konferensstruktur.

Det bör också noteras att denna garanti mot oinskränkta befogenheter är mycket mer allmän och heltäckande till sin natur än en garanti om rösträttsinflytande. Den innebär faktiskt att vi AA-medlemmar inte kommer att tolerera oinskränkt mänsklig makt i någon form. Den rösträtt som definieras under vår princip om ”medbestämmande” utgör helt enkelt de praktiska metoder för att i framtiden förhindra varje tendens till oinskränkt makt av något slag. Detta hälsosamma tillstånd förstärks naturligtvis ytterligare av våra principer om ”besvär rätt” och ”inlagerätt”.

Många AA-medlemmar har redan börjat kalla Paragraf 12 i Konferensurkunden för ”AA-Servicens Grundlag”. Detta för att de ser i dessa garantier och speciellt i

denna, ett uttryck för djup och kärleksfull respekt för sina AA-vänners andliga fri- och rättigheter. Gud give att vi aldrig blir så okloka att vi nöjer oss med mindre.

Garanti Fyra: ”Att alla viktiga beslut uppnås genom diskussion, omröstning och när så är möjligt, i betydande enighet”.

Här upprättar vi å ena sidan ett skydd mot varje förhastad eller övermodig domnans från en enkel majoritets sida och å andra sidan tar vi hänsyn till aldrig så små minoriteters rättigheter och ofta uppvisad visdom. Denna princip garanterar vidare, om tiden tillåter, att alla viktiga frågor blir ingående debatterade och att dessa debatter ska fortsätta tills en verkligt tung majoritet kan stödja varje kritiskt beslut som vi ombeds fatta i Servicekonferensen.

När vi fattar beslut på detta sätt, talar Servicekonferensens röst med en tyngd och övertygelse som en enkel majoritet aldrig kan göra. Om några fortfarande motsätter sig beslutet är de trots allt mer tillfreds därför att deras sak har fått en fullständig och rättvis prövning.

När ett beslut som tagits i stor enighet trots allt råkat bli fel, kommer det knappast att ge upphov till några upprörda förebråelser om felaktig behandling. Var och en kommer att kunna säga: ”Nåväl, vi hade en grundlig debatt, vi tog beslutet och det visade sig vara ett dåligt sådant. Bättre lycka nästa gång!”

I likhet med andra mycket höga ideal har dock principen om betydande enighet vissa praktiska begränsningar. Då och då är ett Servicekonferensbeslut av en sådan brådskande natur att någonting måste göras genast. I sådana fall kan vi inte tillåta att en minoritet, hur välmenande den än är, blockerar 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 om konferensdebatten ska avslutas och en slutgiltig åtgärd vidtas. I vissa andra fall måste majoriteten också 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 sådant missbruk av principen om betydande enighet.

Vår erfarenhet visar dock att majoriteten sällan behöver inta så radikala ståndpunkter som dessa. Eftersom Servicekonferensen i regel är besjälad av andan om ”betydande enighet”, har vi upptäckt att vår konferens nästan alltid kan låta sig vägledas av denna uppskattade princip.

Innan vi går vidare bör det nämnas att Servicekonferensen ibland och med avseende på en viss speciell fråga måste besluta om vilka kraven på stor enighet ska vara – om två tredjedelars, tre fjärdedelars eller en ännu större majoritet ska krävas för att avgöra en viss fråga. En sådan förhandsöverenskommelse kan givetvis beslutas med enkel majoritet.

Som avslutning på diskussionen om denna garanti kan sägas att både de praktiska och andliga resultaten av tillämpningen av principen om betydande enighet utan tvekan redan har visat sig vara mycket betydelsefulla.

Garanti Fem: ”Att ingen av konferensens åtgärder någonsin bestraffar någon personligen eller inbjuder till offentlig kontrovers”.

Praktiskt taget alla samhällen och statsmakter anser det nödvändigt att döma enskilda medborgare till personliga straff om de bryter mot deras trossatser, principer eller lagar. På grund av sin speciella situation anser Anonyma Alkoholister detta sätt att agera som onödigt. När vi i AA misslyckas med att efterleva sunda andliga principer, slås vi ned av alkoholen. Därför behövs inget av människor administrerat straffsystem. Detta unika förhållande är en enorm fördel för oss alla, något som vi fullt ut kan lita på och som vi aldrig bör överge genom att tillgripa metoder som innebär personangrepp och bestraffningar. Av alla sammanslutningar har vår egen minst råd att riskera att utsätta sig för den förbittring och de konflikter som skulle följa 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 offentliga kontroverser, inte ens i självförsvar. Vår erfarenhet har visat, med ödets hjälp tycks det, att AA har förskonats från behovet att gräla med någon enda, oavsett vilken provokation vi utsatts för. Ingenting skulle vara mera skadligt för vår sammanhållning och den välvilja som AA visar världen över, än offentliga dispyter, oberoende av hur lovande de kortsiktiga vinsterna än kan tyckas vara.

Det är därför tydligt att samförståndet, tryggheten och den framtida effektiviteten inom AA, till stor del kommer att vara beroende av vårt bevarande av en alltigenom icke-aggressiv och fredlig attityd i alla våra relationer med allmänheten. Detta är en krävande uppgift, eftersom då vi drack hade vi nära till ilska, fientlighet, revolt och aggression. Och även om vi nu är nyktra sitter det gamla beteendemönstret delvis i fortfarande och hotar alltid att explodera vid varje god föranledning. Men detta *vet* vi och därför är jag säker på att när vi hanterar våra relationer med allmänheten kommer vi alltid att få nåden att iakttä en effektiv återhållsamhet.

Vi har glädjen av en del inbyggda fördelar, som borde göra vår uppgift att bevara vår självbehärskning relativt lätt. Det finns ingen verkligt bra orsak för någon att invända mot att ett stort antal alkoholister blir nyktra. Nästan alla kan hålla med om att detta är en bra sak. Om vi på vägen är tvungna att utveckla en viss mängd ärlighet, ödmjukhet och tolerans – vem kommer att vilja protestera mot det? Om vi erkänner att religion är prästerskapets område och medicin är läkarnas kan vi förhoppningsvis samarbeta med båda. Säkerligen saknas det grund 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.

Dessa är några av skälen till att AA lätt kan leva i fred med hela världen. De ger de naturliga fördelar vi aldrig får kasta bort genom att oförståndigt ge oss in i offentliga kontroverser eller vidta bestraffningsåtgärder mot någon.

Eftersom General Service Conference representerar oss alla, ankommer det särskilt på denna församling att upprätthålla högsta möjliga standard när det gäller attityderna om inga bestraffningar och inga offentliga tvister. Konferensen måste

göra mer än att bara representera dessa principer, den måste ofta tillämpa dem i speciella situationer. Då och då kommer Servicekonferensen också att vara tvungen att vidta vissa säkerhetsåtgärder, speciellt i fråga om brott mot Traditionerna. Sådana åtgärder får dock aldrig vara av bestraffande karaktär eller vara aggressivt kontroversiella ute i offentligheten.

Låt oss nu 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 sådana uttalanden råkar ha litet eller inget fakta-baserat berättigande.

Nästan undantagslöst kan man tryggt göra bedömningen att vårt bästa försvar i dessa situationer skulle vara inget försvar över huvud taget – 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 desto fortare. Om deras attacker fortsätter och det är tydligt att de är felinformerade kan det vara klokt att kommunicera med dem på ett sansat och informativt sätt och på ett sådant sätt att de inte kan använda vår kommunikation som utgångspunkt för nya angrepp. Den sortens kommunikation behöver sällan göras officiellt av Servicekonferensen. Vi kan inte sällan utnyttja stödet från AA:s vänner. Sådan kommunikation från oss bör aldrig 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 fortsatt konflikt.

Om en viss kritik av AA ändå 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.

Under inga omständigheter bör vi dock visa ilska eller tecken på straffande eller aggressiva avsikter. Detta måste absolut vara vår orubbliga policy. Inom ett sådant ramverk kommer Servicekonferensen och huvudkontoret alltid att behöva göra en noggrann bedömning av vad som bör eller inte bör göras i dessa fall.

Vi kan komma att ställas inför offentliga brott mot AA-Traditionerna. Enskilda personer, utomstående organisationer eller 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 Servicekonferens en beskyddande uppgift i dessa sammanhang. Konferensen är som vi vet AA-Traditionernas ”beskyddare”. Det har alltid rätt en viss förvirring beträffande termen ”beskyddarskap” och det kan vara på sin plats att försöka klargöra den.

Enligt vissa AA-medlemmars sätt att tänka innebär ”beskyddarskap” av AA-Traditionerna att Servicekonferensen har rätten och plikten att offentligen bestraffa eller åtala var och en som kränker dem avsiktligt. Vi kunde knappast välja en sämre policy; Sådana aggressiva offentliga handlingar skulle i stället försätta konferensen i dilemmat av att ha kränkt en av AA-Traditionerna för att försvara en annan. Därför

måste aggressiva eller bestraffande handlingar även på detta område vara uteslutna.

Privat kan vi dock upplysa dem som kränker Traditionerna att deras agerande är olämpligt. Om de framhärdar kan vi följa upp med att använda andra övertalningsresurser som vi eventuellt förfogar över och dessa är ofta ansefnliga. Manifesterad på detta sätt ger en uthållig och fast hållning ofta önskat resultat.

I det långa loppet måste vi dock i huvudsak förlita oss på trycket av AA:s uppfattningar och den allmänna opinionen. För det ändamålet måste vi upprätthålla en ständig utbildning av offentliga kommunikationskanaler av alla de slag, gällande våra Traditioners karaktär och syfte.

När och hur vi än kan måste vi också informera allmänheten, speciellt efter eventuella felaktiga användningar av namnet Anonyma Alkoholister. Dessa förenade motkrafter kan verka mycket avskräckande för faktiska eller potentiella traditionsbrytare. Under sådana omständigheter kommer de snart att inse att deras avsteg inte lönar sig utan är okloka. Våra erfarenheter har visat att kontinuerlig och allmän utbildning avseende våra Traditioner kommer att vara ett pålitligt förebyggande och säkert skydd i framtiden.

Under trycket av alla dessa krafter säger vissa medlemmar som agerar stick i stäv mot AA:s Traditioner, att de censureras eller straffas och att de därför är styrda. Det kan dock tyckas att AA:s rätt att lugnt och i avskildhet framföra invändningar mot specifika traditionsbrott är minst lika stor som traditionsbrytarens rätt att genomföra dem. Detta kan knappast betecknas som 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 oönskade i att bryta mot AA:s Traditioner ute i offentligheten. Det kan sägas i rättvisans namn att de som kränker AA:s Traditioner i huvudsak själva är skuld till de svårigheter de råkar hamna i.

Ett annat slags problem som förtjänar eftertanke är våra ibland svåra interna motsättningar som får oönskad offentlig uppmärksamhet. 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 inregistrerats av den ena av dem. I ett annat fall drabbades vi av en ganska ogynnsam publicitet i ett annat land, när en betydande 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, oavsett vad Traditionerna säger. Denna interna svårighet borde inte ha kommit till allmänhetens kännedom, eftersom den faktiskt inte innehöll någonting som inte med lätthet hade kunnat behandlas i samförstånd och med ömsesidigt gott humör.

Lyckligtvis har sådana här episoder varit sällsynta och relativt oförargliga. Den här sortens svårigheter ger ändå upphov till vissa frågor inför framtiden. Vad bör vår General Service Conference göra åt saker som dessa?

Med gruppernas självstyre i ständig åtanke, plus det faktum att AA:s huvudkontor inte bedriver polisiär verksamhet, är det bästa vi kan göra – i de flesta fall – att erbjuda oss att medla. Vad Traditionen betyder i det aktuella avseendet och vad vi

haft för erfarenheter av den, kan alltid erbjudas som information. Vi kan alltid uppmana till att man undviker att låta meningsskiljaktigheterna komma ut i offentligheten. Alla parter kan påminna sig om att ofördelaktig kritik, eller det förlöjligande som kan bli följden av sådana konflikter, lätt kan slå tillbaka mot AA och resultera i att alkoholisterna avhåller sig från att komma till oss.

En stor del av dessa problem med Traditionen är dessutom av rent lokal natur, de har ingen allvarlig påverkan på det nationella eller internationella planet. Många av dem utgör uppriktiga meningsskiljaktigheter om hur Traditionerna bör tolkas; ifall en mer överseende eller strikt hållning är det bättre alternativet. Speciellt vid arbete under den generella nivån avslöjar vår erfarenhet med Traditionerna vissa gråzoner; där tolkningar i varken svart eller vitt tycks vara möjliga. Här är överträdelseerna ofta så diskutabla och obetydliga att de knappast är värda att bry sig om. I dessa fall avstår vi för det mesta från att göra några ställningstaganden alls om man inte insisterar på det. Vi anser att dessa problem till största delen måste lösas lokalt av de som berörs.

Det finns också ett allvarligt problem som vi ännu inte tvingats ställas 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 ur och bildar ett nytt eget samfund eller att de ingår förbund med någon utomstående verksamhet, i strid med AA-Traditionen. Detta skulle vara den gamla vanliga visan om splittring och osämja som historien är så full av. Drivkrafterna kan vara religiösa, politiska, nationella eller rasistiska. Det kan också vara ett uppriktigt försök att förändra AA till det bättre. Men det skulle säkerligen ställa Servicekonferensen inför frågan om vad den ska göra eller inte göra.

En sådan utveckling är svår att föreställa sig. Inom AA tar vi vanligen för givet att vi har så mycket gemensamt och att för mycket står på spel för att vi skulle duka under för denna typ av åkomma som är så vanlig i världen omkring oss. Dock är denna tröstande försäkran inget skäl till att vägra ge denna eventualitet en stunds lugn eftertanke. Om den någonsin inträffade, skulle en sådan utveckling förmodligen komma som en fruktansvärd överraskning och chock. Känslor skulle plötsligt kunna flamma upp och göra varje sant konstruktiv lösning extremt svår, kanske till och med omöjlig.

Eftersom samhället i övrigt idag befinner sig i ett sådant sönderfallstillstånd, har många av oss ägnat detta ämne en hel del tankearbete. Vår väl övervägda åsikt är följande: att den bästa hållning som Servicekonferensen kan inta under sådana omständigheter skulle vara att nästan inte göra något motstånd alls – absolut inte uppvisa någon ilska och absolut inte gå till motangrepp. Vi har ingen doktrin som behöver upprätthållas. Vi har inget medlemsantal som måste utökas. Vi har ingen auktoritet som måste understödjas. Vi har ingen prestige, makt eller stolthet som måste tillfredsställas och vi har varken egendom eller pengar som verkligen är värda att gräla om. Det är dessa fördelar vi borde utnyttja på bästa sätt i händelse av ett hotande allvarligt sönderfall. De bör också kunna göra en lugn och väl genomtänkt icke-motståndslinje fullt möjlig och synnerligen praktisk.

I själva verket har vi alltid tillämpat denna princip i mindre skala. När ett fyllo dyker upp hos oss och säger att han inte tycker om AA-principerna, människorna eller hur servicetjänsterna bedrivs och när han förklarar att han kan lyckas bättre någon annanstans, blir vi inte det minsta oroad. Vi säger helt enkelt: "Kanske ditt fall *är* annorlunda. Varför provar du inte någonting annat?"

Om en AA-medlem säger att han inte tycker om sin egen grupp, störs vi inte av det. Vi säger helt enkelt: "Varför provar du inte på en annan? Eller startar en egen?". När våra skådespelare, poliser och präster vill ha sina egna privata grupper säger vi: "Utmärkt! Varför testar ni inte den idén?" När en AA-grupp som sådan envisas med att driva ett klubbhus, säger vi: "Nåja, 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 än är, blir vårt svar detsamma: "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 mötes-, handlings- och till och med splittringsfrihet. Till alla som vill utträda ur AA inbjuder vi glatt till att göra just det. Om de lyckas bättre med andra metoder, gläds vi åt det. Om de inte lyckas bättre efter att ha försökt, då vet vi att de står inför ett val: de kan bli galna eller dö, eller så kan de återvända till Anonyma Alkoholister. Beslutet är helt och hållet deras (faktum är att de flesta kommer tillbaka.).

I ljuset av all denna erfarenhet står det klart att i händelse av en verkligt omfattande splittring skulle vi inte behöva slösa tid på att övertala de oliktankande att stanna kvar hos oss. Med gott självförtroende och gott humör skulle vi faktiskt kunna välkomna dem att utträda och önska dem lycka till om de gör det. Om de skulle klara sig bättre i sin nya regi och ändrade omständigheter, skulle vi fråga oss om vi inte skulle kunna lära oss något av deras färskas erfarenheter. Om det dock visade sig att det gick sämre under andra förhållanden och att det gav upphov till en stadig ökning av missnöje och dödlighet, då skulle utsikterna vara stora att de flesta av dem till sist återvände till AA.

Utan ilska eller påtryckningar skulle vi bara behöva bevaka utvecklingen och invänta Guds vilja.

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

Vi har ett talesätt som säger: "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 principer kan användas i vilken tillämpning som helst. Vi strävar inte efter att skaffa oss monopol på dem. Vi ber helt enkelt bara att AA:s namn inte används offentligt av andra organisationer som vill begagna sig av AA:s metoder och idéer. I händelse av att AA-namnet felaktigt skulle användas i ett sådant sammanhang skulle det naturligtvis vara General Service Boards plikt att arbeta för att en sådan användning upphör – alltid, givetvis, utan att gräla offentligt om saken.

Skyddet av AA-namnet är av sådan stor betydelse för oss att det fanns en tid då vi funderade på att upphovsrättsskydda namnet överallt i hela världen och på så sätt kunna nyttja lagliga medel för att stoppa eventuellt missbruk. Vi övervägde till och med att be USA-kongressen bevilja oss den ovanliga förmånen kongressregistrering. Vi var övertygade om att existensen av dessa rättsliga medel skulle visa sig vara en kraftigt avskräckande faktor.

Men efter flera års överläggningar beslöt Servicekonferensen att inte gå på denna linje. Den dramatiska historien om denna debatt och dess slutresultat återfinns i boken om vår historia; "AA blir myndigt". De tidiga konferenserna trodde att förmågan att kunna åtala skulle vara farligt för oss att inneha. Man insåg att en offentlig rättegång var en offentlig tvist, någonting vår Tradition säger att vi inte ska bli inblandade i. För att trygga vår rättsliga ställning skulle det ha varit nödvändigt att inregistrera hela vår gemenskap och ingen ville se hela vår andliga livsstil bli bologiserad. Det tycktes som om vi tryggt kunde lita på AA-opinionen, den allmänna opinionen och Gud själv för att ta hand om AA i detta avseende.³

Garanti Sex: "Att även om konferensen får agera i Anonyma Alkoholisters tjänst, får den aldrig ägna sig åt maktutövning och att konferensen, i likhet med Samfundet Anonyma Alkoholister som den tjänar, själv alltid kommer att förbli demokratisk i handling och i ande".

I föregående Koncept har uppmärksamheten fästs vid de mycket stora friheter som AA-Traditionerna beviljar den enskilde medlemmen och hans grupp: inga straff får utdömas på grund av att man inte efterlever AA:s principer – inga avgifter eller skatter debiteras, endast frivilliga bidrag mottas; ingen medlem utesluts ur AA – medlemskapet ska alltid förbli den enskildes val; varje AA-grupp ska sköta sina interna angelägenheter som den vill, den ombeds bara att avstå från handlingar som skulle kunna skada AA som helhet; och slutligen; varje grupp alkoholister som samlas för nykterhetens skull kan kalla sig en AA-grupp under förutsättning att de *som grupp* inte har något annat syfte eller anknytning.

Det är troligt att vi AA-medlemmar innehar mer och större frihet än någon annan gemenskap i världen idag. Som vi redan sett hävdar vi inte att detta är någon dygd. Vi vet att vi personligen måste välja att leva i överensstämmelse med AA:s Tolv Steg och Tolv Traditioner eller så ställs vi inför upplösning och död, både som enskilda individer och som grupper.

Eftersom vi sätter så stort värde på våra betydande friheter och inte kan föreställa oss en tid när dessa måste begränsas, ger vi vår General Service Conference den särskilda anvisningen att helt avstå från varje handling som innebär auktoritetsstyre och som på något sätt skulle kunna inskränka AA:s frihet under Gud. Upprätthållandet av dessa friheter i vår Servicekonferens är en viktig och praktisk garanti för att konferensen själv alltid kommer att förbli demokratisk i handling och ande.

Det är därför vi förväntar oss att våra konferenser alltid kommer att försöka att handla i en anda av ömsesidig respekt och kärlek – medlem till medlem. I sin tur

innebär detta kännetecken att ömsesidig tillit bör råda, att inga beslut bör tas i ilska, förhastat eller vårdslöst, att man är omsorgsfull med att respektera och skydda alla minoriteter, att ingen åtgärd någonsin får medföra personlig bestraffning, att när så är möjligt, viktiga beslut tas i betydande enighet och att vår Servicekonferens alltid kommer att vara noggrant på sin vakt mot all slags tyranni i stort som smått, vare sig den uppträder bland majoriteten eller bland minoriteten.

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

Frihet under Gud att växa till hans avbild kommer alltid att vara Anonyma Alkoholisters strävan. Må vår General Service Conference alltid ses som den förnämsta symbolen för denna frihet som ligger oss så varmt om hjärtat.

Utan undantag tror vi i AA att vår frihet att tjäna i sanning är den frihet vi lever av – den frihet som är vårt innersta väsen.

-
1. 2020 – cirka en på sjutton tusen i USA och Canada.
 2. Per den 31 december 2017 uppgick nettotillgångarna i Reservfonden (exklusive avsättningar för pensioner) till 14 352 600 dollar och representerade 9,5 månader av de 18 059 000 dollar som utgjorde de löpande utgifterna för de operativa enheterna. 2016 representerade nettotillgångarna en reserv på 11,2 månaders driftskostnader.
 3. Däremot inregistrerades både namnet Alcoholics Anonymous och förkortningen A.A. juridiskt år 1972.

Ordlista (till den andra svenska utgåvan)

The Alcoholic Foundation	Den stiftelse som var föregångaren till General Service Board
The A.A. Grapevine, Inc.	Förlagsbolaget för "The Grapevine" (svensk motsvarighet: "Bulletinen"), helägt av General Service Board
The A.A. World Services, Inc.	Serviceföretaget för all service för världen, litteraturförsäljning etc., helägt av General Service Board
General Service Board, GSB, Board of Trustees, the Trustees	AA:s styrelse, de Förtroendevaldas Styrelse, Allmänna Servicerådet. Svensk motsvarighet: AA:s förtroenderåd, de förtroendevalda
General Service Conference	Servicekonferensen, eller "konferensen" (i denna skrift avses den årliga nordamerikanska konferensen)
General Service Office	AA:s Huvudkontor, Servicekontoret
General Sharing Session	Allmänna informationsmötet som har ersatt "General Policy Committee", Allmänna Policykommittén
Group Service Representative	Gruppservicerepresentant (GSR)
World Service Office, World Office, World Headquarters, Headquarters	Numera General Service Office, AAs Servicekontor, Huvudkontoret

Alkoholiststiftelsen	"The Alcoholic Foundation" - föregångaren till General Service Board
Allmänna Servicekonferensen	"General Service Conference" - i denna skrift avses den årliga nordamerikanska konferensen
Allmänna Servicekontoret	"General Service Office" - det huvudkontor som sköter AA:s världsservicetjänster
Allmänna Servicestyrelsen	"General Service Board", "Board of Trustees"- AA:s styrelse (också i juridisk mening), de Förtroendevaldas Styrelse. Svensk motsvarighet är AA:s förtroenderåd, de förtroendevalda
AA:s Servicekontor	"General Service Office", "World Service Office", "World Office" eller "Headquarters".
Besvärsrätt	"Right of Appeal" – den princip som ger minoriteter rätt att göra sina röster hörda. Den kan tillämpas både före och efter att ett beslut tagits. I "Appeal" finns också en nyans av "vädjan".
Distrikt	"District" - I USA används distrikt som första nivå av grupper – i Sverige motsvaras de av kretsarna.

Beslutsområde	”Jurisdiction” - det område inom vilket en tjänare eller funktion har rätt att yttra sig eller ta beslut, ”domvärjo”.
Beslutsrätt	”Right of Decision” – den grundläggande princip som medger att den som har ett visst ansvarsområde också får ta beslut inom detta.
Finans- och Budgetkommittén	“Finance and Budgetary Committee” - den handhar finansiering, reserver och fördelning av AA's centrala finansiella resurser (i Sverige handhar Styrelsen detta)
Finansdirektör	“Treasurer” – den Förtroendevalde som har ansvar för finanserna, t.ex. i A.A. World Services Inc.
Förlagsdivisionen, AA:s Förlagsdivision	”A.A. Publishing division” – den del av A.A. World Services som hanterar utgivning av existerande litteratur.
Förtroendevald, Förtroendevalda (I Sverige väljs de in av Servicekonferensen.)	“Trustee”, “Trustees” – de som är medlemmar i General Service Board. De var inte valda i vanlig bemärkelse i början utan utvalda av Bill och Bob. General Service Board väljer in sina medlemmar själva, numera efter namnförslag från Nomineringskommittén.
Den Förtroendevalda Styrelsen	”Board of Trustees”, de Förtroendevalda.
Garantier	”Warranties” – De utfästelser som konferensen gjort, t.ex. att inte utöva makt, straffa någon eller att uppmuntra till offentlig debatt
Gruppförsamlingar	”Group Assemblies” - de församlingar som håller de möten där GSR:erna väljer representanter för Områdeskommittéerna (motsvarande våra kretsmöten) eller de möten där Områdeskommittéerna väljer delegater (motsvarande våra Kretsar)
Gruppservicerepresentant (GSR)	Group Service Representative, representerar en AA-grupp
Huvudkontoret	”Headquarters”, kortversion av ”General Service Office”, ”World Service Office”, ”World Office” – AA:s Huvudkontor, Servicekontor
Huvudkontorets chef	”The General Manager” – Huvudkontorets chef är också verkställande direktör i World Services Inc.
Informationskommittén	”Public Information Committee” – ansvarar för informationen till världen utanför AA.
Inlagerätt	”Right of Petition” – rätten att ta upp ärenden av mer personlig prägel, t.ex. om man anser sig felbehandlad på något sätt
Kommittéledamöter	”Committee Members” – medlemmar av någon av kommittéerna i General Service Conference

Konferensurkunden	"The Conference Charter" - Konferensens stiftelseurkund, d.v.s. de ursprungliga stadgarna för General Service Conference ("Allmänna Servicekonferensen")
Kongressregistrering	"Congressional incorporation" – den idé att låta USA:s kongress inregistrera AA som organisation/företag – vilket t.ex. skulle ge AA möjligheten att väcka åtal gentemot andra - en idé som lämnades därhän bl.a. tack vare insikten att AA är mer en livsstil än en juridisk organisation
Litteraturkommittén	"The Literature Committee" – den kommitté under General Service Board som handlägger revisioner av vår existerande litteratur och säkerställer att AA-andan bevaras i nya litteraturprojekt.
Medbestämmanderätt	"Right of Participation" – säkerställer att olika avlönade och oavlönade medarbetare ges inflytande över verksamheten, t.ex. genom rösträtt vid konferensen, samt att det finns en sund blandning av kompetenser i de olika styrelseorganen.
Nomineringskommittén	"The Nominating Committee" – General Service Boards kommitté för namnförslag för poster inom för central service.
Område	"Area" – USA är uppdelat i 93 "Areas" – liknande våra kretsar. Gruppernas GSR:er väljer (i sina distrikt) Områdeskommittéledamöter till dessa, vilka i sin tur väljer delegater till General Service Conference. Skillnaden mot hur vi i regel har det i Sverige är att alla GSRer också kan rösta vid dessa valmöten.
Policykommittén	"General Policy Committee" (eg. Allmänna Policykommittén) – kommittén som ansvarar för AA:s policyfrågor under General Service Board, de Förtroendevaldas Styrelse
politikus	Försvenskning av "politico" – en term som Bill verkar vara tämligen ensam om att använda som benämning på en person - att jämställa med populist
Redaktionsstyrelsen	Den styrelse inom Grapevine som ger råd till chefredaktören om publicistisk policy, infallsvinklar och innehåll i tidskriften.
Reservfonden	"The Reserve Fund of the General Service Board", den reserv som General Service Board förfogar över, och Finans- och Budgetkommittén sköter, som ska täcka ca ett års verksamhetsomkostnader i sämre tider. Den får dock inte överstiga ett års samlade utgifter.

Samfund	“Society”, detsamma som vår Gemenskap d.v.s i den icke-kyrkliga betydelsen
Samlingsmöten, Gruppsamlingsmöten	“Group Assembly meetings” - de möten (motsvarande kretsmöten) som utser delegater till General Service Conference (i Sverige Servicekonferensen).
Skattmästare	“Treasurer” – den som har hand om AA:s kassa och finanser.
Stiftelsen	“The Foundation”, d.v.s. “The Alcoholic Foundation”, Alkoholiststiftelsen, föregångaren till General Service Board.
Stiftelseurkunderna	De ursprungliga stadgarna för General Service Board (Styrelseurkunden) samt General Service Conference (Konferensurkunden).
Styrelsemedlem	”Director”, medlem i bolagsstyrelsen i ett av GSBs helägda bolag, AA World Services, Inc, eller The AA Grapevine, Inc.
Styrelsen	I allmänhet “The Board”, d.v.s. “General Service Board”
Styrelseordförande	”Chairman” – till skillnad från Verkställande Direktör, ”President” eller ”General Manager” (som aktivt leder dagliga verksamheten i företagsledningen). Enligt Traditionen kan dock dessa roller innehas av samma person.
Styrelseurkunden	“General Service Board Charter”, de ursprungliga stadgarna till AAs styrelse, den Förtroendevalda Styrelsen.
Tredje Legatsmetoden	”Third Legacy Method” - det särskilda rösningsförfarande som används för att utse framför allt delegater – om ingen lyckas få 2/3 majoritet efter upprepade omröstningar väljs delegaten genom lottdragning mellan de två toppkandidaterna.
Verkställande Direktör	”President” – den som leder den dagliga operativa verksamheten i något av servicebolagen.
Världskontoret, Världsservicekontoret	”World Office”, ”World Service Office”, numera General Service Office.

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 alltid skall finnas till hands,
och för det är jag ansvarig.*

AA i Sverige

08-642 26 09

www.aa.se

e-post: service@aa.se