

**TWELVE CONCEPTS
FOR WORLD CERVICE
by Bill W.**

**as adopted by the 12th Annual General Service Conference of Alcoholics Anonymous
on April 26, 1962**

**ДВЕНАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ ОРГАНИЗАЦИИ
ВСЕМИРНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ А.А.**

Автор - Билл В.

Утверждены XII-ой Ежегодной Конференцией по общему обслуживанию «Анонимных Алкоголиков» США и Канады 26 апреля 1962 г.

*Данный перевод «Принципов...»
не редактировался профессиональным
редактором, не рассматривался Литературным
комитетом РСО и Обслуживающим офисом А.А.
В Нью-Йорке.*

(Переводчик М.В.Я. будет благодарен за возможные
замечания и предложения по переводу (22.08.04г.):
E-mail: Venjamin@mtu-net.ru
Телефон: (095) 376-56-10)

ИЗДАНЫ

**ОФИСОМ ПО ОБЩЕМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ
«АНОНИМНЫХ АЛКОГОЛИКОВ»® США и КАНАДЫ,**
находящимся в США по адресу:

475 Riverside Drive
New York, NY 10115

Почтовый адрес:

P.O. Box 459
Grand Central Station
New York, NY 10163, USA

Авторские права © на данное издание принадлежат корпорации:

Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

Все права защищены, но отрывки из данного издания могут воспроизводиться с письменного разрешения издателя.
За справками обращайтесь в корпорацию «Всемирное обслуживание «Анонимных Алкоголиков» по адресу: A. A. World Services, Inc., P.O. Box 459, Grand Central Station, New York, NY 10163, USA

1-ое издание – 1962 год
18-ое издание – 1987 год
21-ое издание – 1990 год
22-ое издание – 1991 год
23-ое издание – 1992 год
24-ое издание – 1993 год
25-ое издание – 1996 год
26-ое издание – 1997 год
27-ое издание – 1999 год
28-ое издание – 2001 год
29-ое издание – 2002 год
30-ое издание – 2003 год

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Двенадцать принципов организации всемирного обслуживания А.А.» были написаны Биллом В. в 1962 году. Его введение к тому первому изданию, которое следует за данным предисловием, объясняет назначение Принципов, которое остается столь же важным, как и в то время.

За эти годы численность Товарищества и обязанности его обслуживающих подразделений возросли очень значительно. Поэтому некоторые положения исходного текста устарели и были изменены в последующих изданиях «Принципов» и был также сделан ряд вставок в скобках.

По предложению специального комитета Совета по общему обслуживанию А.А. Конференция 1985 года рекомендовала последующие издания «Принципов» в «Руководстве по обслуживанию А.А.» и в брошюре «Двенадцать принципов организации всемирного обслуживания А.А.» публиковать в исходном варианте 1962 года, при этом необходимые имевшие место изменения вводить посредством пронумерованных подстрочных примечаний в конце каждой главы. Только это не относится к известным примечаниям, написанным Биллом В. за годы после первого выхода «Принципов»: эти примечания помечены звездочками на тех же страницах, к тексту которых они относятся.

В краткой форме «Принципы» для включения в «Руководство по обслуживанию А.А.» были подготовлены по решению Конференции 1974 года и теперь приводятся в «Положении о Совете...», которое печатается в этом руководстве. «Принципы» в краткой форме также приводятся и здесь, перед введением Билла В.

Офис по общему обслуживанию А.А.
Сентябрь 1985 года

ДВЕНАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ **(Краткая форма)**

I. В делах всемирного обслуживания А.А. высшие полномочия и окончательная ответственность всегда должны оставаться за коллективным сознанием всего нашего Товарищества.

II. Конференция по общему обслуживанию А.А. в своей всемирной деятельности по реализации почти каждой практической цели стала активным выразителем действенного сознания всего нашего Общества.

III. Для обеспечения эффективного руководства нам следует наделять каждый элемент структуры обслуживания А.А.: Конференцию, Совет обслуживания и его корпорации обслуживания, штатных работников, комитеты, и руководителей – традиционным "Правом принимать решения".

IV. На всех уровнях ответственности мы обязаны соблюдать традиционное "Право на участие", предоставляя работникам право участвовать в голосовании в разумном соответствии с исполняемыми ими обязанностями.

V. Во всей нашей структуре обслуживания должно действовать традиционное "Право на обжалование" с тем, чтобы мнение меньшинства было услышано, а личные жалобы внимательно рассматривались.

VI. Конференция признает необходимым, чтобы в большинстве дел по всемирному обслуживанию А.А. основная инициатива исходила и соответствующая ответственность разделялась попечителями – участниками Конференции, действующими как Совет по общему обслуживанию А.А.

VII. Устав и Положение о Совете по общему обслуживанию А.А. являются юридическими документами, которые уполномочивают попечителей возглавлять и вести дела по всемирному обслуживанию А.А. Устав Конференции не является документом, имеющим юридическую силу; традиции и деньги А.А. обуславливают действенность Устава.

VIII. В вопросах общей политики и финансов попечители являются главными плановиками и распорядителями. Они осуществляют попечительский надзор за постоянно действующими службами, имеющими отдельный статус корпораций, посредством их права выбирать всех директоров этих подразделений.

IX. Хорошие руководители служб на всех уровнях совершенно необходимы для нашей дальнейшей деятельности и безопасности. Попечители обязательно должны брать на себя основное руководство всемирным обслуживанием А.А., которое некогда осуществлялось основателями А.А..

X. Необходимо, чтобы всякая служебная обязанность подкреплялась соответствующими ей служебными полномочиями, пределы которых всегда должны быть четко определены.

XI. Попечители всегда должны работать с наилучшими комитетами, директорами корпораций обслуживания, руководителями, штатными работниками и консультантами. Состав комитетов, квалификация, порядок назначения на должность, права и обязанности этих работников всегда будут являться предметом серьезной заботы.

XII. Конференция должна соблюдать дух Традиций А.А., проявляя при этом заботу о том, чтобы Конференция никогда не становилась местом опасного сосредоточения богатства или власти; чтобы благоразумным финансовым принципом было поддержание общей суммы собранных денежных фондов на уровне, достаточном для покрытия текущих расходов, и наличие достаточного запаса финансовых средств; чтобы Конференция не ставила никого из своих участников в положение, обеспечивающее ему неограниченную власть над остальными участниками; чтобы все важные решения принимались путем обсуждения, голосования и, по возможности, преобладающим большинством голосов; чтобы деятельность Конференции всегда исключала персональные взыскания и не вызывала общественной полемики; чтобы Конференция никогда не принимала каких-либо управлеченческих решений и чтобы, как и Общество, которому она служит, сама Конференция всегда оставалась демократичной в своих помыслах и делах.

ДВЕНАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ **(Развернутая форма)**

I. В делах всемирного обслуживания А.А. высшие полномочия и окончательную ответственность всегда следует оставлять за коллективным сознанием всего нашего Товарищества.

II. Когда в 1955 году группы А.А. утвердили постоянный устав своей Конференции по общему обслуживанию А.А., они тем самым передали Конференции полное право осуществлять оперативное руководство нашим всемирным обслуживанием А.А. и сделали Конференцию (за исключением права изменять "Двенадцать Традиций" и статью 12 Устава Конференции) действительным выразителем действенного сознания всего нашего Общества.

III. В качестве традиционного способа организации и поддержания четко определенных рабочих отношений между группами, Конференцией, Советом по общему обслуживанию А.А., и его отдельными обслуживающими корпорациями, штатными работниками, комитетами и руководителями и обеспечения таким образом эффективного руководства с их стороны, настоящим предлагается, чтобы мы наделяли каждый из этих элементов структуры всемирного обслуживания А.А. традиционным "Правом принимать решения".

IV. На всех ответственных уровнях структуры Конференции мы обязаны соблюдать традиционное "Право на участие", проявляя заботу о том, чтобы каждому профессиональному подразделению или группе работников всемирного обслуживания А.А. непременно было предоставлено право участия в голосовании в разумном соответствии с исполняемыми обязанностями.

V. Во всей нашей структуре всемирного обслуживания А.А. должно действовать традиционное "Право на обжалование", гарантирующее, что мнение меньшинства будет услышано и что личные жалобы будут внимательно рассматриваться.

VI. От имени всего А.А. нашей Конференции по общему обслуживанию А.А. вменена главная обязанность по обеспечению нами всемирного обслуживания А.А. и дано традиционное право окончательного решения крупных вопросов общей политики и финансов. Однако, Конференция также признает необходимым, чтобы в большинстве этих дел основная инициатива исходила и соответствующая ответственность разделялась прежде всего попечителями-участниками Конференции, когда они действуют по отношению к друг другу как Совет по общему обслуживанию «Анонимных Алкоголиков».

VII. Конференция признает, что Устав и Положение о Совете по общему обслуживанию А.А. являются юридическими документами, посредством которых Попечители полностью уполномочиваются возглавлять и вести все дела по всемирному обслуживанию «Анонимных Алкоголиков». Кроме того, понимается, что сам Устав Конференции не является юридическим документом, поскольку вместо этого, чтобы действительно быть эффективным, он опирается на силу традиции и на мощь денежного фонда А.А.

VIII. Попечители Совета по общему обслуживанию А.А. исполняют две основные функции:

- а) В крупных делах общей политики и финансов они выступают в качестве главных плановиков и управляющих. Они и их основные комитеты руководят этими делами.
- б) Отношение Попечителей к нашим отдельно имеющим статус корпораций и постоянно действующим службам главным образом характеризуется полным правом собственности и попечительским надзором, которые они осуществляют посредством их права выбирать всех директоров этих учреждений.

IX. Хорошие руководители обслуживания А.А. всех уровней, наряду с эффективными и обоснованными методами их подбора необходимы для нашей дальнейшей деятельности и

безопасности. Попечители Совета по общему обслуживанию «Анонимных Алкоголиков» обязательно должны принимать на себя основное руководство всемирным обслуживанием А.А., которое некогда осуществлялось основателями А.А..

Х. Для выполнения любой обязанности по обслуживанию А.А. следует предоставлять соответствующие ей служебные полномочия, пределы которых всегда должны быть четко определены традицией, резолюцией, точным описанием работы или соответствующими уставами и положениями

XI. Поскольку Попечители несут полную ответственность за руководство всемирным обслуживанием А.А., им всегда должна оказываться помощь и содействие со стороны всевозможных постоянных комитетов, директоров корпораций обслуживания, руководителей, штатных работников и консультантов. Следовательно, состав этих основных комитетов и советов обслуживания, личная квалификация их членов, способ выдвижения на должность для работы по обслуживанию А.А., системы ротации работников, их рабочие взаимоотношения, индивидуальные права и обязанности наших руководителей, штатных работников и консультантов, наряду с надлежащей системой денежного вознаграждения этих особых работников - все это всегда будет являться предметом серьезной заботы и внимания.

XII. Основополагающие гарантии Конференции: Во всей своей деятельности Конференция по общему обслуживанию А.А. должна соблюдать дух Традиций А.А., проявляя при этом исключительную заботу о том, чтобы Конференция никогда не становилась местом опасного сосредоточения богатства или власти; чтобы благоразумным финансовым принципом было поддержание общей суммы собранных денежных фондов на уровне, достаточном для покрытия текущих расходов, и наличие достаточного запаса финансовых средств; чтобы никто из участников Конференции никогда не был бы поставлен в положение, обеспечивающее ему неограниченную власть над кем-либо из остальных участников; чтобы все важные решения принимались путем обсуждения, голосования и, по возможности, преобладающим большинством голосов; чтобы деятельность Конференции всегда исключала персональные взыскания и не вызывала общественной полемики; чтобы Конференция никогда не принимала каких-либо управлеченческих решений; даже когда она, возможно, действует на благо ««Анонимных Алкоголиков»» и чтобы, как и Общество «Анонимных Алкоголиков», которому она служит, сама Конференция всегда оставалась демократичной в своих помыслах и делах.

ВВЕДЕНИЕ

«Двенадцать принципов организации всемирного обслуживания А.А.», которые будут описаны в данном Руководстве, представляют собой истолкование нашей структуры всемирного обслуживания А.А. Они отражают развитие, через которое структура прошла прежде, чем стать такой, какой она сегодня есть и в них подробно описываются опыт и умозаключения, на которых строится наша сегодняшняя работа. Поэтому эти «Принципы» имеют целью зафиксировать то, «почему» наша обслуживающая структура устроена так, что очень ценный опыт прошлого и уроки, полученные из этого опыта, никогда не забываются и не теряются.

Вполне справедливо то, что каждое новое поколение работников всемирного обслуживания А.А., захочет внести усовершенствования в работу. Непредвиденные упущения в теперешней структуре безусловно скажутся позднее. Появятся новые запросы и проблемы в обслуживании, которые, возможно, повлекут за собой необходимые структурные изменения. Такие изменения обязательно должны проводиться, и такими непредвиденными обстоятельствами надо непосредственно заниматься.

И все же мы всегда должны понимать, что перемены необязательно обуславливают успех. Несомненно, каждая новая группа работников, занятая всемирным обслуживанием, пройдет через искушение попробовать различные нововведения, которые, зачастую, дают почти ничего, кроме повторения мучительных ошибок прошлого. Поэтому важным предназначением этих Принципов будет предотвращение подобных повторений на основе имеющегося под рукой опыта прошлого. И, если ошибочные отклонения все же будут иметь место, то тогда эти «Принципы» могут дать надежное средство вернуться к нормальной работе, на что иначе были бы потрачены годы на блуждание в потемках в поисках уже открытого.

В этих «Принципах» будет также рассмотрен ряд правил, которые уже стали традиционными в нашей сфере обслуживания, но которые до сих пор не были четко сформулированы и изложены на бумаге. Например, "Право принимать решение" дает нашим руководителям обслуживания необходимую свободу действий и самостоятельность; "Право на участие" предоставляет каждому работнику всемирного обслуживания право на участие в голосовании в соответствии с исполняемыми обязанностями и "Участие" также гарантирует, что в каждом обслуживающем совете или комитете всегда будут отдельные люди и таланты, которые смогут обеспечить успешную работу. "Право на обжалование" защищает и поддерживает мнение меньшинства; а "Право на ходатайство" показывает то, что любые жалобы могут быть услышаны и соответственно рассмотрены. Эти общие положения, конечно, могут применяться с большой пользой во всей нашей структуре.

В других разделах «Принципов» подробно описываются те важные традиции, устои, взаимоотношения и правовые положения, которые обеспечивают слаженную работу Совета по общему обслуживанию А.А. с его основными комитетами и корпоративными рычагами обслуживания – корпорациями «Всемирное обслуживание А.А.» (*A.A. World Services, Inc.*) и «Грейпвайн» (*A.A. Grapevine, Inc.*) Это – основа всей структуры, которая определяет постановку внутренней работы Всемирной Штаб-квартиры А.А..

Была выражена озабоченность о том, чтобы детальное описание нашей внутренней структуры не превратило "Принципы" в такую непоколебимую традицию или евангелие, которые в случае необходимости стало бы невозможно изменить. Так далеко ничто не уело бы нас от смысла этих Принципов. Будущим сторонникам структурных изменений потребуется лишь привести веские доводы в пользу их предложений – доводы, убедительные как для попечителей, так и для Конференции. Это не более чем то, что обычно требуется для проведения и решения какого-либо другого важного дела А.А. Следует отметить, что и в Устав Конференции за несколькими исключениями несомненно могут быть внесены поправки.

Возможно, что еще одну предосторожность необходимо соблюсти, когда предлагаемые структурные изменения влекут серьезные последствия. В таком случае эти изменения на определенное время должны считаться "экспериментальными". После окончательного утверждения такого рода изменения могли бы быть внесены в специальный раздел данного Руководства, который должен быть озаглавлен как "ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ". При

таком подходе исходный вариант "Двенадцати принципов" оставался бы нетронутым, как очевидное свидетельство нашего прошлого опыта. А нашим будущим работникам обслуживания всегда ясно будет, что и почему было сделано.

В других главах большое внимание уделяется необходимости иметь единоличное руководство высокого ранга, желательности использовать тщательные методы подбора всего поступающего персонала и потребности иметь наилучшие личные взаимоотношения между теми, кто работает в наших службах. "Принципы" имеют предназначение сконструировать структуру, в которой все могут работать с большой пользой и минимумом трений. Это достигается введением таких отношений наших служащих к их работе и к друг другу, при которых возможность личных конфликтов будет сведена до минимума.

В работе по обслуживанию А.А. нам все время приходится выбирать между авторитарной системой, где одной группе или одному человеку предоставлены неограниченные полномочия в отношении других, и демократической идеей, которая предусматривает "контроль" и "равновесие полномочий", предназначенные ограничить авторитарную власть. Первый подход предполагает "учрежденческий" или авторитарный тип организации. Второй представляет собой систему, используемую "конституционными" правительствами и многими большими торговыми промышленными корпорациями в их верхних эшелонах.

Хорошо зная нашу склонность к излишней напористости, вполне естественно и даже обязательно, чтобы наши Принципы обслуживания были основаны на системе "контроля и равновесия полномочий".

Нам уже приходилось сталкиваться с таким фактом, когда мы обычно стараемся расширять свои собственные полномочия и престиж, если мы верховодим. Однако, в обратном случае мы усиленно сопротивляемся деспотичному руководству, в котором кто-то помимо нас держит бразды правления. Мне-то это более знакомо, поскольку у меня самого есть такие характерные черты.

Поэтому такие идеи, как приводимые ниже, пронизывают «Принципы»: «Никакие группа или отдельная личность не должны ставится в положение, обеспечивающее им неограниченную власть над другими людьми», «Крупные, действующие и разнородные предприятия должны отдельно регистрироваться в качестве корпораций и отдельно управляться, каждая со своими собственным штатом, оборудованием и оборотными фондами», «Мы должны избегать неоправданной концентрации денег или личного влияния в любой группе обслуживания или подразделении», «На каждом уровне обслуживания полномочия должны соответствовать обязанностям», «Многоначалие в управлении не допустимо». Эти и другие подобные положения определяют деловые отношения, которые могут быть дружественными и одновременно результативными. Они в особенности будут сдерживать нашу склонность сосредотачивать у себя деньги и власть, что почти всегда лежит в основе нашего побуждения (хотя не всегда осознанного) к периодически наступающей страсти «укреплять» подразделения всемирного обслуживания А.А.

Сформировать и писать эти «Принципы» было трудно из-за большого разнообразия тем, которые необходимо было включить в эту книгу. Поскольку каждый Принцип действительно представляет группу взаимосвязанных положений, то краткое их изложение, какое применялось в «Двенадцати Шагах и Двенадцати Традициях», здесь оказалось не возможным. Тем не менее, эти «Принципы» действительно являются наилучшим подведением итога моего более чем двадцатилетнего опыта по созданию нашей структуры обслуживания и ведению всемирных дел А.А. Как и ранее написанные «Двенадцать Шагов и Двенадцать Традиций» и Устав Конференции данные принципы организации обслуживания тоже являются результатом долгих размышлений и всесторонних обсуждений.

Есть все основания надеется, что книга о «Двенадцати Принципах» будет полезным дополнением к «Руководству Третьего Завета по всемирному обслуживанию А.А.» и станет надежным рабочим справочником в предстоящие годы.

ПРИНЦИП I

В делах всемирного обслуживания А.А. высшие полномочия и окончательную ответственность всегда следует оставлять за групповым сознанием всего нашего Товарищества.

В наше время группы АА несут окончательную ответственность и обладают высшими полномочиями в делах по всемирному обслуживанию А.А. – те особые направления общей обслуживающей деятельности, которые позволяют нашему Обществу действовать как единое целое. Группы приняли на себя эту ответственность в 1955 году на Международном съезде А.А. в Сент-Луисе. Там от имени доктора Боба, Попечителей, давно работающих руководителей обслуживания А.А. Я передал ответственность за всемирное обслуживание А.А. всему нашему Товариществу.

Зачем и по какому праву было это сделано? На то были причины крайней необходимости и были также причины, связанные с функциональной структурой А.А. и его традициями.

К 1948 году уже стало ясно, что нам нужно. Десять лет назад, в 1938 году при содействии преданных друзей доктор Боб и я начали работу по созданию структуры всемирного обслуживания А.А. Нашим первым шагом было создание попечительской организации (*выполняющей управленческие функции на доверительной основе со стороны членов А.А. – прим. переводчика*). Мы назвали этот орган Фонд Алкоголиков, который в 1951 году был переименован в Совет по общему обслуживанию Анонимных Алкоголиков.

Предназначением этого органа попечительства было – организовывать и поддерживать те особые виды обслуживания всего А.А., которые не могли бы быть осуществлены отдельными группами или округами. Мы имели в виду издание единообразной литературы А.А., развитие надежных основ отношений с общественностью и возможностьправляться с огромным числом просьб о помощи, которые могли последовать вслед за гласностью А.А. на внутреннем и международном уровнях. Мы думали о том, как помочь формированию новых групп и снабжать их рекомендациями, основанными на опыте более давних и уже успешно работающих групп. Мы думали, что нужны будут ежемесячный журнал и переводы нашей литературы на другие языки.

К 1950 году почти все наши задумки были воплощены в жизнь. Через двенадцать лет после создания Фонда количество членов А.А. возросло с 50 до 100.000. Были написаны и принятые Традиции А.А. На смену страху, сомнениям и раздору пришло доверительное единение. В этом успехе наше обслуживание сыграло большую и решающую роль. Следовательно, всемирное обслуживание приобрело решающее значение для будущего А.А. Если эта жизненно важная деятельность застопорится или потерпит крах, наше внутреннее единство и донесение идей А.А. до несчетного множества алкоголиков потерпят серьезный и, возможно, непоправимый ущерб. Во всех обстоятельствах и любой ценой мы должны поддерживать это обслуживание и тот поток животворной энергии, который оно подпитывает в жизненные артерии нашего всемирного Товарищества. В отношении групп уже было испытано и доказано, что мы можем пережить большие трудности и напряженность. Но сможем ли мы пережить паралич нашего всемирного центра?

И тогда мы спросили себя: «Какие еще меры предосторожности мы могли бы предпринять, чтобы наверняка избежать надлома или полного краха?». Тем не менее, период с 1945 по 1950 был одним из столь успешных, что многие члены АА считали, что наше будущее было вполне обеспечено. Они полагали, что ничего такого не могло случиться со всем нашим Обществом, потому что Бог охраняет А.А.. Такое отношение находилось в странном противоречии с той исключительной настороженностью, с которой наши члены и группы А.А. заботились о себе.

Они вполне предусмотрительно отказались возлагать на Проведение Божье всю ответственность за их собственные успех, счастье и трезвость.

Когда в Штаб-Квартире А.А. некоторые из нас начали применять к эйэйевским делам всемирного обслуживания такой испытанный принцип, как « Остановись, осмотрись и слушай», то многие решили, что мы, должно быть, глупые возмутители спокойствия, у которых нет веры. Многие говорили: "Зачем нужны перемены? Дела идут замечательно!", "Зачем созывать делегатов со всей страны? Ведь это предполагает расходы и политические интриги, а нам не надо ни того, ни другого." И всегда приводился решающий довод: «Давайте не будем усложнять»

Такое отношение было вполне естественным. Рядовой член А.А., озабоченный жизнью своей группы и своей работой по Двенадцатому Шагу, не знал практически ничего о всемирном обслуживании А.А. Даже один из тысячи не мог сказать, кто такие были наши попечители. Никто из сотни людей не имел хоть какого-то представления о том, что делалось для общего благополучия организации А.А. И уже десятки тысяч своей удачей в трезвости были обязаны той мало заметной работе наших попечителей и общему обслуживанию А.А. Но очень немногие сознавали, что это было именно так.

Среди попечителей возникли резкие разногласия. Долгое время большинство из них решительно возражало против созыва представительной конференции делегатов А.А., перед которыми они станут ответственны. Они считали, что был огромный риск и что в результате обязательно начнутся политические интриги, неразбериха, расходы и бесполезная борьба. Правда и то, что предприятия гораздо меньшего масштаба, такие как местные службы и клубы А.А., иногда приносили много больших неприятностей. Поэтому сложилось широко распространенное убеждение, что если конференция, представляющая все А.А., была бы когда-либо созвана, то это была бы катастрофа наяву. Эти доводы не были лишены достоинств, и их было трудно оспаривать.

Однако, в 1948 году произошло событие, которое нас всех потрясло. Стало известно, что доктор Боб страдает от неизлечимой болезни. Именно эта новость заставила нас осознать тот трудный факт, что он и я были почти единственным связующим звеном между нашими фактически неизвестными попечителями и движением, на которое они работали. Попечители всегда уверенно полагались на наше с доктором Бобом мнение. Они установили жесткий контроль за денежными расходами, но в случае необходимости каждый раз обращались к нам, когда возникали вопросы направлений работы А.А. Группы в то время тоже не очень полагались на попечителей в решении вопросов обслуживания, они по-прежнему надеялись на доктора Боба и на меня. Таким образом, это было общество, вся работа которого в основном зависела от доброго имени и доверия, которыми в то время его основатели пользовались.

И нам пришлось считаться с тем, что основатели А.А. были не бессмертны. Когда не станет доктора Боба и меня, кто тогда будет советчиком для Попечителей? Впервые мы поняли, что только конференция представителей могла заменить доктора Боба и меня. И эта брешь должна была быть заделана без промедления. Мы не могли допустить такой опасной прорехи в наших делах. Не смотря на трудности и расходы, мы вынуждены были созвать Конференцию по общему обслуживанию А.А. и передать в ее постоянное ведение наше всемирное обслуживание. Не нужно было иметь хорошее воображение, чтобы понять, что если бы мы не действовали решительно и смело, наказанием был бы неизбежный крах. Таким образом события побудили нас принять необходимые меры. Сейчас, когда Конференция переживает свое второе десятилетие, мы видим, что наши прежние страхи относительно неприятностей, которые могли бы быть вызваны организацией Конференции, в основном были беспочвенны. По своим результатам Конференция превзошла все наши наилучшие ожидания. Теперь уже проверено и доказано, что группы А.А. могут и возьмут на себя окончательную ответственность за принадлежащее им всемирное обслуживание А.А.

Были и другие основания для такой основополагающей передачи высших полномочий и окончательной ответственности всему А.А. Эти основания связаны со Второй Традицией, которая гласит: "В делах нашей группы есть лишь один высший авторитет – любящий Бог,

воспринимаемый нами в том виде, в котором Он может предстать в нашем групповом сознании. Наши руководители - всего лишь облеченные доверием исполнители, они не приказывают."

Вторая Традиция, как и все Традиции А.А., отражает опыт, полученный в тяжелых испытаниях тысяч групп еще во времена нашего становления. Основные положения Второй Традиции предельно ясны - группы А.А. должны быть высшим авторитетом, своих лидеров они должны наделять лишь делегированной ответственностью.

Вторая Традиция была написана в 1945 году, и затем наши Попечители разрешили ее публикацию. Но до 1951 года, пока не была созвана первая экспериментальная Конференция по общему обслуживанию А.А., мы не могли сказать, могла ли Вторая Традиция быть успешно применена ко всему А.А., включая его попечителей и основателей. Надо еще было установить, могли ли группы А.А. посредством Конференции принять и примут ли на себя высшую ответственность за ведение всемирного обслуживания А.А.. Нам потребовалось еще пять лет, чтобы убедиться, что Вторая Традиция пригодна для всех, а в 1955 году в Сент-Луисе мы уже знали, что наша Конференция по общему обслуживанию А.А., которая действительно представляет сознание АА во всем мире, будет работать и работать долго.

Возможно, многие из нас все еще сомневаются в "коллективном сознании" Анонимных Алкоголиков и в том, что оно на самом деле представляет.

Во всем мире мы в данное время наблюдаем распад "группового сознания". Надеждой демократических государств всегда было, что его граждане будут достаточно просвещенными, нравственными и ответственными, чтобы управлять собственными делами через своих избираемых представителей. Но во многих автономных государствах мы наблюдаем посягательства невежества, апатии и жажды власти на демократические системы. Их духовные ресурсы, основанные на справедливой целенаправленности и коллективном разуме, идут на убыль. Поэтому многие страны оказались в таком безнадежном положении, что единственным выходом для них является диктатура.

К счастью для нас такая перспектива бедствия в АА представляется маловероятной. Жизнь каждого человека и каждой группы строится по нашим Двенадцати Шагам и Двенадцати Традициям. Мы хорошо знаем, что за серьезное несоблюдение этих принципов наказанием для одного человека будет смерть и распад – для группы. Другим, еще более сильным побуждением к единству А.А. служит та обязывающая любовь, которую мы испытываем к нашим соратникам и к тем принципам, по которым мы теперь живем.

Поэтому мы придаем большое значение тому, что рассматриваем наше Товарищество как одухотворенное общество, достаточно просвещенное, достаточно ответственное, а также достаточно любимое людьми и Богом для того, чтобы иметь гарантию того, что при любых условиях будет обеспечена успешная работа нашей демократии всемирного обслуживания А.А. Мы уверены, что можем положиться на Вторую Традицию, на групповое сознание и на его облеченные доверием слуг. Вот почему мы, старейшины, вполне уверенно и полностью наделили теперь Конференцию по общему обслуживанию А.А. полномочиями для воплощения в жизнь (стараниями ее избираемых делегатов, Попечителей и работников обслуживания) судьбы, уготовленной нам всем исполненным мудrostи Богом, в которого мы верим.

ПРИНЦИП II

Когда в 1955 году группы А.А. утвердили постоянный устав своей Конференции по общему обслуживанию А.А., они тем самым передали Конференции полное право осуществлять оперативное руководство нашим всемирным обслуживанием А.А. и сделали Конференцию (за исключением права изменять "Двенадцать Традиций" и статью 12 Устава Конференции) действительным выражителем группового сознания всего нашего Общества.

Совершенно очевидно, что тысячи групп А.А. и многие тысячи его членов, рассеянные по всему земному шару, действительно не в состоянии *сами* заведовать и вести нашу многообразную работу по всемирному обслуживанию А.А. Групповое сознание – там, с ними, а также и необходимые денежные средства. Правомочие групп и отдельных членов изменять свою структуру всемирного обслуживания и критиковать ее работу имеет поистине величайшую значимость. Они полностью располагают окончательной ответственностью и высшими полномочиями и это действительно так. Управление предприятием действительно находится в их руках, они действительно им владеют. И это стало справедливым с тех пор, как группы приняли на себя от основателей и старейшин руководство Товариществом в Сент-Луисе, в 1955 году.

Но высшие полномочия и ответственность в группах А.А. за всемирное обслуживание (если бы этим все само собой решалось) не могли бы сами по себе привести к чему-либо. Только на этой основе нельзя ничего достичь. Чтобы сделать работу эффективной, группы должны делегировать реальные управленческие полномочия избираемым обслуживающим представителям, которым дано полное право говорить и действовать от их имени. Групповое сознание А.А. относительно большинства дел по всемирному обслуживанию А.А. не будет услышано, если полностью не доверить выразить его должным образом избранной Конференции. Следовательно, принцип широкой передачи делегированных полномочий и ответственности "облеченным доверием исполнителям" должен быть безусловно обязательным сверху до низа всей нашей работающей структуре обслуживания А.А. В этом и состоит четко выраженный смысл Второй Традиции А.А.

С самого начала должно было быть правилом широко делегировать полномочия по обслуживанию А.А. Мы сейчас вспомним, как в 1937 году группы в Акроне и Нью-Йорке уполномочили Д-ра Боба и меня организовать общее обслуживание А.А., посредством которого можно было бы распространять идеи АА по всему миру. Те две недавно образовавшиеся группы поручили нам организовать и управлять всемирным обслуживанием. Выполняя их решение, мы располагали как окончательной ответственностью, так и прямыми полномочиями для того, чтобы начать и вести этот проект. Мы понимали, что одни, сами мы можем сделать немного, и поэтому нам нужно было найти облеченные доверием исполнителей, которые по очереди помогали бы нам. Спустя некоторое время мы убедились, что должны были передать этим друзьям очень большую часть наших собственных полномочий и ответственности. Этот процесс передачи происходил следующим образом.

Прежде всего Д-ор Боб передал мне почти все свои непосредственные обязанности по организации всемирного обслуживания. В Нью-Йорке у нас было больше шансов найти друзей и денежные средства и мы понимали, что наш центр всемирного обслуживания соответственно

должен располагаться в этом городе. Я принялся искать доверенных друзей-неалкоголиков, которые могли помочь нам, и в 1938 году был образован Фонд Алкоголиков, как небольшой попечительский (выполняющий доверительные функции – прим. переводчика) орган членов А.А. и наших друзей-неалкоголиков.

Поначалу попечители нашего нового Фонда взяли под свой контроль только денежные дела. Однако, постепенно им пришлось принять и многие другие обязанности, так как один я был не в состоянии выполнить их на какой-либо долговременной основе. Поэтому как можно скорее я передал Попечителям дополнительные обязанности и соответствующие полномочия.

Например, в 1940 году, через год после опубликования книги "Анонимные Алкоголики" мы все осознали, что это великое новое приобретение необходимо сделать доверительной собственностью всего нашего Товарищества. Так акционерная собственность корпорации "Издательские работы" * (издательская корпорация, которую я помог отдельно организовать) была передана Совету Попечителей.

Почти весь доход от продажи эйджевской книги потребовался тогда для финансирования офиса общего обслуживания, который мы основали для АА. А попечители приняли на себя основное руководство работой офиса, так как они теперь отвечали за денежные средства, от которых зависело его содержание. Таким образом, относительно решений по финансовым вопросам я стал лишь советником. Так я передал еще одну значительную часть своих изначальных полномочий. Когда в 1941 году группы АА начали присыпать взносы в Фонд Алкоголиков на содержание офиса общего обслуживания, Попечители стали полностью контролировать наши деньги, предназначенные на всемирное обслуживание А.А.

Некоторое время спустя стало очевидно, что жизненно важное дело – взаимоотношения А.А. с общественностью, не могло дальше оставаться лишь в моем ведении. Поэтому мы попросили согласие групп А.А. передать этот решающий участок работы под полный контроль Попечителей Фонда. Позднее Попечители взяли под свою юрисдикцию и наш общенациональный журнал "Грейпрайн А.А.", который был отдельно организован другой группой добровольцев.

И так было с каждым направлением нашего всемирного обслуживания. В работе нашей Штаб-квартиры я все еще был в должности советника., а Совет Попечителей полностью стал юридически ответственным за все наши дела. Глядя с Д-ром Бобом в будущее, мы понимали, что передача широких полномочий Совету была единственным возможным путем движения вперед.

Несмотря на эту передачу полномочий, на самом деле Доктор Боб и я действительно осознавали, что высшая ответственность перед АА и перед будущим за надлежащую организацию нашего всемирного обслуживания А.А., все еще лежала на нас. Если что-то пойдет не так, мы понесем за это ответственность, потому что во всемирных делах А.А. группы до сих пор надеялись на нас, а не на малоизвестных тогда Попечителей.

В ходе развития этих событий стала явной большая разница между *высшими* и *непосредственными* полномочиями в обслуживании А.А.

К 1945 году стало становиться очевидным, что основателям А.А. высшие ответственность и полномочия по обслуживанию никогда не должны были полностью передаваться Совету Попечителей. Конечно, нашим Попечителям надо было дать большую долю оперативной и непосредственной ответственности. Но высшую и окончательную ответственность, все еще разделяемую Доктором Бобом и мною, просто нельзя было передавать самоназначающемуся Совету, практически неизвестному среди общей массы членов А.А. Но кого же мы тогда бы окончательно наделили нашей высшей ответственностью за всемирное обслуживание А.А.? И что станет с моей собственной руководящей ролью в делах всемирного обслуживания А.А.? Теперь история А.А. уже знает, куда окончательно ушли высшие полномочия. В Сент-Луисе они перешли от меня и Доктора Боба к самим группам А.А.

* Корпорация "Издательские работы" позже была переименована в "Издания А.А.". В данное время "Издания А.А." является подразделением корпорации "Всемирное обслуживание А.А."

Но принятия группами высших полномочий и ответственности было недостаточно. Какими бы полномочиями не обладали группы, они не смогли бы справиться с их новыми обязанностями, не передав на самом деле кому-то большую часть оперативных полномочий. Именно для удовлетворения этой необходимости Конференции по общему обслуживанию "Анонимных Алкоголиков" была вменена главная обязанность по ведению всемирного обслуживания А.А., и тем самым она стала выразителем этого сознания служения всему А.А.

Точно также, как ранее Доктор Боб и я посчитали необходимым передать Попечителям большую часть наших оперативных полномочий, так поступили и группы АА поскольку они сочли необходимым передать такие же полномочия своей Конференции по общему обслуживанию А.А. Последнее слово – высшие санкции в делах большой важности не остались в исключительной компетенции Попечителей. По Уставу Конференции, утвержденному в Сент-Луисе, эти полномочия теперь делегированы группам А.А., а от них – Конференции, органу, представляющему все слои всего нашего Товарищества.

Следовательно, Конференция по общему обслуживанию А.А. (включая любые позднее образованные подразделения) – в своей всемирной деятельности по практической реализации почти каждой практической цели стала активным выразителем действенного сознания всего нашего Общества.

Осуществляя эту имеющую важное значение передачу полномочий, мы, старейшины, очень надеемся, что тем самым мы сумели избежать тех ловушек, в которые так часто попадают общества из-за того, что их создатели в течение своей жизни не сумели правильно делегировать другим свои собственные полномочия, ответственность и руководство.

ПРИНЦИП III

В качестве традиционного способа организации и поддержания четко определенных рабочих отношений между группами, Конференцией, Советом по общему обслуживанию А.А., и его отдельными обслуживающими корпорациями, штатными работниками, комитетами и руководителями и обеспечения таким образом эффективного руководства с их стороны, настоящим предлагается, чтобы

В пределах их основных обязанностей, которые должны быть определены либо уставом, либо решением, либо традицией, все занимающиеся всемирным обслуживанием советы, комитеты и руководители должны наделяться правом решать, какими вопросами они будут заниматься сами, а по каким делам будут докладывать, консультироваться или испрашивать особых указаний. Мы должны доверять нашим работникам всемирного обслуживания в отношении их свободы выбора, иначе невозможно какое-либо успешное руководство. Поэтому давайте подробно рассмотрим, почему в нашем руководстве так необходимо "право принимать решения", а также проследим, как этот принцип может быть практически применен на всех уровнях нашей структуры всемирного обслуживания.

Уже было показано, как группы А.А. на основе идеи "группового сознания" теперь располагают в делах всемирного обслуживания А.А. высшими полномочиями и окончательной ответственностью. Мы также уже отметили, как согласно Уставу Конференции и положению Второй Традиции об "облеченных доверием исполнителях", группы делегировали своей Конференции по общему обслуживанию А.А. все полномочия по управлению и ведению всемирных дел А.А.

Уставы Конференции и Совета по общему обслуживанию А.А. в общих чертах определяют обязанность Конференции действовать от имени всего А.А. В этих двух документах установлена необходимая большая сфера делегированных служебных полномочий и ответственности. Эти документы в общем плане описывают отношения между группами, Конференцией, Попечителями и работающими обслуживающими подразделениями. Широкие определения и установки в них представляют собой необходимую справочную основу, без которой мы не смогли бы работать

Тем не менее, уже давно стало очевидно, что эти особенно важные положения Устава не могут *сами по себе* обеспечить слаженную работу и правильное руководство на нескольких разных взаимосвязанных уровнях обслуживания. Это абсолютно ясно, и не надо далеко ходить за причинами.

Например, зная, что им принадлежат высшие полномочия, группы иногда идут на искушение и наставляют своих делегатов в том, как им на Конференции голосовать по определенным делам. Так как высшие полномочия находятся в их руках, нет сомнения, что группы АА имеют *право* так поступать. По их настоянию, их Делегатам *могут* быть даны указания по любомуциальному и всем вопросам деятельности А.А.

Но при хорошем управлении редко применяется полностью принятый свод высших полномочий. Например, если бы группы инструктировали делегатов абсолютно по всем

вопросам, то тогда мы бы следовали ложной теории, по которой мнение групп по большинству дел всемирного обслуживания почему-то сильно превосходит мнение Конференции. Практически этого почти никогда не могло бы быть. На самом деле, будет очень мало таких вопросов, которые бы "проинструктированные" Делегаты могли решить лучше, чем Конференция, действуя на месте с достоверными фактами и проводя обсуждение, чтобы сориентировать Конференцию. Конечно, и это понятно, что всегда очень важно иметь полный *отчет* о работе Конференции, а также проводить *совещания* с Членами Комитетов и Представителями Групп. И все же "проинструктированный" делегат, который в итоговом голосовании на Конференции *не способен действовать так, как подсказывает ему его совесть*, не есть "облеченный доверием исполнитель", а лишь посыльный

Действительно, Устав Конференции на данное время не решает таких типичных проблем как эта. Это широкий документ, который можно по - разному толковать. С одной стороны, группы могут инструктировать Делегатов, как хотят. С другой стороны, Делегаты и Попечители на самом деле могут игнорировать эти инструкции всякий раз, когда они сочтут это нужным. Как нам тогда можно понимать и примерить такие противоречивые соображения?

Давайте обратимся к еще двум поясняющим примерам. Положение Конференции, как будет показано позднее, позволяет ей почти полностью главенствовать над Попечителями, несмотря на узаконенные права Совета. Допустим, Делегаты Конференции начали неблагоразумно использовать свои высшие полномочия. Предположим, они стали издавать Попечителям спешные и бестолковые указания по вопросам, по которым Попечители были бы гораздо более осведомлены, чем Делегаты. Что тогда?

Такого же рода, сбивающая с толку проблема случалась и в отношениях Попечителей и полностью принадлежащих им, действующих обслуживающих корпораций - подразделений, которые сейчас отчасти управляются также не-Попечителями-добровольцами, а также оплачиваемыми работниками. Но Совет Попечителей, конечно-же, владеет этими учреждениями. Поэтому попечители вольны и нанимать и выгонять. Высшие полномочия у них в руках. И все же, если бы Попечители постоянно прибегали к своим широким и абсолютным полномочиям, если бы они пытались руководить в *деталях* этими действующими подразделениями, то работающие в них Штатные работники и добровольцы скоро были бы дезорганизованы и превратились бы в людей, не имеющих своего мнения и не умеющих действовать самостоятельно, и единственным выбором для них оставалось бы - это либо возмутиться и уволиться, либо подчиниться и чахнуть.

Поэтому должен быть выработан какой-то, основанный на обычай и практический принцип, который бы на всех уровнях *постоянно устанавливал правильную зависимость между высшими полномочиями и вверенной ответственностью*. И как тогда можно будет его осуществить?

Возможны три подхода к такой постановке вопроса. Мы могли бы, например, отказаться от всех действующих в корпорациях уставов, положений, служебных инструкций и т.п. Тогда каждой группе доверенных исполнителей пришлось бы самим решать, каковы на самом деле их полномочия и ответственность. Но подобное отсутствие какой-либо основанной на уставе структуры было бы абсурдным. Это ни к чему бы не привело, кроме анархии.

Тогда, конечно, мы могли бы взять противоположный курс. Отказываясь совсем предоставлять нашему руководству какой-либо свободы действий, мы могли бы добавить в наши действующие Уставы огромный свод норм, инструкций и положений, чтобы попытаться охватить любое мыслимое действие или непредвиденное обстоятельство. Тогда слишком много было бы бюрократизма - больше, чем мы, Анонимные Алкоголики могли бы выдержать.

Правильное для А.А. решение этой проблемы следует, однако, искать во второй части Второй Традиции, которая предусматривает "облеченные доверием исполнителей" Это, действительно, означает, что мы должны вверять нашим ответственным руководителям право самим *решать* в разумных пределах их служебных обязанностей, как они будут истолковывать и применять их собственные полномочия и ответственность применительно к каждой конкретной проблеме или ситуации по мере их возникновения. Такого рода свобода действий в руководстве должна стать сущностью "*Права принимать решение*", и я уверен, что нам нисколько не следует бояться

наделять этим необходимым привилегированным правом почти каждый уровень нашего всемирного обслуживания.

Всегда найдется достаточно высоких полномочий, чтобы исправить нераспорядительность, несостоятельность или злоупотребление. Если Конференция работает плохо, группы могут послать более подходящих делегатов. Если Попечители явно отойдут от курса, Конференция может их порицать или даже обновить их состав. Если работа Штаб-квартиры пойдет неудовлетворительно, Попечители могут выбрать лучших директоров и нанять лучших помощников. Такие меры – достаточные и непосредственные. И пока наша работа по всемирному обслуживанию идет достаточно хорошо (а надо всегда иметь милосердие к случайным ошибкам), то слово "доверие" должно быть нашим девизом, иначе мы останемся без руководителей.

Вот таковы причины моей убежденности в том, что нам следует незамедлительно вводить традиционное "Право принимать решение" во все наши обслуживающие органы и в деятельность людей. В нашей структуре всемирного обслуживания данное "Право принимать решение" практически может применяться следующим образом.

- А. За исключением положений своего Устава об обратном, Конференция всегда должна быть правомочной решать, какие вопросы она будет полностью решать в рамках своей собственной ответственности, а какие будет передавать группам А.А. (или, что более принято – Членам Комитетов или Представителям групп) для выявления мнения или получения конкретного руководства.
- Следовательно, необходимо четко понять и согласиться с тем, что наши Делегаты на Конференцию являются *прежде всего* работниками всемирного обслуживания всего А.А. и лишь потом, во вспомогательной роли они представляют свои соответствующие округа. Поэтому при принятии на Конференции окончательных решений они должны быть наделены правом голосовать сообразно наилучшим побуждениям их разума и совести на тот момент.
- В. Подобным же образом Попечители Совета по общему обслуживанию А.А. (действуя, конечно же, в рамках предписаний их собственного Устава и Положения) всегда должны быть в состоянии решать, когда они будут действовать самостоятельно, броя на себя всю ответственность, и когда они будут просить Конференцию дать свои указания, утвердить рекомендацию или принять конкретное решение или наставление.
- С. В рамках их явно определенных или обычно предполагаемых обязанностей все обслуживающие корпорации Штаб-квартиры, комитеты, штатные работники или руководители также должны иметь право решать, когда они будут действовать полностью самостоятельно, а когда будут передавать проблемные вопросы в следующую более высокую инстанцию.

Это "Право принимать решение" никогда не должно служить оправданием неисполнения и непредставления соответствующего отчета о всей существенной проделанной работе, оно не может служить причиной постоянного превышения четко определенных полномочий или оправданием упорного нежелания советоваться с теми лицами, с которыми необходимо советоваться перед принятием каких-либо ответственных мер или важных решений.

Вся наша программа А.А. непосредственно основана на принципе взаимного доверия. Мы полагаемся на Бога, мы верим в А.А., мы доверяем друг другу. Поэтому в работе по обслуживанию мы не можем не доверять нашим руководителям. Предлагаемое им "Право принимать решение" это – не только практический способ, с помощью которого они могут успешно работать и вести за собой, это еще и знак нашего безусловного доверия.

ПРИНЦИП IV

На всех ответственных уровнях структуры Конференции мы обязаны соблюдать традиционное "Право на участие", проявляя заботу о том, чтобы каждому профессиональному подразделению или группе работников всемирного обслуживания А.А. непременно было предоставлено право участия в голосовании в разумном соответствии с исполняемыми обязанностями.

Принцип "Право на участие" аккуратно вписывается в нашу структуру Конференции. Устав Конференции определенным образом предусматривает, что Попечители, Директора наших обслуживающих корпораций ("Всемирное обслуживание А.А." и "А.А. Грэйпвайн") вместе с их соответствующими руководящими персоналами всегда должны быть участниками Конференции с правом решающего голоса.

Точно такой же принцип прослеживается, когда наш Совет по общему обслуживанию А.А. выбирает Директоров полностью принадлежащих ему обслуживающих корпораций "Всемирное обслуживание А.А." и "А.А. Грэйпвайн". При желании Совет по общему обслуживанию А.А. мог бы избирать в правления этих корпораций только исключительно своих Попечителей. Но этого никогда не должно случиться благодаря выработанной на этот случай сильной традиции.

Например, корпорация "Всемирное обслуживание А.А." (которая также включает издательское подразделение А.А.) в настоящее время имеет семь директоров, и только двое из них – попечители.¹ Остальные пять директоров-непопечителей включают трех добровольцев – специалистов как в области управления, так и в издательском деле, и двух оплачиваемых штатных директоров: главного управляющего и его помощника. Главный управляющий традиционно является президентом корпорации "Всемирное обслуживание А.А.", а его помощник – вице-президентом. В целях поддержания взаимодействия на заседания совета корпорации "Всемирное обслуживание А.А." приглашается редактор корпорации "А.А. Грэйпвайн" или штатный сотрудник или его представитель.

Таким образом в рабочее руководство корпорации "Всемирное обслуживание А.А." и ее издательского подразделения входят Попечители, в чьи обязанности входит следить за правильным ведением работ, добровольные специалисты, которые дают рекомендации и делятся профессиональным опытом и два оплачиваемых административных руководителя, которым поручена большая часть работы. Будет показано, что каждый штатный сотрудник любого ранга является руководителем и поэтому наделен правом голоса, что каждый служащий корпорации имеет должность, название которой с практической и правовой точек зрения обозначает его положение и ответственность.

Такая типично корпоративная организация управления делами легко допускает введение в должной мере «участия» в голосовании. Имеются умелые люди, способные выполнять поручаемую работу. Никакой группе не предоставлена неограниченная власть над остальными работниками. Это и есть корпоративный метод работы или метод ведения дел по принципу "участия", который не характерен структурам, имеющим место во многих учрежденческих, военных и государственных организациях, где высокопоставленные люди или группы людей весьма часто имеют абсолютную власть одни над другими.

Мы должны также отметить, что семь² директоров корпорации «А.А. Грэйпвай» избираются по тому же принципу, что и в корпорации «Всемирное обслуживание А.А.» И здесь мы тоже имеем Попечителей, добровольных специалистов и оплачиваемых штатных работников, согласованно работающих в качестве управляющих предприятием. И представитель

«Всемирного обслуживания А.А.» должен присутствовать на всех заседаниях совета корпорации «А.А. Грэйпвайн», как корпоративных так и редакционных.

Более того, Совет по общему обслуживанию А.А. строго следует принципу "Участия" всякий раз, когда его председатель назначает людей в основные постоянные комитеты совета. Число назначаемых на эти важные должности Попечителей и оплачиваемых штатных работников обычно установлено. Состав в этих комитетах почти всегда такой же, как и в действующих обслуживающих корпорациях, то есть представители Совета по общему обслуживанию А.А., специалисты, неявляющиеся попечителями, и один или два штатных работника для выполнения технической работы. Все могут участвовать в голосовании и, значит, все могут на самом деле "участвовать" в решении общих дел. Когда наступает время голосовать, нет ни «высших», ни «младших» по чину, нет и советников.

Но у этого действенного объединяющего принципа "Участия", применяемого на всех ответственных уровнях управления, есть, к сожалению, необходимое исключение. Работники организации, занимающие оплачиваемые штатные должности, не могут стать Попечителями. Этого нельзя допустить, поскольку такой порядок противоречил бы осуществляющей раз в четыре года ротации Попечителей А.А. И если вдруг Конференции пришлось бы переформировать Совет по общему обслуживанию А.А., то оплачиваемые Попечители А.А. могли бы доказать наличие у них закрепленных законом имущественных прав, что было бы наиболее трудно отвергнуть.

Тем не менее, наши Попечители традиционно приглашают каждый раз участвовать в ежеквартальных заседаниях Совета по общему обслуживанию А.А. оплачиваемых руководителей, штатных работников, бухгалтеров и других сотрудников, чьи сообщения и рекомендации могут потребоваться. Так Попечители имеют возможность непосредственно общаться с этими работниками, которые поэтому чувствуют, что они нужны, что их помощь необходима. Хотя эти работники не принимают участия в голосовании, но они могут свободно участвовать в обсуждении.

Для тех из нас, кто уже понимает пользу и как он работает, соблюдение и охрана принципа "Участия" в нашей структуре обслуживания стало делом, имеющим огромное значение для нашего будущего. Опыт все же убеждает, что кое-кто из каждого нового поколения Делегатов и Попечителей неизбежно будет пытаться ослабить, изменить или избавиться от принципа "Участия". Каждый год будут находиться делегаты, которые будут ставить под сомнение "право" директоров корпораций, штатных работников и даже Попечителей голосовать на Конференции. Новые работающие безвозмездно директора корпораций будут спрашивать, зачем надо какую-нибудь женщину, оплачиваемую штатную работницу, назначать директором и тем самым предоставлять ей равное с ними право голоса. Постоянно будет выдвигаться предложение упразднить корпорации «Всемирное обслуживание А.А.» и «А.А. Грэйпвайн». Будут настаивать на превращении этих отдельных корпораций в «отделы» или «комитеты» Совета по общему обслуживанию А.А. под управлением, сосредоточенным в основном в руках Попечителей. Помоему, для нас так жизненно важно сохранять традиционное "Право на Участие", вопреки всяким стремлениям свести его на нет, что мы должны здесь поделиться нашим опытом становления А.А., который имеет отношение к проблеме.

В самом начале своей деятельности Штаб-квартира А.А. работала на авторитарных и институциональных основах. В то время Попечители не видели необходимости передавать свои административные полномочия или работать с кем-либо вне их состава по принципу участия через голосование. В результате часто имели место серьезные неприятности и недоразумения, и именно из-за этих суровых трудностей появился принцип "Участия". Урок этот давался очень трудно, но мы его усвоили.

Мы уже рассказали, как Доктор Боб и я передали в полное законное владение все наше обслуживающее А.А. достояние нашему Совету Попечителей. Оно включало нашу литературу, наши денежные средства, наши связи с общественностью и наш Офис по общему обслуживанию А.А. Так наши первые Попечители обрели все необходимые полномочия. Но большая часть фактических обязанностей по ведению дел Штаб-квартиры А.А. тем не менее оставалась за

мной, моей помощницей и ее штатных работниках. С одной стороны, у нас были Попечители, обладавшие всеми полномочиями, а с другой стороны, были основатели и руководители офиса, на которых лежала огромная ответственность и у которых практически не было никаких полномочий. Это была какая-то шизофrenия и она причиняла большие неприятности.

Было вполне естественно, что Попечители, располагавшие всеми полномочиями и всеми деньгами, считали своей обязанностью непосредственно управлять офисом и активно следить почти за всем, что там делается. С этой целью было сформировано два комитета Попечителей: комитет по политике и административный комитет. Мы, работавшие в офисе, не состояли в этих комитетах и, следовательно, не пользовались никаким правом на "участия". Конечно, я мог приходить на заседания Попечителей, чтобы что-то посоветовать или в чем-то убедить, и также обстояло дело и с заседаниями комитетов. Но моя помощница, на которой лежала большая часть работы офиса, не могла приходить на заседания Попечителей, а на заседания комитетов ее вызывали только для того, чтобы она могла сделать предложения и отчеты, ответить на вопросы и получить указания. Иногда эти комитеты давали нам противоречивые указания.

Ситуация осложнялась еще одним звеном в управляющем механизме. Наша издательская компания (затем корпорация "Издания А.А."), конечно, полностью принадлежала Совету Попечителей. За исключением одного важного обстоятельства корпорация "Издания А.А." к этому времени превратилась фактически в "фактивную организацию". Она не имела ничего общего с управлением делами, а только выписывала чеки на расходы по офису и печатанию литературы. Чеки эти подписывал Попечитель-казначай этой организации, один из моих старых эйэйевских друзей. Однажды, будучи немного не в духе, он порвал все наши платежные чеки, потому что моя помощница выписала их на пару дней раньше обычного с тем, чтобы девчонки из машбюро могли купить шапочки к Пасхе. Вот с тех пор мы стали недоумевать, с каким объемом безусловных прав по распоряжению деньгами и людьми мог бы любой из нас, пьяниц, справиться, а также сколько нам, исполнителям-алкашам можно терпеть такого рода принуждение. Во всяком случае, стало совершенно ясно, что наша Штаб-квартира не могла больше управляться двумя исполнительными комитетами и фиктивной корпорацией, при этом каждый из них мог издавать категоричные и непредусматривающие совместную деятельность руководящие указания.

Возможно, теперь мы, алкоголики, способны "выдать" или "проглотить" лучше, чем мы это делали раньше. И даже, если это так, то я все равно решительно против того, чтобы мы когда-либо возвратились назад к безучастной системе. Теперь, когда у нас стало больше занятых обслуживанием людей и мы имеем в нашем распоряжении больше денег, я боюсь, что результат был бы точно тот же, если не хуже. Действительно, нет ничего особенного в инциденте с порванными платежными чеками. Всякий раз, когда люди надеются безусловными полномочиями, всегда проявляется все то же стремление к господству во всех делах, и больших, и малых.

Понадобились годы, чтобы понять, что нам никогда не следует наделять одну группу поистине всеми полномочиями, а другую – всей ответственностью и при этом ожидать успешного управления, не говоря уже об истинном согласии. Конечно, никто не возражает против идеи высших полномочий. Мы возражаем только против злоупотребления ими и их неправильного применения. Как правило, «Участие» может остановить такого рода деморализующий абсурд до того, как он может начаться.

Давайте посмотрим на еще один аспект данной проблемы «Участия». Высшие полномочия должны принадлежать группам А.А., но давайте предположим, что группы, сознавая свои высокие полномочия, попытаются слишком усердно применять ее в том плане, что будут присыпать Делегатов, строго проинструктированных о том, как им голосовать по большинству вопросов. Будут такие делегаты ощущать себя участниками, облечеными доверием слугами? Нет, не будут, они будут ощущать себя посыльными, исполняющими поручения.

Конечно, и сами Делегаты могли бы поступить также в отношении Попечителей. Полномочия Делегатов столь велики, что они очень скоро могли бы поставить Попечителей в положение людей, которые не имеют собственного мнения и не умеют самостоятельно действовать, как это неосознанно делали Попечители в отношении сотрудников Штаб-квартиры. Следовательно,

если, Конференция когда-либо начнет запрещать Попечителям голосовать на своих заседаниях, и если когда-либо Попечители снова лишат добровольных работников корпораций и их штатных сотрудников права голосовать в их собственной сфере работы на уровне корпорации или Конференции, то тем самым мы выбросим на ветер весь наш прошлый опыт и потом нам пришлось бы заново и мучительно осваивать этот принцип применения разумного участия в голосовании.

Приводится следующий довод против участия Попечителей и работников обслуживания А.А. в голосовании на Конференции: убеждают, что опасно позволять Попечителям и обслуживающим А.А. работникам голосовать по вопросам их собственной прошлой деятельности, например, по их ежегодным отчетам. Этот довод в какой-то мере справедлив. Руководствуясь как традицией, несомненно, что как Попечители так и обслуживающие работники должны воздерживаться при голосовании по отчетам об проделанной ими работе.

Но те, кто за *полную отмену* голосования на Конференции Попечителей и работников обслуживания А.А., не замечают того, что эти отчеты о предыдущей деятельности составляют лишь часть работы этого органа. Конференция гораздо больше озабочена направлениями работы, планами и мероприятиями, которые следует предпринять в будущем. Было бы неразумно отнимать у хорошо осведомленных людей право голоса по таким вопросам. Зачем лишать Конференцию голосов таких хорошо осведомленных людей?*

Возможно, что кто-то возразит, что при почти равном делении на Конференции голосов на "за" и "против", совместные голоса Попечителей и работников обслуживания А.А. могут решить какой-то отдельный вопрос. А почему нет? Ведь наши Попечители и работники обслуживания А.А. добросовестны, опытны и мудры не менее, чем Делегаты. По какой же причине их голоса могут быть нежелательны? Ясно, что нет такой причины. Поэтому нам следует быть очень настороженными ко всяким попыткам в будущем лишить или наших Попечителей, или наших работников обслуживания А.А. их права голоса на Конференции, за исключением случаев, касающихся проделанной работы, профессиональной пригодности, денежного вознаграждения или широкой реорганизации самого Совета по общему обслуживанию А.А. вследствие его ненормальной работы. Однако это не следует истолковывать как запрет на право Попечителей голосовать по вопросам структурных изменений. Стоит также заменить, что в самой практике работы наши Попечители и работники Штаб-квартиры никогда еще не участвовали в голосовании "блоком". Их расхождения во мнениях между собой почти всегда столь же резки и значительны, как и между самими Делегатами.

Есть еще один хороший довод в пользу "участия" и он связан с нашими духовными потребностями. Во всех нас очень сильно чувство колLECTИВИЗМА. Мы нуждаемся в эйエевских отношениях братского сотрудничества. Нашим замечательным идеалом является именно то, что в "духовной корпорации" А.А. никогда не будет каких-либо членов, которые считались бы "вторым сортом". Я глубоко уверен, что этого-то мы все это время и стараемся изо всех сил достичь в нашей структуре всемирного обслуживания А.А.. И в этом, возможно, состоит главный довод, почему мы должны и далее обеспечивать принцип "участия" на каждом значительном уровне. Как нет второсортных членов А.А., так и не должно быть второсортных работников всемирного обслуживания А.А., не должно.

Следовательно, "Право на участие" является предохранительным средством для высших полномочий, потому что оно сдерживает их сорвость и злоупотребление ими. Оно также побуждает нас, кто служит А.А., соглашаться с необходимыми дисциплинарными правилами, которые необходимы для выполнения наших задач. И мы справляемся с этим, когда уверены, что мы принадлежим Товариществу, когда наше реальное "участие" гарантирует нам, что мы действительно "облеченные доверием исполнители", упоминаемые в Второй Традиции А.А.

¹ В данное время в корпорации "ВОАА" – девять директоров, четыре из которых - попечители.

² В данное время – восемь.

*Есть еще один очень практичный довод, по которому Делегатам Конференции не следует давать неограниченное право голоса в отношении попечителей, директоров обслуживающих корпораций и штатных работников. Надо иметь в виду, что наши делегаты не могут постоянно заседать, как Конгресс, при этом имея свои собственные действующие комитеты, избранных руководителей, и т.д. Наши делегаты не могут так работать по одной простой причине, что встречаются они лишь раз в год, на несколько дней. Поэтому они не могут быть всесторонне и из первых рук ознакомлены со многими из проблем, по которым им предстоит голосовать. Тем самым имеется еще большее основание предоставить составляющим меньшинство, иногда более осведомленным попечителям и работникам Штаб-квартиры право голоса во всех случаях, когда не затрагивается их личный интерес.

ПРИНЦИП V

Во всей нашей структуре всемирного обслуживания А.А. должно действовать традиционное "Право на обжалование", гарантирующее, что мнение меньшинства будет услышано и что личные жалобы будут внимательно рассматриваться.

В свете принципа "Право на обжалование" следует побуждать меньшинство: либо среди штатных работников, членов комитетов и советов корпораций или среди Попечителей,— подавать особое мнение всякий раз, когда они считают, что большинство делает серьезную ошибку. А когда меньшинство полагает, что спорный вопрос столь важный, что ошибочное решение по нему может серьезно повлиять на А.А. в целом, то тогда оно должно считать своей действительной обязанностью представить особое мнение Конференции.

Введением данного традиционного "Права на обжалование" мы признаем, что меньшинство часто бывает право; даже когда они частично или полностью ошибаются, они все равно оказывают нам самую полезную помощь тем, что утверждая свое "Право на обжалование", они вынуждают более тщательно обсуждать важные спорные вопросы. Следовательно, хорошо понятое меньшинство служит нам основной защитой против неосведомленного, введенного в заблуждение, опрометчивого и разозленного большинства.

Традиционное "Право на обжалование" должно также предоставлять возможность каждому человеку, состоящему в нашей структуре обслуживания, оплачиваемому или неоплачиваемому, обращаться с жалобой на возмещение личных обид, и если он так желает, то — прямо в Совет по общему обслуживанию А.А. Люди должны свободно пользоваться данным правом без каких-либо предубеждений или страха мщения. Хотя на практике это право будет применяться редко, само его наличие всегда будет удерживать людей с полномочиями от несправедливого использования своих прав. Несомненно, наши сотрудники должны с готовностью принимать к исполнению необходимые указания и соблюдать дисциплину в своей работе; но тем не менее, всем им следует быть уверенными в том, что они не обязаны молчаливо терпеть чье-либо излишнее и несправедливое господство.

Относительно «Обжалования» и «Ходатайства» я рад отметить, что в работе по всемирному обслуживанию А.А. эти ценные обычай и право всегда хорошо применялись. Поэтому я решил их описать с той лишь целью, чтобы содействовать их дальнейшему утверждению и более широкому применению.

Права на "Обжалование" и "Ходатайство", конечно, нацелены на всю проблему защиты и наилучшего использования интуиции и мнения меньшинства. До сих пор этот вопрос всегда был и продолжает оставаться ключевой проблемой всех независимых правительств и демократических обществ. Личная свобода в Товариществе "Анонимные Алкоголики" имеет громадное значение. Например, любой алкоголик становится членом А.А., как только он скажет об этом; мы не можем лишить его права принадлежать к Товариществу. Мы не можем заставлять наших членов верить чему-либо или платить за что-нибудь. У нас для меньшинства на самом деле действует большой свод привилегий и свобод.

Глядя на нашу систему всемирного обслуживания, мы обнаруживаем, что и здесь мы сделали все от нас зависящее в отношении опеки групп меньшинства. По Второй Традиции групповое сознание является высшим авторитетом в делах всемирного обслуживания А.А. и оно всегда будет оставаться таковым при решении всех еще более значимых проблем, с которыми нам придется встречаться. Тем не менее, группы А.А. признали, что "групповое сознание А.А." в делах всемирного обслуживания А.А. имеет как совокупное явление определенные ограничения. Оно не может непосредственно применяться во многих делах обслуживания, потому что не может быть достаточно осведомленным относительно решаемых проблем. Также верно и то, что будучи сильно возбужденным, групповое сознание не всегда может быть наилучшим советчиком вследствие того, что на какое-то время разлад может лишить его способности действовать

целесообразно или мудро. Поэтому, когда групповое сознание не может и не должно применяться непосредственно, *кто же заменяет его?*

Вторая часть Второй Традиции как раз дает нам ответ на этот вопрос тем, что она определяет лидеров А.А. как "облеченные доверием исполнителей". Эти слуги всегда должны быть готовы делать для групп то, чего группы явно не могут или не должны для себя делать. Следовательно, слуги вынуждены использовать собственную осведомленность и полагаться на собственное разумение иногда до такой степени, что им приходится не соглашаться с неосведомленным или предвзятым групповым сознанием.

Таким образом будет понятно, почему в деятельности по всемирному обслуживанию Товарищество А.А. часто доверяет небольшому, но действительно компетентному меньшинству – сотне с лишним участников Конференции по общему обслуживанию А.А. выступать в роли группового сознания А.А. при решении большинства наших дел обслуживания. Как и другие свободные общества, мы должны доверять нашим слугам, зная при этом, что у нас есть надежная возможность отозвать или заменить их в том редком случае, когда они не справляются со своими обязанностями.

Предшествующие замечания в общем плане поясняют заинтересованное отношение А.А. к защите и свободе отдельных членов и готовность членов всего Товарищества доверять способным и сознательным слугам работу на наше общее благо в разных должностях. Я уверен, что как долговременные обладатели этого вида доверия, многие старожилы А.А. хотели бы, чтобы я наряду с моей отметил их благодарность за это.

К 1951 году, когда Конференция по общему обслуживанию А.А. начала работать в экспериментальном порядке, эти основанные на доверии отношения уже занимали в жизни А.А. значительное место. При составлении проекта Устава для нашей Конференции, мы соответственно и естественно включили в этот документ положения, которые обеспечивали бы защиту и признание меньшинства. Это, как пример, реализовано в нашем способе "Третьего Завета" для избрания Делегатов. Если кандидат большинства не получает две трети голосов участников Ассамблеи штата или провинции, его имя должно помещаться в шляпу для жеребьевки вместе с одним или более избранников от меньшинства Ассамблеи. Таким образом проводимая жеребьевка предоставляет кандидатам от меньшинства такую же вероятность быть избранными, какая имеется у кандидатов большинства.

Строго говоря, демократия действует по воле большинства, при этом не имеет значения, сколь незначительно это большинство. Так что, делая особые уступки мнению и часто проявляемой мудрости меньшинства, мы иногда можем отрицать заветный принцип демократии – принятие окончательного решения простым большинством голосов. Несмотря на это, мы действительно обнаружили, что наш способ "Третьего Завета" для избрания Делегатов значительно *укрепил* среди нас дух демократии. Укрепилось единство, улучшилось сотрудничество, и когда Делегат окончательно избран, его избрание не оставляет за собой недовольное меньшинство. Я думаю, что лучше поднимать подлинный дух демократии посредством проявления особого уважения к мнению меньшинства, чем слепо следовать норме права, которая всегда устанавливает безусловное преобладание решения, принятое небольшим большинством голосов.

Рассмотрим другой пример. Наше уважение к позиции меньшинства и большое стремление к единству и достоверности часто побуждают Конференцию по общему обслуживанию А.А. подробно обсуждать важные вопросы направлений работы при условии, когда нет необходимости в безотлагательном или срочном решении. Во многих случаях Конференция настаивала на продолжении обсуждения, даже когда в определенных ситуациях можно было бы легко собрать большинство в две трети голосов. Такой традиционный, добровольно установленный порядок является свидетельством действительного благородства и учтивого отношения к взглядам меньшинства. Обычно Конференция отказывалась принимать важные решения голосами, составляющими менее двух третей всех голосов, если в этом не было абсолютной необходимости.

Такое же внимание к позиции меньшинства можно найти в положении Устава о том, что никакой результат голосования Конференции не является обязательным для Попечителей Совета по общему обслуживанию А.А., если он не равен двум третям кворума Конференции. Это

положение дает Попечителям право вето в случаях незначительного большинства. Вследствие данного положения Попечители при желании могут настаивать на продолжении обсуждения и тем самым препятствовать какой-либо склонности к поспешности или возбуждению. Чаще всего Попечители обходятся простым большинством голосов Делегатов, особенно когда имеется явная необходимость в срочном решении не столь ответственных дел. Но выбор всегда за ними – наложить вето на простое большинство или действовать вместе с ним. Здесь нам – снова пример признания творческого достоинства облеченного доверием меньшинства.

Если к такому щедрому признанию привилегий меньшинства мы добавим теперь традиционные права на "Обжалование" и "Ходатайство", то, я полагаю, мы тем самым предоставим меньшинствам (групп или отдельных лиц) способ уверенно и слажено исполнять свои обязанности по всемирному обслуживанию А.А.

Более века назад молодой французский аристократ по имени Дэ Токвилл приехал в Америку посмотреть на новую республику. Несмотря на то, что многие его друзья потеряли жизнь и состояние во Французской революции, сам Дэ Токвилл был уважаемым почитателем демократии. Его сочинения о правлении с помощью народа и для народа – являются классическими и никогда еще так подробно не изучались, как сейчас.

В своих размышлениях о политике Дэ Токвилл утверждает, что величайшей опасностью для демократии всегда является "деспотизм" равнодушного, корыстного, несведущего или гневного большинства. Только вполне убежденные граждане, решительно желающие защитить и оберегать мнение и права меньшинства, могли бы, по его мнению, гарантировать существование свободного демократического общества. Все, что мы видим вокруг себя сегодня - это деспотизм большинства и даже еще более худший деспотизм со стороны незначительного меньшинства, наделенного абсолютной властью. Дэ Токвилл не приемлет ни то, ни другое, и мы, члены А.А. с ним искренне согласны.

Мы верим, что дух демократии будет всегда сосуществовать в нашем Товариществе и в нашей структуре всемирного обслуживания А.А., несмотря на противодействующие силы, которые безусловно будут продолжать на нас нападать. К счастью, мы не обязаны сдерживать правительство, которое принуждает к подчинению с помощью наложения наказаний. Нам нужно сдерживать только структуру обслуживания, которая высоко несет наши Традиции, в соответствии с ними формирует и осуществляет нашу политику и неизменно несет наши идеи тем, кто страдает.

И мы верим, что никогда не будем подвергаться деспотии ни со стороны большинства, ни со стороны меньшинства, если между ними тщательно определим отношения и тем самым проложим путь для всемирного обслуживания на основе наших Двенадцати Шагов, Двенадцати Традиций и Устава Конференции, в которые, я верю, мы когда-нибудь включим и эти традиционные права на "Обжалование" и "Ходатайство".

ПРИНЦИП VI

От имени всего А.А. нашей Конференции по общему обслуживанию А.А. вменена главная обязанность по обеспечению нами всемирного обслуживания А.А. и дано традиционное право окончательного решения крупных вопросов общей политики и финансов. Однако, Конференция также признает необходимым, чтобы в большинстве этих дел основная инициатива исходила и соответствующая ответственность разделялась прежде всего попечителями-участниками Конференции, когда они действуют по отношению к друг другу как Совет по общему обслуживанию Анонимных Алкоголиков.

Подобно тому, как группы АА полагают, что они не в состоянии определенно действовать в отношении дел всемирного обслуживания, если они не передадут своей Конференции большую долю своих действительных полномочий и ответственности, так и Конференция в свою очередь делегирует обширные исполнительские полномочия Совету по общему обслуживанию А.А. для того, чтобы его Попечители могли свободно и эффективно действовать в отсутствие самой Конференции.

Эта важная необходимость иметь для Попечителей свободу действий поднимает ряд важных вопросов*. После Конференции Совет Попечителей А.А. должен быть самой влиятельной группой работников обслуживания, которые у нас есть, и поэтому нам придется внимательно рассмотреть характер и объем полномочий, ответственности, управления и правового статуса, которыми должны обладать Попечители, чтобы самым эффективным образом работать долгие годы. Нам придется пересмотреть и, возможно, кое-что исправить в наших способах подбора Попечителей. Мы должны будем четко определить ряд профессиональных и финансовых навыков, которые всегда будут необходимы в слаженной работе попечительского органа. Только так мы сможем постоянно обеспечивать возможность для Совета осуществлять в будущем руководство.

Для избежания постоянной путаницы будет также необходимым точно показать, как Попечители должны быть связаны с Конференцией и именно как в свою очередь они сами связаны с их действующими обслуживающими корпорациями "Всемирное обслуживание А.А." (включающее свое подразделение "Издания А.А.") и "Грейпвайн А.А.", наш ежемесячный журнал. Эти отношения в общем плане уже обозначены в нашем Уставе Конференции и уже в какой-то мере были обсуждены на предшествующих страницах. Тем не менее все же есть насущная необходимость подробно их растолковать. Разумеется, нет никакого намерения затвердить эти отношения как непререкаемый образец. Какими бы хорошими и правильными не казались теперешние порядки, будущее может вскрыть ошибки, которые мы еще не можем себе представить. Новые условия могут потребовать усовершенствований и даже значительных изменений. По этой причине в наш Устав обслуживания легко могут быть самой Конференцией внесены поправки в отношении большинства его положений.

Следует вспомнить, однако, что все наши сегодняшние меры, включая и статус Попечителей А.А., основаны на огромном опыте, описать и разъяснить который является целью этих записок. Когда это будет сделано, мы затем не окажемся в затруднении из-за такого отсутствия понимания, чтобы пойти на искушение делать поспешные и неразумные поправки. Даже если мы когда-то и проведем какие-то изменения, которые окажутся мало эффективными, то опыт прошлого не пропадет для нас даром. И на эти статьи можно будет положиться как на исходный пункт для безопасного возвращения назад.

* Смотрите "Принцип VIII", определяющий права и деятельность попечителей.

Поэтому давайте проведем более конкретное рассмотрение необходимости Попечителей Совета по общему обслуживанию А.А. иметь широкую управленческую самостоятельность.

Как было показано выше, Устав Конференции (а также и Устав Совета по общему обслуживанию А.А. и Положение о нем) уже зафиксировали для наших Попечителей значительную область управленческой самостоятельности. И мы подкрепили эти положения Устава тем, что предоставили всем подразделениям, занимающимся всемирным обслуживанием, в том числе, конечно, и нашим Попечителям, традиционные права "Принимать решения", "На участие" и "На обжалование". При внимательном рассмотрении этих узаконенных и основанных на традициях прав не остается никаких сомнений относительно того, каковы у Попечителей фактические управленческие обязанности и не возникает никакого вопроса о том, что их полномочия в этой области действительно велики.

Зачем нужно предоставлять нашим Попечителям такую очень широкую свободу решать и действовать? Ответ в том, что мы, члены А.А. возлагаем на них в основном ответственность за всю нашу обслуживающую работу: за деятельность корпораций "Всемирное обслуживание А.А." (включающее подразделение "Издания А.А.") и "Грэйпвайн А.А.". Эти организации (с 1960 года) ежегодно собирают валовой доход, приближающийся к полумиллиону долларов¹. В обязанность наших Попечителей также входит обеспечивать взаимоотношения А.А. с общественностью во всемирном масштабе. За ними – главенство в разработке политики А.А. и они должны следить за ее надлежащим проведением. Попечители являются непосредственными хранителями наших Двенадцати Традиций. Попечители – это банкиры членов А.А. Они полностью отвечают инвестиции и использование значительных денежных ресурсов. Широкий диапазон деятельности Попечителей будет еще освещен при рассмотрении "Принципа IX", где описывается работа пяти² х постоянных комитетов.

Хотя Попечители всегда должны работать под пристальным вниманием, руководством и иногда по указаниям Конференции, тем не менее, справедливо заметить, что никто иной, а именно Попечители и полностью им принадлежащие обслуживающие корпорации действительно могут выносить решения и заниматься очень многочисленными делами, относящимися в данное время ко всей нашей работе по всемирному обслуживанию А.А. В виду такой очень большой ответственности им для исполнения своих обязанностей, следовательно, должны быть предоставлены соответственно большие полномочия и руководящая роль. Нам также следует понимать, что ведение всемирного обслуживания А.А. – это главным образом дело политики и коммерции. Конечно, у нашей цели – всегда духовное начало, но эта цель обслуживания может быть достигнута только посредством эффективной коммерческой деятельности. Наши попечители должны работать точно так же, как директора совета крупной коммерческой корпорации. Они должны располагать широкими полномочиями для того, чтобы действительно стоять во главе и вести дела А.А.

В этом состоит основная концепция корпорации, на которой построена наша структура всемирного обслуживания А.А. Мы обдуманно выбрали корпоративную форму организации, а не учрежденческую или государственную модель, потому что хорошо известно, что корпорация представляет собой куда более совершенный вид организации, когда речь идет о решении вопросов политики и ведении коммерческих дел.

Сверху до низа вся наша структура обслуживания действительно напоминает большую корпорацию. Группы А.А. – акционеры; Делегаты – их представители или доверенные лица на "ежегодном собрании"; Попечители Совета по общему обслуживанию А.А. фактически являются директорами совета холдинговой компании (компания, владеющая контрольными пакетами акций других компаний – прим. переводчика). И эта холдинговая компания – Совет по общему обслуживанию А.А. действительно владеет и контролирует "дочерние компании", которые непосредственно осуществляют наше всемирное обслуживание А.А.

И эта очень достоверная аналогия еще более убедительно показывает, что как и любому другому совету директоров, нашим Попечителям должны быть предоставлены большие права, если они обязаны успешно вести основные всемирные дела "Анонимных Алкоголиков".

¹ В 2001 году доход корпораций "Всемирное обслуживание А.А." и "Грейпвайн А.А." составил примерно 18,5 миллионов долларов.

² В данное время имеется десять постоянных комитетов.

ПРИНЦИП VII

Конференция признает, что Устав и Положение о Совете по общему обслуживанию А.А. являются юридическими документами, посредством которых Попечители полностью уполномочиваются возглавлять и вести все дела по всемирному обслуживанию Анонимных Алкоголиков. Кроме того, понимается, что сам Устав Конференции не является юридическим документом, поскольку вместо этого, чтобы действительно быть эффективным, он опирается на силу традиции и на мощь денежного фонда А.А.

Этот принцип может показаться столь противоречивым; что выглядит как столкновение неудержимой силы с неподвижным предметом. С одной стороны перед нами Совет Попечителей, наделенный полноправными узаконенными полномочиями в отношении денежных ресурсов и ведения обслуживания А.А., а с другой стороны есть Конференция по общему обслуживанию А.А., обладающая таким огромным, основанном на традициях воздействием и финансовой мощью, что в случае необходимости это могло бы пересилить узаконенные права Совета Попечителей. Так что в практическом смысле Конференция может давать попечителям указания и гарантировать их соблюдение

Это означает, что фактические полномочия Конференции почти всегда будут превосходить узаконенные права Попечителей. Эта непреодолимая сила проистекает из мощного, основанного на традиции воздействия самого Устава. Она происходит из преобладающего на Конференции большинства избранных группами Делегатов. И наконец, в кризисной ситуации она опирается на несомненную правоспособность делегатов лишить Совет по общему обслуживанию А.А. денег на ведение дел, т.е. добровольных взносов групп А.А. Теоретически Конференция является лишь рекомендательным органом, но с практической точки зрения у нее есть все высшие права и полномочия, какие ей только могут потребоваться.

Когда мы размышляем о том, что наши попечители в отношении зарплаты и денег не имеют никакой заинтересованности в своих должностях, мы можем быть вполне уверенными, что такому Совету никогда не придет в голову в законном порядке оспаривать очевидное и настоятельное волеизлияние Делегатов Конференции и эйайэвских округов, которые они представляют. Если бы однажды действительно возник спор, то вероятность тупикового исхода была бы не велика. Конференция полностью контролировала бы ситуацию. У Делегатов, выражавших сознание А.А., оказались бы в наличии высшие полномочия в отношении нашего Совета по общему обслуживанию А.А. и его корпоративных подразделений, осуществляющих непосредственное всемирное обслуживание А.А.

История этого обстоятельства интересна и значительна. Когда в 1951 году составлялся Устав Конференции, этот вопрос о том, кому должны принадлежать высшие полномочия, был очень спорным. Последнее слово должно быть за Конференцией или за Попечителями? К тому времени мы уже точно знали, что полные высшие полномочия в отношении наших денежных ресурсов и обслуживания никогда больше не должны принадлежать изолированному Совету Попечителей, у которого было безусловное право назначать себе собственных преемников. Это бы означало отдать всемирное обслуживание А.А. в руки патерналистической (ограничивающей свободу и инициативу посредством благих правил - прим. переводчика) группы, что полностью противоречит понятию "группового сознания" во Второй традиции. Если Попечители должны были бы быть нашими постоянными руководителями обслуживания и хранителями Двенадцати традиций А.А., то очевидно, что они должны как-то быть поставлены в положение, которое обязывало бы их соответствовать нашим Традициям и желаниям нашего Товарищества.

Для достижения этой цели мы рассмотрели все возможные способы. Мы думали о юридической регистрации самой Конференции, наделив ее таким образом прямыми легальными полномочиями в отношении Совета. Это бы означало, что участники Конференции должны были бы иметь правовой статус. Это было бы слишком обременительным мероприятием, влекущим за

собой регистрацию всего нашего Товарищества, т.е. такая идея, от которой позже сама Конференция отказалась.

Мы также рассматривали предложение проводить по всей стране выборы Попечителей. Но такой порядок избрания породил бы только административно-территориальную неразбираиху, а не управляющий коллектив талантов, в котором нуждается Совет. Поэтому мы от этой мысли отказались.

Затем мы поинтересовались, а не могла бы сама Конференция как выдвигать, так и непосредственно выбирать наших Попечителей. Но как могло это быть осуществлено несколькими десятками Делегатов? Они приедут со всей страны. Они будут слабо знакомы друг с другом. Сроки их полномочий будут короткими, а совместные заседания непродолжительными. Как тогда такой орган может выдвигать и выбирать Попечителей - алкоголиков и Попечителей - неалкоголиков высшего управлеченческого стандарта? Ясно, что это было бы неосуществимо. С большой неохотой, но нам пришлось отбросить и эту идею.

Таким образом стало очевидным, что подбор новых Попечителей при условии одобрения его Конференцией все же должен быть оставлен в основном за самими Попечителями. Только они способны понимать, что необходимо Совету. За исключением случая реорганизации, такой метод подбора должен будет работать, конечно, в отношении большей части членов Совета. Иначе Совет не мог бы быть ответственным за результаты управления. Мы могли бы совсем лишиться эффективного руководства. По этим соображениям Конференция была наделена правом отклонять, но не избирать новых кандидатов в Попечители¹.

Именно из этих соображений был разработан наш теперешний Устав Конференции – организационная структура, которая безусловно наделяет Конференцию высшим правом на принятие окончательного решения, но которая по закону все-таки сохраняет за Попечителями право свободно и компетентно работать, как это должен делать любой совет директоров торгово-промышленной компании. Такая организация дела строго соответствует положению Второй традиции об "облеченные доверием исполнителях", которое предполагает, что нам следует доверять нашим работникам обслуживания с тем, чтобы в рамках своих обязанностей они могли использовать их собственные опыт и суждения. На всех уровнях А.А. облеченные доверием исполнители должны осуществлять руководство, а руководство не сводится просто к ведению хозяйства под чьим-то началом. Конечно, невозможно осуществлять руководство под постоянным обстрелом озадачивающих указаний.

До сих пор наш опыт показывает нам, что равновесие полномочий между Попечителями и Конференцией успешно работает. Нам потребовались огромные усилия, чтобы на основе опыта и традиций сохранить за Конференцией высшие полномочия. С помощью правовых норм мы делегировали Попечителям дискреционные (позволяющие действовать по своему усмотрению – прим. переводчика) и исполнительские права. Мы полагаем, что это равновесие полномочий можно поддерживать бесконечно долго, потому что одно из них защищено традицией, а другое законом.

Теперь мы переходим к другому интересному вопросу, который часто поднимают новые Попечители Совета по общему обслуживанию А.А. Они говорят: "У нас, Попечителей имеются определенные права и обязанности, которые по закону установлены нашим Уставом. Не нарушаем ли мы этот Устав, когда принимаем к исполнению мнение или указание Конференции? Ведь у нас есть совершенно законное право сказать "Нет" по поводу всего, чего угодно Конференции."

Действительно, у наших Попечителей в самом деле имеются неограниченные узаконенные права, но в их Уставе нет никаких установок, которые вынуждали бы попечителей применять все их полномочия и все время. Они вполне свободно могут принять совет или даже указание от кого угодно. Они могут просто воздержаться от применения своих неограниченных узаконенных прав, чтобы сказать "Нет", когда при учете всех обстоятельств более разумно было бы сказать "Да". Как Конференции следует избегать чрезмерного использования своих основанных на традициях полномочий, так и Попечители избегают чрезмерно использовать свои узаконенные права. Например, Президент США имеет неограниченное узаконенное право воспользоваться правом вето в отношении законопроектов Конгресса. И все же в девяносто девяти случаях из ста

он так не поступает, потому что (а) ему нравится законопроект или (б) ему не нравится законопроект, но он считает, что применение вето было бы все же неразумным или неуспешным. Применит или не применит он свое право на вето определяется обстоятельствами. Точно также поступают и Попечители эйэйевского Совета.

Поэтому понятно, почему Совет Попечителей оставляет за собой право вето на любое решение Конференции и хотя вето будет редко применяться, оно необходимо в правовом отношении и в принципе правильно. Однако, в определенных случаях вето Попечителей может служить важной и созидающей мерой.

Вот, например, три типичных случая, когда Попечители обязаны наложить вето на решение Конференции:

1. Если по неосмотрительности или из-за душевного напряжения Конференция примет решение или даст указание Попечителям в явное нарушение своего собственного Устава или Устава Совета по общему обслуживанию А.А.; или если Конференция одобрит какую-либо меру, столь опрометчивую и безрассудную, от которой по разумению Попечителей могут серьезно пострадать взаимоотношения с общественностью или А.А. в целом, то тогда Попечители обязаны просить Конференцию пересмотреть дело. В случае отказа Конференции пересмотреть вопрос Попечители затем используют свое узаконенное право вето. А если сочтут нужным, то они могут обратиться со спорным вопросом непосредственно к самим группам А.А.

2. Хотя по традиции Попечители никогда не должны значительно превышать утвержденный Конференцией бюджет без совета с Конференцией, они должны считать себя полностью вправе сокращать размер бюджета в любом финансовом году, даже тогда, когда такая мера может привести к сокращению или отмене отдельных планов или проектов, начатых по инициативе и проводимых самой Конференцией.

3. Если в силу непредвиденных обстоятельств какой-то отдельный план, проект или указание Конференции в течении финансового года станет неосуществимым или непригодным, то Попечители без каких-либо предубеждений должны использовать свое право на запрет и отмену.

Следовательно, если в предстоящие годы Конференция всегда будет принимать во внимание действительные права, обязанности и правовой статус Совета по общему обслуживанию А.А., а Попечители своим разумением будут постоянно осознавать, что Конференции принадлежат высшие полномочия по обслуживанию А.А., то мы можем быть уверены, что ни те, ни другие не будут серьезно пытаться превратить друг друга в "соглашателей". И тогда мы сможем надеяться, что таким образом любой серьезный спорный вопрос всегда будет разрешен и сотрудничество на основе согласия станет общим правилом.

¹ Выборы попечителей от областей и попечителей по общим поручениям в данное время проводятся в течение недели работы Конференции и таким порядком, что теперь Конференции отбирает попечителей согласно процедуре, описанной в "Руководстве по обслуживанию А.А".

ПРИНЦИП VШ

Попечители Совета по общему обслуживанию А.А. исполняют две основные функции:

- а) В крупных делах общей политики и финансов они выступают в качестве главных плановиков и управляющих. Они и их основные комитеты руководят этими делами.*
- б) Отношение Попечителей к нашим отдельно имеющим статус корпораций и постоянно действующим службам главным образом характеризуется полным правом собственности и попечительским надзором, которые они осуществляют посредством их права выбирать всех директоров этих учреждений.*

Поскольку на Попечителей возложена главная ответственность за надлежащее ведение наших дел по всемирному обслуживанию А.А. данное подробное обсуждение посвящено основным принципам и методам, с помощью которых они наилучшим образом могут выполнять свои нелегкие обязанности. Многолетний опыт теперь подтвердил, что наш Совет в целом должен посвятить себя почти исключительно крупным и наиболее серьезным вопросам политики, финансов, взаимоотношениям групп, взаимоотношениям А.А. с общественностью и руководства, с которыми он постоянно сталкивается. В этих наиболее важных делах Совет, конечно, должен действовать с большой осторожностью и осмотрительностью. Здесь Совет должен умело *планировать, управлять и исполнять*.

Из этого следует, что нельзя мешать в работе и постоянно отвлекать пристальное внимание Совета от таких крупных проблем. Наши Попечители, как орган управления, не могут быть загружены массой менее важных дел; в круг их забот не должны входить бесконечные вопросы и затруднения, которые ежедневно, еженедельно и ежемесячно возникают в повседневной работе Офиса всемирного обслуживания А.А. и наших издательских предприятий. В этих сферах деятельности Совет не в состоянии управлять и вести мелкие дела и должен передать свою исполнительскую функцию другим органам управления.

Здесь позиция Совета должна сводиться к попечительному надзору и она не может носить исполнительный, административный характер. Поэтому-то Попечители и являются гарантами надежного управления корпорациями «Всемирное обслуживание А.А.» и «Грейпвайн А.А.». Свою обязанность по попечительному надзору они осуществляют посредством избрания директоров этих служб, причем часть директорских должностей всегда должна принадлежать Попечителям. Благодаря такому положению исполнение этих распорядительных функций было надежно вверено действующим обслуживающим корпорациям, а не Совету по общему обслуживанию А.А. Каждая обслуживающая корпорация должна иметь свой собственный Устав, свои собственные оборотные средства, своего собственного руководителя, своих собственных служащих и свои собственные офис и оборудование. За исключением посредничества в трудных ситуациях и необходимости следить за тем, чтобы обслуживающие корпорации работали в пределах своих бюджетов и в рамках курса А.А. и Штаб-квартиры, Совету редко придется делать что-то еще из того, что относится к установившейся практике работы обслуживания А.А.

Такой порядок соответствует современной практике работы корпоративного предприятия. В сущности Совет по общему обслуживанию А.А. является компанией-держателем (владеющей акциями других компаний на началах доверительной собственности – прим. переводчика), на которую возложена обязанность осуществлять попечительский надзор за полностью ей принадлежащими и отдельно зарегистрированными в качестве корпораций дочерними компаниями, каждая из которых в целях работоспособности имеет отдельное управление. К нашему удовлетворению, мы уже показали, что эта корпоративная основа организации работы превосходит любую другую форму.

Этот урок, как мы ранее отмечали, дался нам нелегко. Когда мы обсуждали «Участие» в Принципе IV, мы видели, что не удалось попытки в начале управлять Офисом по общему обслуживанию А.А. и Издательской компанией А.А. через множество комитетов Попечителей. Это действительно были попытки превратить наши службы в отделы старого Фонда алкоголиков (теперь Совет по общему обслуживанию А.А.). Было трудно определить права этих нескольких обслуживающих комитетов Попечителей в отношении друг друга и относительно исполняемой работы. Редко бывает, когда ответственность и полномочия находятся в правильном соотношении. Правилом были категоричные указания, а не соучастные решения. В этих комитетах ни у кого не было определенной должности, которая полностью определяла бы действительные индивидуальные обязанности члена; и вполне естественно, те, кто заведовал деньгами и подписывал чеки, брали на себя более значительные полномочия. Следовательно, распоряжение деньгами слишком часто определяло политику А.А. и игнорировало мнение штатных и добровольных работников в офисе, которые порой имели лучшее представление об этих делах.

Но как только мы укрепили роль нашего обслуживающего офиса путем преобразования его в отдельную корпоративную структуру, где должностные лица и директора имели предусмотренные законодательством должности и обязанности, как только такая корпорация была обеспечена своими собственными оборотными средствами, служащими и материальной базой, как только ее директора могли на основании закона обладать правом голоса в соответствии и с их фактическими обязанностями, как только таким образом мы смогли четко определить органы с исполнительными полномочиями – с этого времени мы стали наблюдать значительные улучшения. В результате с тех пор дела наши ведутся слаженно и результативно.

Мы, наконец, поняли то, что мир бизнеса знает прекрасно: на уровне высшего исполнительного руководства мы не могли управлять большой, работающей, развившейся деловой организацией при помощи разрозненных комитетов и отделов. Как бы, например, теперь работали бы Попечители, если бы они стали просто «комитетом» или «отделом» Конференции, а не законно утвержденной и четко юридически определенной организацией, которой они непременно являются.

Но мы также не можем превратить наш Совет по общему обслуживанию А.А. в производящую корпорацию. Любая крупная деятельность корпорация должна иметь одного наделенного исполнительной властью руководителя, который знаком с деятельностью каждого отдела, практически все время находится на работе и поэтому может непосредственно координировать работу отделов и быть посредником в разрешении разногласий между ними. Если бы мы попытались так сделать, то это значило бы, что «подразделения» Совета по общему обслуживанию А.А. должны были бы отчитываться перед Председателем Совета, как перед их исполнительным директором. Но а если на самом деле он не является *исполнительным директором* и постоянно не бывает на работе, как им тогда работать с ним? По самой сути нашей конкретной организации наш Председатель Совета никогда не может быть таким исполнительным директором. Обычно он – неалкоголик и не мог бы уделять необходимое (для работы исполнительного директора – прим. переводчика) времени. А как Попечителю, ему нельзя было бы платить зарплату за работу в качестве главного руководителя всех наших служб.

Давайте, все же предположим, что Попечители наняли работающего на полную ставку управляющего, который будет непосредственно руководить всеми тремя нашими обслуживающими предприятиями как отделами Совета. Сразу возникла бы проблема, что такое лицо никогда не может быть Попечителем и, как следствие, не может действовать в качестве Председателя Совета по общему обслуживанию А.А. Поэтому он бы не имел какого-либо реального статуса. Ему бы пришлось заниматься всеми делами под заочным руководством Председателя Совета. Надо также учитывать, что половина Попечителей нашего Совета обычно живет за пределами города¹, а также и то, что мы не можем просить наших Попечителей-неалкоголиков постоянно и непосредственно заниматься текущим обслуживанием. В целом все это – веские причины тому, почему мы никогда не должны превращать Совет по общему обслуживанию А.А. в производящую корпорацию.

Не лучшим решением было бы создание одной большой подконтрольной обслуживающей корпорации, принадлежащей полностью Совету по общему обслуживанию А.А., и организованной с целью объединения всех действующих служб, включая «Грейпвайн А.А.» под началом единого административного руководителя. Этот проект тоже создавал бы проблемы в управленческой деятельности из-за излишней концентрации исполнительной власти. И, наконец, такого особенного руководителя, обладающего многими разнообразными талантами, будет трудно найти и трудно заменить.

Следует далее отметить, что мы всегда неукоснительно избегаем большой концентрации денег или исполнительной власти тем, что отдаём резервные фонды в ведение Попечителей и рассредоточиваем все оборотные средства между корпорациями «Всемирное обслуживание А.А. и «А.А. Грейпвайн», причем в каждой из организаций есть свой исполнительный директор. Между деньгами и властью всегда существует сильная зависимость. Всякий раз, когда мы будем допускать концентрацию в одном месте денег, мы неизбежно будем порождать искушение прибегать к слишком большим исполнительским полномочиям – неприемлемое для нас положение. Поэтому мы должны настойчиво остерегаться давать слишком много денег или слишком много полномочий какому-либо одному обслуживающему органу. Вот те убедительные причины для отдельной регистрации в качестве корпораций каждой из наших действующих служб.

Но опыт первых лет убедительно наводит на мысль, что будущие Попечители и работники обслуживания А.А. в мнимых целях упрощения отчетности, экономии на налоговых платежах и ожидаемого повышения эффективности работы будут время от времени впадать в искушение организовывать разного рода объединения. И мы знаем, что если это снова попытаются делать, то на самом деле есть большой риск превратить всю нашу работу в административную неразбериху.

Но эти замечания не имеют целью препятствовать всяkim необходимым изменениям в будущем. Они только убеждают, чтобы мы избегали ненужного повторения того горького опыта и ошибок прошлого, которые иногда приводили к излишней концентрации денег и полномочий. Необходимо твердо иметь в виду, что мы по-прежнему не видим никакого реального основания для реорганизации Совета Попечителей в оказывающую услуги «универсальную» корпорацию.

¹ В 2002 г. около 95% попечителей жили «за пределами города».

ПРИНЦИП IX

Хорошие руководители обслуживания А.А. всех уровней, наряду с эффективными и обоснованными методами их подбора необходимы для нашей дальнейшей деятельности и безопасности. Попечители Совета по общему обслуживанию Анонимных Алкоголиков обязательно должны принимать на себя основное руководство всемирным обслуживанием А.А., которое никогда осуществлялось основателями А.А..

Как бы тщательно мы ни проектировали нашу систему обслуживания, основанную на принципах и взаимоотношениях, какого бы хорошего соотношения мы ни добивались между полномочием и ответственностью, работоспособность нашей структуры всегда ограничена личными способностями тех людей, которыми она должны быть укомплектована и которые ей управляют. Хорошее руководство не может эффективно работать в плохо организованной структуре. А слабое руководство едва ли сможет работать даже в самых совершенных структурах. Но уж если мы создали в основном надежную структуру, то дело считается завершенным, за исключением некоторых редких доработок.

С руководством у нас всегда будут трудности. У нас сегодня может быть хорошее руководство, а завтра – его уже нет. Работой по подбору способных и старательных работников для структуры обслуживания А.А. надо заниматься постоянно. Это, следовательно, такая проблема, которая по своей сути не может быть раз и навсегда решена. Мы должны постоянно находить подходящих людей для решения наших многочисленных задач обслуживания А.А. Поскольку эффективность нашей будущей работы должна таким образом зависеть от постоянно обновляющихся поколений руководителей, то представляется желательным, чтобы мы теперь перешли к определению того, каким должен быть хороший руководитель работ по обслуживанию А.А., чтобы мы точно указали для каждого уровня обслуживания, особенно для Совета Попечителей, какие всегда будут при этом требоваться особые умения, и чтобы мы обозрели теперешние способы подбора и избрания этого руководства.

Для начала вспомним о том, что вся наша структура обслуживания держится на преданности и способностях нескольких тысяч Представителей групп по общему обслуживанию А.А. (ПГ), нескольких сотен Членов окружных комитетов и около сотни Делегатов. Вот они-то и являются непосредственными представителями групп А.А., вот они-то и есть связующее звено между нашим Товариществом и его всемирным обслуживанием А.А., они-то и представляют в основном сознание групп А.А. Без их деятельности и поддержки мы бы вообще не смогли постоянно работать.

Следовательно, группам А.А. при избрании своих представителей следует эти факты иметь в виду. Надо помнить, что именно представители групп на отдельных (или предварительных) совещаниях на ассамблеях выдвигают Членов Комитетов и окончательно предлагают кандидатуры Делегатов. Поэтому группам необходимо проявлять большую осторожность при выборе этих Представителей. Не следует выбирать наугад. Группы, которые не избирают своих Представителей, следует побуждать к обратному. Этот вопрос продолжает оставаться слабым местом в нашей работе. Дело, кажется, можно поправить, если разъяснить и проявлять больше заботы и ответственности.

Еще большей заботы и преданности требуется от Представителей групп, когда они собираются на Ассамблеи избирать Делегатов. Личное честолюбие должно быть отброшено прочь, забыты вражда и ссоры. У всех должна быть одна мысль: «Кто больше всех подходит для избрания?»

К настоящему времени метода Третьего Завета для избрания делегатов большинством в две трети голосов или жеребьевкой оказалась вполне удовлетворительной. Эта избирательная система позволила значительно поубавить интриги и разногласия; она убеждает Делегата в том, что он (или она) действительно является слугой в деле всемирного обслуживания А.А., а не

просто победителей состязания. Избирательная метода Третьего Завета в большинстве случаев позволяет выдвигать в Члены Комитетов и Делегаты очень преданных и компетентных людей. В этом аспекте обслуживания у нас дела идут хорошо. Нашим Окружным ассамблеям нужно лишь продолжать работать в духе заботы, доброжелательности и бескорыстия.

Необходимо сообщить, что некоторые члены А.А. все же сомневаются в правильности идеи выборов с помощью жеребьевки. Они говорят, что наилучший кандидат не всегда побеждает на выборах. В ответ на это необходимо указать, что всякий раз, когда мы отказывались от принципа избрания Делегатов «двумя третями голосов или жеребьевкой», в лагере меньшинства было ощущение поражения и беспокойства, которое нисколько не компенсировалось выгодой избрания предположительно самого лучшего кандидата. В самом деле второй из двух лучших кандидатов часто бывает таким же достойным кандидатом, как и первый избранник Ассамблеи; он может даже быть и лучшим Делегатом.

Теперь мы переходим к главной теме данного Принципа: как мы могли бы лучше всего укрепить руководящую роль и состав будущего Совета Попечителей, Совета, который в предстоящие годы должен будет осуществлять основное руководство делами всемирного обслуживания А.А. – доверительное попечительское управление, к которому фактически должно перейти большинство моих прежних обязанностей и ответственности по всемирному обслуживанию А.А.

Как я уже отмечал, фактически передача Попечителям полномочий и ответственности с моей стороны уже продолжается длительное время. Я по-прежнему доступен, по-прежнему работаю консультантом, а также завершаю сейчас еще несколько остающихся работ (например, разработку данных Принципов), которые оставались со времени съезда А.А. 1995 года в г. Сант-Луизе. Но приближается время, когда я должен буду отстраниться почти от всех дел по всемирному обслуживанию А.А. Вот почему я проявляю сейчас большую заинтересованность в том, чтобы сделать все возможное для укрепления руководящего состава и руководящей роли нашего Совета по общему обслуживанию А.А. с тем, чтобы будущие Попечители были более подготовленными справиться с трудностями и опасностями, какие время, несомненно, уготовит.

Мое восхищение от того, что для нас уже сделали Попечители А.А. – алкоголики и неалкоголики, не имеет границ. В период нашего младенчества и юности вряд ли можно было иметь лучшую организацию, чем была у нас. Обозревая этот период, многие члены А.А. естественно считают, что было хорошо в прошлом, то, конечно, будет хорошо и в будущем; что всякие изменения в способах выдвижения, в соотношении алкоголиков и неалкоголиков в общем числе Попечителей или в теперешнем составе нашего Совета будут для нас представлять опасность, а не выгоду.

Но изменения насыдали на нас всегда и продолжают насыдать. Например, наш Совет за все годы с 1938 по 1951 год работал без поддержки Конференции. Но вот с неохотой, наконец, люди поняли, что этот сравнительно незаметный и неизвестный Совет не мог продолжать работать без постоянной связи с А.А., которую доктор Боб и я не могли бы обеспечивать вечно. Мы с нежеланием встретили это новшество, но мы должны были его принять. Попечительство (здесь – управление по доверенности, – прим. переводчика) должно было быть накрепко приковано к А.А., иначе оно бы со временем развалилось. Конференция просто неизбежно должна была появиться на свет.

Эта перемена существенно изменила положение Попечителей. Их прежние полномочия видоизменились; их крепко связали с А.А. и таким образом они стали напрямую ответственны перед нашим Товариществом. Теперь никто не ставит под сомнение мудрость этой важной перемены потому, что теперь каждому понятно, что она обеспечила важную гарантию для эффективного обслуживания и безопасности А.А. в будущем. Опыт опроверг мнение о том, что изменения, предпринимаемые по необходимости для удовлетворения изменившихся условий, обязательно являются неблагоразумными.

Сейчас мы стоим на пороге еще одной большой перемены. Хотя мы уже решили проблемы полномочий, ответственности и связи Попечителей с А.А., но, по моему мнению, мы еще никоем образом не решили вопроса о будущей роли Совета в руководстве обслуживанием А.А. Поэтому я глубоко убежден в том, что исполнительные и руководящие полномочия Совета должны быть

значительно расширены, что данные и подобные усовершенствования могут значительно укрепить его позиции с практической и психологической точек зрения, что такие изменения являются действительно необходимыми, чтобы отвечать условиям, которые неизбежно возникнут, когда закончится мое собственное руководство всемирным обслуживанием А.А.

Тот, кто изучал историю, признают, что передача преемникам первоначального руководства обществом всегда представляет собой критический поворотный момент. Теперь мы должны разобраться в этом непростом вопросе управления и проблеме его передачи.

* * * * *

Давайте, наконец, рассмотрим, какими особыми личными качествами должен обладать руководитель всемирного обслуживания А.А. Каким бы полезным не оказался этот предмет разговора для будущих поколений наших доверенных слуг, я предлагаю здесь обсудить эту тему, которая была освещена в апрельском номере «Грэйпвайна» за 1959 год.

УПРАВЛЕНИЕ В АА: ВСЕГДА ЖИЗНЕННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ

Никакое общество не может действовать без способного руководства на всех уровнях своей структуры и А.А. не является исключением. Однако необходимо сказать, мы в А.А. иногда лелеем мысль о том, мы можем совсем обойтись без единоличного руководства. Нам свойственно настолько искажать идею «принципы выше личностей», что в управлении вообще не остается каких-либо «личностей», а были бы безликие автоматы, старающиеся угодить всем без разбора.

В других случаях мы решительно требуем, чтобы наши эйэйэевские лидеры обязательно были очень здравомыслящими людьми, людьми высокой морали и блестящих идей, большими деятелями, лучшими примерами для всех и практически никогда неошибающимися.

Реальное руководство, конечно, должно работать между этими абсолютно вымышленными полюсами желаемого совершенства. В А.А., несомненно, нет безликих лидеров и также нет идеальных руководителей. К счастью, наше Общество наделено в достатке настоящим руководящим составом – это деятельные люди нашего времени и потенциальные руководители завтрашнего дня, приходящие с каждым новым поколением способных руководителей. У нас богатое изобилие мужчин и женщин, преданность, непоколебимость, проницательность и особое уменье которых позволяет им справляться с любым поручением по обслуживанию А.А. Нам остается только их найти и оказать им доверие, чтобы они обслуживали нас.

Где-то в нашей литературе есть на этот счет высказывание: «Наши лидеры руководят не с помощью полномочий, они ведут за собой своим примером.» И на самом деле, мы говорим им: «Работайте для нас, но не начальствуйте над нами.»

Следовательно, под руководителем в обслуживании А.А. понимается человек, который лично реализует принципы, планы, направления работы так преданно и успешно, что остальным из нас хочется поддерживать его и помогать ему в его работе. Когда руководитель очень командует, мы восстаем, но и когда он очень смиренно становится простым исполнителем распоряжений и не действует сообразно своему суждению, ну, тогда он совсем никакой не лидер.

Хорошее руководство разрабатывает планы, направления работы и идеи, направленные на улучшение нашего Товарищества и его обслуживания. Но в новых и важных делах оно все же проконсультируется всесторонне прежде, чем принимать решения и действия. Хорошие руководители всегда помнят, что отличные планы и идеи могут поступить от кого бы то ни было и откуда угодно. А поэтому хорошее руководство часто отказывается от своих заветных планов в пользу других, более подходящих планов и воздает честь их авторам.

Хорошее руководство никогда не перекладывает свою ответственность на других. Если оно уверено, что имеет или может получить достаточно широкую поддержку, то свободно принимает решения и тотчас приступает к их исполнению, при условии, конечно, что данная деятельность находится в рамках полномочий и ответственности, определенных для данного руководства.

Под «политиканом» понимается человек, который без конца пытается «добыть народу то, в чем он нуждается». А политический деятель – тот, кто может четко различать, когда нужно это делать, *a когда – нет*. Он признает, что даже преобладающее большинство, когда оно взволновано или не информировано, может иногда сильно ошибаться. И когда такая случайная ситуация возникает и что-либо очень жизненно важное оказывается в опасности, то всегда обязанностью руководства, даже если оно находится в незначительном меньшинстве, является восстать против стихии, чтобы сменить ситуацию к лучшему, всячески прибегая как к полномочиям, так и к убеждению.

Ничто не может быть для руководства более губительным, чем оппозиция ради оппозиции. Позиция, вроде следующей, недопустима: «Пусть будет по-нашему или совсем никак.». Такое противостояние, чаще всего, вызывается слепой гордыней или недовольством, которые побуждают нас мешать чему-либо или кому-либо. Существует и такая оппозиция, которая при голосовании заявляет: "Нет, нам это не нравится". Но убедительных доводов никогда не приводит. А так действовать нельзя. Когда руководство просят, оно всегда должно давать обоснования своим действиям, причем уловлетворительные.

Лидер также должен помнить, что даже очень горделивые или рассерженные люди иногда могут быть совершенно правы, в то время как спокойные и более смиренные очень сильно ошибаются.

Эти моменты являются практической иллюстрацией тому, с какой тщательностью и самокритическим анализом своих действий всегда должны подходить к делам настоящие руководители.

Еще одно требование к руководству – это способность к взаимной уступке; способность охотно пойти на компромисс всякий раз, когда приемлемый компромисс может привести к дальнейшему положительному развитию ситуации и это - то, что мы называем правильным подходом к делу. Нам, алкоголикам, действующим по принципу "все или ничего", трудно даются компромиссы. Тем не менее, мы не должны терять из виду тот факт, что прогресс почти всегда характеризуется рядом плодотворных компромиссов. Однако, мы не можем во всех случаях идти на компромисс. Время от времени действительно бывает необходимо твердо стоять на своем убеждении относительно спорного вопроса до тех пор, пока он не разрешится. Это – ситуации, которые требуют избирательного подхода и осторожного определения пути, по которому надо идти.

Руководство часто бывает вынуждено встречаться с суровой и иногда продолжительной критикой. Это серьезное испытание. Всегда есть созидательные критики, это - на самом деле наши друзья. Мы никогда не должны упускать возможность их внимательно выслушивать. Нам надо быть готовыми давать им возможность подправлять наши взгляды или полностью изменять их. Но тоже часто мы должны будем не соглашаться и затем твердо стоять на своем, не теряя дружбы с ними.

Но есть еще и те, кого нам нравиться называть "уничтожающими" критиками. Они проявляют излишнюю активность, они – политики, они выдвигают обвинения. Возможно, они вспыльчивые и злобные. Для достижения своих целей они распускают уйму слухов, сплетен и всякой болтовни – и все это на "благо АА", конечно! Но мы в А.А., наконец, поняли, что этим людям, которые в отличии от остальных немного не в порядке, на самом деле нет никакой необходимости вредно вести себя, если исходить главным образом из того, как мы к ним относимся.

Ну, начнем с того, что мы должны внимательно выслушать, что они говорят. Иногда они говорят саму правду, в других случаях полуправду. Хотя чаще всего, складно выступая, они договариваются просто до абсурда. Если мы считаем себя под обстрелом, то и сама правда, и полуправда, и совсем неправда будут нам одинаково неприятны. Вот почему нам следует так внимательно их выслушивать. Если за ними сама правда или даже полуправда, то тогда нам лучше поблагодарить их и приняться за соответствующий самоанализ, согласившись при этом, что мы были неправы. Если это абсурд, то мы можем его проигнорировать. Или же мы можем выложить все карты на стол и попытаться убедить их. Если же и это не поможет, то мы можем лишь сожалеть о том, что они слишком раздосадованы и просто не в состоянии слушать, и затем

попытаться все дело позабыть. Мало существует более подходящих способов проявления самоконтроля и развития предельного терпения, чем упражнения, предлагаемые обычно нашими исполненными благих намерений, но немного чудаковатыми собратьями-товарищами. Вследствие того, что это трудная задача, наши попытки решить ее самостоятельно иногда будут терпеть неудачу. Но мы должны продолжать стараться.

Теперь мы подошли к крайне важному понятию дальновидности. Я думаю, что это способность делать хорошие предположения как относительно ближайшего, так и более отдаленного будущего. Некоторым такого рода стремление покажется ересью, потому что мы в А.А. постоянно говорим себе: «Каждый раз по одному дню». Но этот ценный принцип в действительности относится к нашей интеллектуальной и эмоциональной сторонам жизни и в основном означает, что мы не настолько глупы, чтобы огорчаться прошлым или предаваться бесплодным фантазиям о будущем.

Как отдельные личности и как товарищество, мы безусловно пострадаем, если переложим всю работу по планированию будущего на бессмысленную идею Проведения. Настоящий Божий Промысел заключается в том, что все мы, люди наделены значительной способностью предвидеть, и Бог, несомненно, надеется, что мы ею воспользуемся. Поэтому мы должны отличать действительное применение наших способностей к тщательному прогнозу от бесплодной фантазии о счастливом "завтра". Различие в подходах может проявиться в будущем успехе и непредвиденном бедствии.

Таким образом, дальновидность есть сама суть благородства, необходимое достоинство, если таковое когда-либо было. Конечно, мы будем часто ошибаться полностью или отчасти в прогнозе будущего, но это лучше, чем отказываться думать совсем.

У прогнозирования имеется несколько сторон. Мы обращаемся к прошлому и настоящему опыту, чтобы понять его значение для нас. Это позволяет нам извлечь какую-то предварительную идею или направление работы. Примеряя ее сначала к ближайшему будущему, мы интересуемся, как наша идея или направление деятельности могла бы осуществляться. Затем мы смотрим, как наши направление работы и идеи могли бы применяться в нескольких различающихся условиях, которые могли бы возникнуть в более отдаленном будущем. Если идея воспринимается как надежный выбор, то мы опробуем ее, опробуем экспериментально, когда это возможно. Потом мы снова рассматриваем ситуацию и устанавливаем, оправдывается ли наше предположение.

Примерно на этой стадии мы, возможно, должны будем принять важное решение. У нас может быть направление работы или план, который кажется превосходным и успешно реализуемым. Тем не менее, мы должны как следует подумать о том, каков будет его результат в будущем. Не обернутся ли сегодняшние ближайшие преимущества в большие неприятности завтра? Почти всегда будет искушение хвататься за ближайшие выгоды и забывать о вредных precedентах или последствиях, которые мы, возможно, уже приводим в действие.

Это вовсе не фантастические предположения. Мы пришли к выводу, что должны постоянно применять эти принципы прогнозирования, особенно на тех уровнях всемирного обслуживания, где риск особенно велик. Например, в отношениях с общественностью мы должны прогнозировать реагирование как групп А.А., так и широкой общественности и на короткий, и на длительный период. Тоже относится и к нашей литературе. Все доходы должны быть спрогнозированы и предусмотрены в бюджете. Мы должны представлять себе наши нужды в обслуживании А.А. в смысле их зависимости от общих экономических условий, возможностей групп и их желания вносить пожертвования. Часто о многих подобных вопросах необходимо задумываться за месяцы и годы вперед.

По существу все Двенадцать Традиций А.А. сначала были лишь предположениями и предвидением на будущее. Например, многие годы тому назад мы медленно развивали идею о самообеспечении А.А.. То там, то тут были неприятности с дарами от посторонних людей. Потом с этим стало еще больше неприятностей. Соответственно мы стали проводить курс «никаких даров со стороны». Мы начали подозревать, что большие суммы таких даров таят в себе опасность сделать нас безответственными и отвлечь нас от нашей главной цели. Наконец, мы поняли, что в перспективе посторонние деньги могли бы действительно погубить нас. И

тогда то, что до этого было идеей или направлением работы, четко выкристаллизовалось в традицию А.А.. Мы поняли, что необходимо жертвовать скорыми ближайшими выгодами во имя долговременной безопасности.

Мы прошли через такую же ситуацию и с анонимностью. Несколько публичных нарушений анонимности выглядели добродетельно. Но все же пришло понимание, что многочисленные подобные нарушения могли бы привести нас к большому беспорядку. Происходило это так: сначала предварительная идея, затем экспериментальная проверка курса, затем твердое проведение курса и, наконец, глубокое убеждение в правильности курса – предвидение на будущее.

Вот таким порядком мы прогнозируем будущее и ответственное руководство всемирным обслуживанием А.А. должно проявлять умелость в этом жизненно важном виде деятельности. Это очень нужное дарование, особенно среди наших Попечителей. По моему мнению, большинство из них должны подбираться, исходя из того, что они уже проявили способность к предвидению в их собственной работе или профессиональной деятельности.

Для наших руководителей на всех уровнях обслуживания А.А. мы всегда будем нуждаться в таких качествах, как терпимость, ответственность, приспособляемость и проницательность. А принципы руководства будут оставаться одинаковыми, независимо от масштаба деятельности.

Возможно, это может показаться попыткой выделить особо привилегированный и высший тип членов АА, но на самом деле это не так. Этим мы просто признаем, что наши способности очень сильно разнятся. Дирижеру оркестра не обязательно разбираться в финансах или обладать даром предвидения. И совсем маловероятно для хорошего банкира быть выдающимся музыкантом. Поэтому, когда мы говорим об эйэйевском руководстве, мы лишь заявляем о том, что мы должны подбирать это руководство по принципу привлечения самых талантливых людей, каких мы только можем найти.

Хотя первоначально эта статья была задумана в связи с нашим руководством всемирным обслуживанием А.А., но возможно, что некоторые из ее рекомендаций могут быть полезными любому человеку, который принимает активное участие в работе нашего Общества.

Это в частности справедливо в отношении работы по Двенадцатому Шагу, в которой почти все из нас активно участвуют. Каждый наставник – руководитель. Ответственность при этом предельно высока. Человеческая жизнь и обычно счастье всей семьи висят на волоске. Все, что наставник делает и говорит, а также как он расценивает ответные действия его потенциальных новичков, насколько удачно он выбирает время и беседует, как он переносит критику и как он ведет за собой своего потенциального новичка своим личным духовным примером – это его руководящие качества, от которых в сущности зависит все дело и даже жизнь.

Мы благодарны Богу за то, что Он осчастливили "Анонимных Алкоголиков" таким большим составом руководителей для всех дел.

ПРИНЦИП X

Для выполнения любой обязанности по обслуживанию А.А. следует предоставлять соответствующие ей служебные полномочия, пределы которых всегда должны быть четко определены традицией, резолюцией, точным описанием работы или соответствующими уставами и положениями

Сегодня почти все общества и правительства проявляют значительные отклонения от очень здравого принципа, утверждающего, что *всякая исполняемая обязанность должна дополняться соответствующими полномочиями* для ее выполнения.

Поэтому в предшествующих рассуждениях мы старались определить разные права и обязанности групп А.А., Конференции, Попечителей и действующих обслуживающих корпораций. Мы старались добиться, чтобы полномочия на каждом из этих уровней равным образом соответствовали обязанностям. Потом мы попробывали соотнести эти уровни друг с другом с тем, чтобы этот принцип выполнялся повсюду.

Отличительной чертой всякой хорошо работающей структуры является то, что она обеспечивает слаженную и эффективную работу такой расстановкой ее разных подразделений и людей, что ни у кого нет сомнения в том, каковы на самом деле их обязанности и соответствующие полномочия. Если эти неотъемлемые свойства структуры четко не определены; если те, кто располагает высшими полномочиями, не в состоянии и не желают должным образом делегировать и поддерживать соответствующие исполнительные права; если те, наделенные делегированными полномочиями, не чувствуют себя компетентными и не имеют желания свободно, в качестве доверенных слуг применять данные им полномочия; и если не имеется определенного средства для объяснения и разрешения сомнительных ситуаций – то тогда неизбежны личные конфликты, беспорядок и бездейственность.

Вопрос об обязанностях и необходимых, соразмерных полномочиях является столь важным и неотложным, что мы, возможно с пользой, подведем итог тому, что уже было сказано, и одновременно еще раз взглянем на структуру в целом, чтобы иметь лучшее представление о том, как на самом деле данный принцип применяется и всегда должен применяться во всей нашей деятельности и в отношении к делу.

Первым свойством, которым должна обладать любая действующая структура, является положение или ряд положений о том, где сосредоточены высшая ответственность и, следовательно, высшие полномочия. Мы видели уже, что в делах всемирного обслуживания А.А. такого рода окончательная ответственность и высшие полномочия принадлежат самим группам А.А.. А они в свою очередь поделились некоторыми из своих высших полномочий с Конференцией и Попечителями.

Мы уже отмечали, что у Делегатов Конференции, непосредственно представляющих группы, действительно имеются высшие полномочия в отношении Попечителей. Мы рассмотрели также, что Попечители располагают высшими полномочиями в отношении обслуживающих корпораций – "Всемирное обслуживание А.А." и "Грейпвайн А.А.", полностью принадлежащих Совету по общему обслуживанию А.А.. Аналогично мы знаем, что директора этих корпораций имеют высшие полномочия в отношении своих должностных лиц, которые в свою очередь пользуются подобными полномочиями в отношении своих штатных сотрудников.

Положение о высших полномочиях четко реализуется в нашей структуре. Это необходимо, потому что вся наша работа и дела по обслуживанию А.А. должны *где-то* замыкаться на окончательную ответственность. Высшие полномочия также необходимы с тем, чтобы каждый работник или каждое подразделение работников обслуживания знали, где в структуре и кто является их главным начальником.

Если же высшие полномочия не видоизменяются с помощью делегирования их части на нижестоящий уровень, то тогда мы получаем обратный результат. Если бы не было переданных полномочий, то группам пришлось бы давать указания своим Делегатам по каждому важному голосованию, а Делегаты также обратили бы Попечителей в робкий комитет, исполняющий категоричные предписания почти по любым вопросам; Попечители тогда утвердили бы себя в качестве единоличных директоров обслуживающих корпораций и начали бы управлять ими с помощью директив. Управляющие корпорациями стали бы маленькими царьками, помыкающими штатными работниками. Короче говоря, такое неправильное применение высших полномочий свелось бы к диктатуре, где почти у каждого подразделения работников обслуживания А.А. будут очень большие обязанности, но не будет каких-либо определенных и ощутимых полномочий и, следовательно, никакой возможности успешно принимать решения и осуществлять руководство работой. Неизбежным наказанием такой системы станут деспотизм и перекладывание ответственности на других.

Таким образом становится ясно, что высшие полномочия это не то, чем можно беспорядочно пользоваться. В самом деле, высшие полномочия практически никогда не должны применяться в полном объеме, *за исключением крайней необходимости*. Такая *необходимость* обычно возникает, когда делегированные полномочия действуют неверно, когда их следует пересмотреть вследствие неэффективности или постоянного выхода за определенные рамки и цели. Например, если группы недовольны Конференцией, они могут избрать лучших делегатов или приостановить поступление денежных средств. Если делегаты сочтут необходимым, то они могут объявить порицание или переформировать Попечителей. Попечители то же самое могут сделать с обслуживающими корпорациями. Если корпорация недовольна работой своих руководителей или штатных сотрудников, она может уволить любого из них или всех вместе.

Это и есть *правильное* использование *высших полномочий*, так как оно порождает поистине высшую ответственность. *Воздействие* высших полномочий должно всегда чувствоваться, но, совершенно очевидно, что *когда делегированные полномочия эффективно применяются, постоянно вмешиваться в эту деятельность не следует*. Иначе у тех людей, наделенных исполнительскими обязанностями, будут подорваны способности к действию, так как их полномочия станут объектом произвольного вмешательства, а их фактическая ответственность станет больше, чем их реальные полномочия.

И как же мы попытались *организационно* обуздить у работников с высшими полномочиями эту естественную человеческую склонность незаконно посягать и присваивать необходимые в работе исполнительные или делегированные полномочия? Ну, это было не легко, и потребовалось несколько организационных мер. Давайте рассмотрим их и обратим внимание на то, как они применяются.

Для каждого уровня нашей структуры мы старались дать точные определения полномочий и ответственности. И мы это осуществили (а) с помощью предусмотренных законом средств, (б) с применением традиций и (в) с использованием принципов, с помощью которых можно объяснить и быстро разрешить сомнительные и по-видимому или по-настоящему конфликтные ситуации.

Возьмем Устав Конференции. Это не правовой инструмент, но с практической точки зрения он выражает суть связи между группами АА и их Конференцией. В общих чертах Устав объясняет, что группы АА передали часть своих высших полномочий, а также все необходимые исполнительные полномочия Конференции, которая включает Попечителей и действующие службы. Далее было предложено, чтобы каждый участник Конференции во время окончательного голосования был наделен правом отдавать свой голос по велению собственного сознания; чтобы сама Конференция согласно традиционному "Праву принимать решение" также была наделена преимущественным правом делать выбор в том, какие вопросы она будет решать сама, а какие передавать обратно в группы для обсуждения, получения наставления и указаний. Это – основанные на традициях формулировки, которые могут сдерживать естественную тенденцию групп давать излишне много инструкций делегатам. Они предоставляют Конференции полномочия, равные ее действительной ответственности.

Далее рассмотрим положение Попечителей. В предыдущих параграфах мы выяснили, что хотя Конференции и обладает высшими полномочиями, в большинстве случаев Попечители должны настойчиво утверждать свое законное право активно управлять делами обслуживания. Их законное право было еще в большей степени поддержано и укреплено основанном на традиции "Правом принимать решения". В этих параграфах мы также признаем, что Попечители обладают узаконенным правом накладывать в редких случаях вето на решения Конференции, когда они считают это необходимым. Этой мерой мы обеспечили Попечителей исполнительными полномочиями, которые соответствуют их фактическим обязанностям. Это было осуществлено без какого-либо умаления высших полномочий Конференции или Делегатов в случаях, когда есть действительная необходимость дать Попечителям указания или выразить порицание, или реорганизовать Совет. Необходимо также отметить, что положение Попечителей еще больше было укреплено предоставлением им "права участвовать в голосовании" на Конференции и признанием их главными управляющими всемирным обслуживанием А.А.

Еще большая забота была проявлена в отношении того, чтобы обеспечить для директоров корпораций "Всемирное обслуживание А.А." и "Грейпвайн А.А." достаточные исполнительские полномочия, которые полностью соответствовали бы их обязанностям по текущему ведению дел наших действующих служб. Положения уставов этих корпораций в законном порядке защищают их права; и еще больше укрепляется их положение тем, что согласно традиции Попечители должны избирать в эти советы специалистов-непопечителей. Более того, основанное на традиции "Право принимать решение" еще больше подкрепляет их положение. В этих Принципах также былоделено большое внимание опасности превращения Совета по общему обслуживанию А.А. опять в "разделенную на отделы" корпорацию.

Вот такие исключительные меры предосторожности мы предприняли с целью обеспечения работоспособности самих действующих служб и наделения их исполнительными полномочиями. Такие предосторожности необходимы, поскольку эти корпорации принадлежат Совету по общему обслуживанию А.А. Следовательно, полномочия Попечителей в отношении этих корпораций не только высшие, но и безусловные всегда, как только Попечители захотят ими воспользоваться. В любое время они могут избрать новые советы директоров, они контролируют бюджеты корпораций, они могут закрыть операционные фонды. Все эти права необходимы и справедливы. Однако, пока дела идут хорошо, очень важно, чтобы Попечители не вмешивались без надобности в деятельность или незаконно не присваивали себе исполнительные полномочия этих подразделений. Этим и объясняется озабоченность по поводу разработки понятий делегированных полномочий.

Постоянные комитеты Совета по общему обслуживанию А.А. – по Направлениям работы, Финансам, Отношениям с общественностью и т.п. обладают аналогичной свободой действия. Согласно "Праву принимать решение" каждый ведущий комитет может сам решать, какими делами он занимается сам, а с какими обратится в Совет. Назначением в эти комитеты в значительной пропорции членов-непопечителей также укрепляет их роль. Здесь мы тоже стараемся уровнять полномочия этих комитетов с их обязанностями.¹

Теперь мы подошли к вопросу о конфликтах полномочий и о том, как эти конфликты должны разрешаться. Большинство повседневных конфликтов в деятельности служб легко разрешаются, потому что мы обеспечили надежную связь между всеми обслуживающими корпорациями и комитетами Совета по общему обслуживанию А.А.. Например, представитель корпорации "Всемирное обслуживание А.А." присутствует на каждом заседании совета или штатных сотрудников "Грейпвайна" и наоборот. В заседаниях Комитета по общим направлениям работы всегда участвуют один или два представителя Финансового и Бюджетного комитетов и наоборот. Такая взаимосвязь легко обеспечивает осведомленность. Каждое подразделение знает, чем занимаются остальные подразделения. Такая практическая организация работы сглаживает многие конфликты, связанные с использованием полномочий, но не все.

Допустим, например, дело касается создания и приведения в действие важного направления работы А.А. В таком случае, Комитету по общим направлениям работы, естественно, принадлежит основная сфера полномочий по организации работы и выработке рекомендаций Совету Попечителей.

Но предположим, что в этом случае потребуется значительная сумма денег. Тогда проект надо будет также представить Финансово-бюджетному комитету. Если этот комитет согласен, что расходы оправданы и соответствуют общему бюджету, то он дает добро Комитету по общим направлениям работы продолжать проект и выдать свои рекомендации Попечителям. Но если Финансово-бюджетный комитет возражает, то он должен представить свои возражения Попечителям, которые и уладят вопрос. Или же, если Попечители сочтут это необходимым, то они передадут дело на решение Конференции.

Положение об основной и дополнительной сферах полномочий также действует и в обратном направлении. Если, например, Финансовый комитет предлагает большие расходы, которые могут серьезно повлиять и на настроения членов А.А., и на его политику, то ему обязательно надо согласовать этот вопрос с Комитетом по общим направлениям работы, хотя основная сфера полномочий все равно остается за членами Финансово-бюджетного комитета.

Следовательно, необходимо устанавливать главную сферу полномочий во всех делах, когда осуществляются совместные полномочия или возникают конфликты полномочий. Сторона с меньшей сферой полномочий должна быть заслушана и, независимо от рассматриваемого вопроса, необходимо наличие установленного места или органа, где можно получить по нему окончательное решение. Понятно, что не следует нагружать Попечителей просьбами об окончательном решении незначительных конфликтов. Но всегда должно быть ясно, где принимается окончательное решение.

Любой ценой следует избегать *двойного* управления и в делах, и в политике. Полномочия никогда нельзя разделять на равные половины. Нигде эти разрозненные полномочия или двойное управление так неискажают структуру, как на уровне исполнительных подразделений. Необходимость избегать двойного управления на уровне исполнительской деятельности будет подробно обсуждена в Принципе XI.

В дополнение к методам, с помощью которых мы достигаем соответствия делегированных полномочий делегированным обязанностям, у нас есть еще две гарантии – это «Право на обжалование» и «Право на ходатайство». Как известно, во многих случаях, когда этого не следует делать, простое большинство проявляет склонность утверждать себя в качестве псевдо-высшего руководства. Подобным же образом начальники проявляют склонность к излишнему администрированию в отношении своих помощников. Поэтому мы используем понятия об обжаловании и ходатайстве для того, чтобы любое меньшинство, любой занятый делом работник имел полномочия и положение, соответствующие исполняемым обязанностям.

Подведем итог: давайте всегда будем уверены в том, что имеется достаточно окончательных или высших полномочий для исправления или реорганизации работы; но мы в такой же степени должны быть уверены, что все наши наделенные доверием исполнители имеют четко определенные и соответствующие полномочия для своей повседневной работы и исполнения своих очевидных обязанностей.

Все это полностью воплощено во Второй традиции А.А. Здесь мы находим "групповое сознание", как *высший авторитет*, обладающий окончательными полномочиями, и "наделенных доверием исполнителей" в качестве исполнительного права. Одно без другого работать не может. И мы хорошо знаем, что только посредством тщательных определений и взаимного уважения мы можем постоянно поддерживать правильный и слаженный ход работы.

¹ За годы, прошедшие со времени, когда Билл В. писал о Комитете по общим направлениям работы (см. также стр.48), назначение его существенно изменилось. Теперь он известен как Комитет по проведению совещаний по общим вопросам работы, собирается на два часа трижды в году, в субботу, предшествующую заседаниям Совета по общему обслуживанию А.А. и рассматривает долговременные планы комитетов Совета и другие представляющие интерес вопросы. В состав его участников входят все попечители, директора и штатные сотрудники корпораций "Всемирное обслуживание А.А." и "Грейпвайн А.А." и назначенные члены комитетов Совета.

ПРИНЦИП XI

Поскольку Попечители несут полную ответственность за руководство всемирным обслуживанием А.А., им всегда должна оказываться помощь и содействие со стороны всевозможных постоянных комитетов, директоров корпораций обслуживания, руководителей, штатных работников и консультантов. Следовательно, состав этих основных комитетов и советов обслуживания, личная квалификация их членов, способ выдвижения на должность для работы по обслуживанию А.А., системы ротации работников, их рабочие взаимоотношения, индивидуальные права и обязанности наших руководителей, штатных работников и консультантов, наряду с надлежащей системой денежного вознаграждения этих особых работников - все это всегда будет являться предметом серьезной заботы и внимания.

Долговременная успешная работа нашего Совета по общему обслуживанию А.А. будет основываться не только на способностях самих Попечителей, она в той же степени будет зависеть от компетентного управления и слаженного объединения тех членов неПопечительских комитетов, директоров советов корпораций, руководителей и штатных работников, которые должны непосредственно осуществлять всемирное обслуживание А.А.

Их достоинства и преданность делу или отсутствие этих качеств создадут или разрушат нашу структуру обслуживания. Наша полная зависимость от них всегда будет действительно огромной.

Эти работники значительно в большей степени, чем большинство Попечителей будут контактировать с А.А. во всем мире и их деятельность будет постоянно на виду. Они будут делать основную повседневную работу. Они будут вести основные направления обслуживания. Они будут много путешествовать и принимать в Штаб-квартире очень много посетителей. Часто они будут создавать новые планы и направления работы. Со временем некоторые из них станут Попечителями. Из-за того, что своей деятельностью эта группа работников формирует наглядное представление о всемирном обслуживании А.А., большинство членов А.А. будет соизмерять значение обслуживания с тем, что они видят в них и как они воспринимают их. Работники этой группы будут не только поддерживать руководство Попечителей всемирным обслуживанием А.А., но по сути дела они должны будут вынуждены разделить это всемирное руководство с ними.

К счастью, у нас уже есть надежная внутренняя структура обслуживания, в которой сейчас работает компетентная группа сотрудников-неПопечителей. Только небольшие усовершенствования и изменения все же потребуются в корпорациях «Всемирное обслуживание А.А.» и «Грейпвайн А.А.», сравнительно недавно появившейся. В настоящее время определены главные организационные принципы этой основополагающей структуры и убедительно подтверждена эффективность ее работы. Следовательно, что же составляет эту основополагающую обслуживающую структуру?

Она состоит из следующих подразделений: пяти¹ постоянных комитетов Совета по общему обслуживанию А.А. и наших двух действующих обслуживающих корпораций «Всемирное

обслуживание А.А.» (с издательским отделом) и «Грейпвайн А.А.». Давайте рассмотрим поподробнее каждое из этих подразделений.

К постоянным комитетам Совета по общему обслуживанию А.А. относятся комитеты: по выдвижению кандидатов на должности по финансам и бюджету, по информированию общественности об А.А., литературный и по общим направлениям работы, – причем названия комитетов четко обозначают прямые управленческие обязанности Совета по общему обслуживанию А.А. Составы этих комитетов ежегодно назначаются Председателем Совета по общему обслуживанию А.А. и как уже говорилось, в каждый комитет входят Попечители в разумном численном соотношении, специалисты-непопечители по проводимой работе, управляющий Штаб-квартирой и штатный сотрудник.

Комитет по выдвижению кандидатов на должности: Этот комитет помогает Попечителям в исполнении их главной обязанности – следить за тем, чтобы все вакансии как среди их рядов, так и среди ведущих занимающихся обслуживанием директоров, руководителей, штатных работников были должным образом заполнены членами А.А. и работниками самых высоких квалификации, стойкости и прилежания.

Рекомендации этого комитета будут в значительной степени определять надежный успех работы наших служб. У его членов имеется решающий голос при подборе будущих Попечителей и сотрудников-непопечителей. Тщательная осмотрительность, доскональное изучение и собеседование с кандидатами, неприятие случайных рекомендаций, заблаговременная подготовка списков подходящих кандидатур – все это должно характеризовать позицию и деятельность данного комитета. Необходимо постоянно и честно противостоять искушению спешно штамповывать заключения по кандидатам.

Другой проблемой, с которой могут столкнуться будущие комитеты, представляется трудно уловимая тенденция к снижению достоинств персонала из-за очень естественной и обычно неосознанной тенденции тех, кто предлагает кандидатов, выбирать лиц несколько менее способных, чем они сами. Интуитивно мы ищем в качестве коллег весьма себе подобных, но только чуть менее опытных и способных. К примеру, какой же руководитель порекомендует себе в помощники человека, намного более компетентного, чем он сам? Какая группа штатных сотрудников порекомендует нового коллегу, способности которого существенно превышают их собственный средний уровень? Противоположная ситуация более вероятна. От этой коварной деградации страдают правительственные органы, учреждения и многие коммерческие предприятия. Мы этого пока еще не испытывали в какой-либо степени и будем надеяться, что этого никогда не произойдет. Мы все должны быть начеку относительно этой разрушительной тенденции и особенно – Комитет по выдвижению кандидатов в попечители, чьей первой и основной обязанностью является подбор только самых лучших из имеющихся кандидатов на каждую вакантную должность.

Финансово-бюджетный комитет: Главная обязанность этого органа – следить за тем, чтобы не был нанесен урон нашим финансам и чтобы мы не разорились. Это то место, где должны сочетаться деньги и духовность. Здесь нам нужны практические люди с большим опытом работы в финансовой сфере. Все они должны быть реалистами, однако, один или два пессимиста могут быть полезны. Общая тенденция современного мира – расходовать больше средств, чем имеется в наличии или когда-либо вообще может быть. Поэтому многие из нас заражены этой радужной философией. Когда в сфере обслуживания А.А. появляется на свет новый и многообещающий замысел, мы обычно кричим: "Деньги – ерунда, давайте его осуществим." Это как раз тот случай, когда наши финансисты должны сказать: "Остановитесь, осмотритесь и послушайте". Это как раз тот случай, когда «хранители средств» вступают в конструктивное и полезное столкновение с «транжирами». Таким образом, главное назначение этого комитета – следить за тем, чтобы наша Штаб-квартира всегда имела достаточно средств для оплаты проводимой работы, и оставалась платежеспособной как в хорошие времена, так и в трудные дни.

Этот комитет должен тщательно подсчитывать ежегодный доход. Ему необходимо разрабатывать планы по увеличению нашего дохода. Он осуществляет твердый и бдительный контроль за бесполезными расходами, расточительством и дублированием в работе. Он внимательнейшим образом рассматривает ежегодные бюджеты по сметным доходам и расходам,

представляемые корпорациями «Всемирное обслуживание А.А.» и «Грейпвайн А.А.» В случае необходимости, он рекомендует внести поправки в предлагаемую смету. В середине года, если ранее предложенная смета слишком плохо исполнялась, Комитет вносит предложение о пересмотре бюджета. Он тщательно изучает каждую новую заявку на значительные расходы, интересуясь при этом: "Это сейчас действительно нужно или крайне необходимо? Нам это по карману с учетом всех обстоятельств?" В хорошие времена этот комитет настаивает на том, чтобы мы продолжали отчислять значительные суммы в наш Резервный Фонд. Он вкладывает деньги в этот фонда на условиях, которые обеспечивают постоянную доступность по крайней мере 2/3 этого фонда в любое время, без потерь, и таким образом дает нам возможность пережить трудные времена и даже бедствие.

Это совсем не значит, что наш Финансово-бюджетный комитет всегда говорит "Нет" и со страхом бережет и накапливает наши деньги. Я помню, как в самом начале, мы так хотели создать Резервный фонд из доходов от продажи книг, что допустили спад в работе офиса просто из-за нехватки ресурсов для того, чтобы справиться с нашим быстрым ростом. В следствие этого было потеряно доверие групп и очень сильно пострадали добровольные взносы, они сократились на десятки тысяч в год. Ко времени, когда офис был реорганизован и восстановлено доверие групп, мы уже истратили все текущие доходы от продажи книг и сверх того значительную часть нашего Резервного фонда. Такого рода ложная и лишенная воображения экономность очень дорого обходится в отношении духовности, обслуживания и денег.

Поэтому будущим комитетам необходимо будет размышлять о том, какая существует разница между действительной экономностью (которая не имеет ничего общего ни с опасениями, ни с чрезмерным накоплением денег и которая может вынудить нас временами быть в дефиците) и тем настойчивым безрассудством, которое однажды могло бы привести нас к резкому сокращению или полному развалу нашего жизненно важного обслуживания.

Безопасным курсом будет что-то среднее между стремлением бездумно резко сокращать бюджет и опрометчивым расходованием средств.

Комитет по информированию общественности об А.А.: Этот комитет тоже является наиболее важным. Несомненно, большинство его членов должны быть специалистами в области взаимоотношений с общественностью. Но вместе с тем необходимо также подчеркнуть, что чисто коммерческой компетенции будет недостаточно. Вследствие традиционного эйэйевского консерватизма, выраженного в правиле "Привлекательность, а не навязывание", вполне очевидно, что члены комитета – специалисты должны уметь приобщать их профессиональный опыт к нуждам А.А.. Например, для А.А. не подходят способы рекламирования какой-нибудь преуспевающей персоны или нового лосьона для волос. В комитете всегда должно быть сколько-то членов А.А., которые благодаря их большому опыту действительно обладают "чувством А.А.", т.е. способностью всесторонне воспринимать и понимать всю картину состояния наших дел и в чем она нуждается в смысле отношений с общественностью.

В то же самое время давайте не будем упускать из виду потребность в высоком професионализме. Иметь дело с огромным комплексом общественных связей, каким он представляется сегодня, это занятие совсем не для любителей-непрофессионалов. Профессионализм в этой области характеризуется большим специфическим опытом, дипломатичностью, способностью чувствовать, что опасно, а что нет, смелостью идти на обдуманный риск и готовностью заключать мудрые и отвечающие традициям компромиссы. Вот такие искусные таланты нам всегда будут нужны.

Мы делаем все от нас зависящее, чтобы протянуть руку помощи как можно большему числу из 25 миллионов алкоголиков, населяющих сейчас мир. Мы должны контактировать с ними непосредственно и косвенно. Чтобы достигнуть этого, необходимо, чтобы со стороны общественности везде росли понимание сути А.А. и доброжелательность к нему. Нам надо еще больше укреплять наши отношения с медициной, религией, работодателями, правительствами, судами, тюрьмами, психиатрическими больницами и со всеми, кто занимается предпринимательством в сфере алкоголизма. Мы нуждаемся в большей благожелательности со стороны редакторов, писателей, телевидения и радио. Эти информационные источники местного, национального и международного уровня должны все шире и шире для нас

открываться, при этом, однако, всегда надо избегать тактики грубого навязывания. Именно с помощью всех этих средств мы должны стараться нести идеи А.А. тем, кто страдает от алкоголизма и его последствий.

В этом состоит важность, которую мы придаем работе и рекомендациям Комитета по информированию общественности об А.А. Работа в Комитете – важнейшее поручение; одна грубая ошибка в общественной сфере может стоить многих жизней и страданий, потому что из-за нее могут отвернуться от А.А. многие его потенциальные члены. И наоборот, всякий практический успех в отношениях с общественностью направляет алкоголиков к нам.

Литературный комитет: Обязанностью этого органа является перерабатывать и исправлять существующие книги, а также создавать новые, отвечающие современным потребностям и изменяющимся условиям материалы. Вообще говоря, его предназначение – следить за тем, чтобы в литературе, адресованной нашим членам А.А., друзьям и всему миру, представлялся адекватный и понятный облик А.А. во всех его аспектах. Наша литература – главное средство, которое способствует выздоровлению, соблюдению единства и ведению обслуживания. Ежегодно тонны книг и брошюр отправляются потребителям. Воздействие этого материала неизмеримо. Следовательно, неотложно и жизненно важно, чтобы наша литература не отставала от нашего развития.

Литературный комитет постоянно должен решать новые задачи, связанные с оформлением, форматом и содержанием изданий. Наша установка в этих делах – только на самое лучшее; мы твердо убеждены, что не в интересах А.А. иметь дешево выглядящую, дешево продаваемую и плохо воспринимаемую литературу с любой точки зрения, толи эффективности, экономичности и прочего.

Как и остальные комитеты Совета по общему обслуживанию А.А. данный комитет должен быть компетентным в работе, которую он должен делать. В его работе главной фигурой обязательно должен быть оплачиваемый писатель – консультант. Именно этот специалист осуществляет творческую работу, т.е. создает начальную композицию, черновик и окончательную разработку новых заданий. Остальные члены комитета обязаны критиковать и исправлять работу консультанта. Здесь мы также должны помнить, что комитет, конечно, должен состоять из людей с большим опытом работы в А.А., потому что дело исключительной и жизненной важности – вселить "дух А.А." во все наши литературные произведения. Все, что мы так хорошо сообщаем устно, должно передаваться и через печать.

Для тщательной проверки каждого нового произведения Литературный комитет считает необходимым обращаться к ряду членов, чутких к духу и отклику А.А., с просьбой дать свои критические замечания и предложения. Если новый материал предназначен для неалкогольного мира, особенно для сферы медицины и религии, то следует проконсультироваться у Попечителей-неалкоголиков или у других компетентных друзей А.А., хорошо осведомленных в данных областях.

Комитет по общим направлениям работы²: Возможно, этот комитет является наиболее ответственным среди других комитетов Совета по общему обслуживанию А.А. и он считается самым главным. Сферой его полномочий являются практически все вопросы и проекты, которые могут возникнуть в других комитетах и обслуживающих корпорациях и которые относятся к направлениям работы А.А., информированию общественности об А.А. или Традициям А.А.

Еще несколько лет назад стало ясно, что с огромной массой дел ежеквартальным заседаниям Попечителей не справиться. Поэтому мы должны были организовать комитет, который бы отфильтровывал бы все эти дела, избавляясь при этом от мелких и полностью рассматривая большие вопросы. Этот шаг был сделан с целью расчистить заторы в заседаниях Попечителей и представлять Совету тщательно рассмотренные рекомендации, в том числе и особое мнение меньшинства по серьезным спорным вопросам. Таким образом, внимание Совета по общему обслуживанию А.А. было сосредоточено точно на том, чем действительно должен заниматься. Располагая достаточным временем, это комитет может также усилить нашу работу по . Он может предотвращать как большие, так и мелкие ошибки, совершаемые из-за поспешности.

Это была наша изобретательная идея и она чудесно сработала. Вследствие того, что этот комитет так задуман, что он исключительно чувствителен к мнению и к тому, как реагирует

А.А., его ядро включает а) "иногородних" Попечителей А.А., один из которых традиционно избирается председателем комитета, б) двух штатных работников Офиса всемирного обслуживания А.А., в) президента корпорации "Всемирное обслуживание А.А.", который одновременно является главным управляющим Всемирного офиса, г) президента корпорации "Грейпвайн А.А.", который является редактором, и д) и тех Попечителей и директоров обслуживания, чей большой опыт работы в А.А. хорошо известен.

На заседания комитета приглашаются все остальные Попечители, директора корпораций и штатные работники: Попечители – потому что они таким образом предварительно знакомятся с вопросами, с которыми они встречаются на их собственном последующем заседании; члены комитетов и директора – потому что так они подробно знакомятся с общей картиной того, чем в данное время занимаются другие подразделения Штаб-квартиры.

Это большой комитет и он заседает на манер "городского собрания", для чего требуется от четырех до шести часов в субботу после обеда, перед ежеквартальным заседанием в понедельник. Совета по общему обслуживанию А.А. Тщательно разрабатываемая повестка дня всегда готовится заранее. Комитет представляет Попечителям как полное обоснование своих рекомендаций, так и взгляды меньшинства. В этом докладе также указывается, куда были направлены на решение менее важные дела.

Комитет по общим направлениям работы значительно укрепил единство нашей Штаб-квартиры. Все его участники чувствуют, что они "в одной команде". Численность участников заседаний не служит помехой. Участие многих умов, достаток времени и настоящее ощущение А.А. обеспечивают замечательные результаты в планировании и выработке направлений деятельности А.А.

Еще раз необходимо подчеркнуть, ни один из этих пяти комитетов Совета по общему обслуживанию А.А. не является исполнительным по роду своей деятельности. Они не ведут и не управляют текущими делами обслуживающих корпораций. Однако, они могут давать любые рекомендации, какие сочтут нужным, т.е. самим действующим корпорациям или Попечителям. Следует отметить, что Комитет по общим направлениям работы всегда изучает квартальные отчеты корпоративных служб и такие же отчеты комитетов при Совете по общему обслуживанию А.А., которые могут иметься в наличии ко времени заседаний. Комитет может и на самом деле составляет замечания и делает рекомендации по этим отчетам.

Следующими мы рассмотрим наши действующие обслуживающие корпорации "Всемирное обслуживание А.А." и "Грейпвайн А.А.". Их работа, наверное, составляет девять десятых всех наших непосредственных усилий в Штаб-квартире.

Совет по общему обслуживанию А.А. владеет акциями этих корпораций³. Поэтому Попечители ежегодно выбирают всех директоров, по семь (в данное время) в каждой корпорации. Это означает, что Попечители полностью делегировали исполнительные полномочия в эти постоянно действующие сферы обслуживания в части повседневного управления нашими учрежденными видами обслуживания.

В правление корпорации «Всемирное обслуживание А.А.», (включающее Издательское подразделение) традиционно входят два Попечителя для попечительского надзора, три не-Попечителя – специалиста по проводимой в корпорации работе и два руководителя – главный управляющий Всемирным офисом и один из его штатных заместителей, которые соответственно являются президентом и вице-президентом корпорации. Обычно эти два Попечителя-директора работают до этого в Совете в качестве специалистов-неПопечителей и одного из них принято назначать Казначеем. Таким образом все эйджевые директора являются достаточно опытными людьми, хорошо знающими эту работу⁴.

Структура управления «Грейпвайном» устроена аналогично с двумя исключениями. Двумя Попечителями-директорами являются: (1) бывший редактор «Грейпвайна» и (2) финансист, который до этого работал в совете корпорации «Грейпвайн». Последний традиционно становится председателем правления и ведет заседания правления. Так сделано потому, что ни редактор, который традиционно является президентом «Грейпвайна», ни его ведающий штатом директор – вице-президент обычно не имеют необходимого делового опыта, чтобы

председательствовать в совете корпорации «Грэйпвайн». Такая расстановка должностей ставит председателя в выгодное положение для того, чтобы быть посредником в разрешении разногласий, возникающих между редакционным и коммерческим отделами компании. В «Грэйпвайне» имеется еще Редакционная коллегия, которая назначает себе своих преемников с последующим утверждением Советом корпорации⁵

Редакционная коллегия помогает редактору и его штату определять направления работы, тенденции и содержание журнала. Она снимает часть нагрузки с редактора (который до сего времени работает на общественных началах). Проверяет и дает рекомендации относительно стимулирующих материалов, направляемых в группы. Определяет служебное положение и взаимосвязь в работе наших оформителей, художников и писателей. И это – школа подготовки будущих редакторов. Следовательно, наша Редакционная коллегия служит главным гарантом высокого качества журнала и редакционной преемственности в его работе.

Каждое новое поколение работников будет ставить под сомнение эти два корпоративных дела: "Почему нельзя обе корпорации объединить с Советом по общему обслуживанию А.А.?", или "Почему "Грэйпвайн" нельзя включить в корпорацию "Всемирное обслуживание А.А." и таким образом поставить всю работу Штаб-квартиры под единое руководство?" Эти вопросы уже были обсуждены в предыдущих Принципах. Мы уже пришли к выводу, что Совет по общему обслуживанию А.А. – не подходящая организация для действующей корпорации; что не следует объединять корпорации "Всемирное обслуживание А.А." и "Грэйпвайн А.А.", потому что "Грэйпвайн" очень сильно отличающееся подразделение и мы не должны концентрировать слишком много денег и исполнительных полномочий в одной организации. Кажется, по этим вопросам у нас уже имеется согласие, по крайней мере, на данный момент

Но у этого вопроса имеется несколько других вариантов. Очень часто будут спрашивать: "Если желательно оформлять отдельно корпорациями различающиеся предприятия, то почему тогда Издательское подразделение корпорации "Всемирное обслуживание А.А." не следует зарегистрировать отдельной корпорацией, управляемой советом директоров, особенно опытными в делах издания книг и брошюр. Здорово – на первый взгляд это кажется логичным.

Сегодня, однако, отдел "Издания А.А." – главным образом производственно-торговое подразделение. В отличие от коммерческих издателей, нам не нужно каждый год страховать себя подбором, написанием и изданием множества новых книг. Большинство из наших книг уже написаны и вполне возможно, будут издаваться немного еще. Конечно, время от времени мы будем выпускать новые брошюры и желательно изредка пересматривать более старый материал. Но с этим сравнительно небольшим объемом творческой издательской работы может легко справиться Литературный комитет. Поэтому теперь деятельность Издательского подразделения корпорации "Всемирное обслуживание А.А." сводится в основном к печатанию, учету, распространению и финансированию издания литературы. Следовательно, для целей управления нет сейчас необходимости в отдельной корпорации; требуется только, чтобы корпорация "Всемирное обслуживание А.А." вела отдельный бухгалтерский учет по книгам, издаваемым отделом "Издания А.А.". Только в очень маловероятном случае большого и длительного вовлечения в дело издания новых книг, нам потребовалось бы отдельное корпоративное управление этим предприятием.

Еще один вопрос ставят так: "Почему не объединить "Издания А.А." с "Грэйпвайн А.А." и таким образом все наше литературное дело подвести под единое руководство?". Ответ в этом случае заключается в полном несходстве этих двух предприятий. "Грэйпвайн" точно каждый месяц должен выпускать очень новый качественный товар. Наоборот, успех подразделения "Издания А.А." в основном зависит от того, что уже было написано.

В "Грэйпвайне" главная деятельность носит творческий характер. "Грэйпвайн" требуются несколько оплачиваемых штатных работников и постоянная помощь большой группы профессионалов - добровольцев, без помощи которых он не смог бы работать. Зачем же нам тогда загружать этих людей еще и чисто производственно - торговой деятельностью? Явно, не стоит.

Другой вопрос задают так: "Почему бы корпорации "Всемирное обслуживание А.А." не взять у "Грэйпвайна" на себя весь бухгалтерский учет, финансирование, рекламу и распространение

изданий. Разве такое объединение финансовых работников и текущей работы не сделало бы управление более эффективным и экономичным? Разве это не избавило бы "Грейпвайн" от производственных и коммерческих забот?"

На первый взгляд этот план тоже выглядит благоразумным. Тем не менее, все шансы за то, что он будет работать плохо. В нем есть серьезные организационные изъяны. Он нарушает основное положение об успешном управлении, состоящее в том, что каждый, кто наделен ответственностью за реализацию данной задачи, должен также быть наделен необходимым полномочием, денежными фондами, персоналом и оборудованием, чтобы ее выполнить. Корпорация "Грейпвайн", несомненно, несет полную ответственность за свои собственные платежеспособность, распространение издания, стратегию деятельности и регулирование тиража. У нее должно быть четыре коммерческих директора – специалиста в этих сферах деятельности журнала. Конференция и Совет по общему обслуживанию А.А. постоянно контролируют их работу. А если какая-то значительная часть производственно-комерческих функций "Грейпвайна" будет передана руководству совершенно другой корпорации, по отношению к которой у "Грейпвайна" нет никаких полномочий, и что тогда? Определенно получим двойное руководство и источник постоянных конфликтов. А Совет "Грейпвайна" стал бы неработоспособным.

Такая ситуация подрывала бы силу духа и способности редактора, его штатного персонала и Редакционной коллегии, все из которых профессионалы – добровольцы. Эта группа работников в данное время представлена тремя директорами в совете "Грейпвайна". В таком корпоративном органе сейчас возможно согласовать стремление издателей к высокому качеству журнала с реальным финансовыми возможностями "Грейпвайна". Но если производственно-комерческая функция "Грейпвайна" была бы передана корпорации "Всемирное обслуживание А.А.", то статус и воздействие издателей журнала были бы сведены на нет. Директора корпорации "Всемирное обслуживание А.А." были бы главным образом заинтересованы в производственно-комерческой эффективности и платежеспособности в то время, как редакционные представители "Грейпвайна" все же стремились бы к качественному улучшению журнала. Примерить эти расхождения не было бы никакой практической возможности. Коммерческие директора корпорации "Всемирное обслуживание А.А." господствовали бы над редакционными работниками и в редакционной политике. Редакционная группа оказалась бы в положении всего лишь комитета, исполняющего указания от корпорации "Всемирное обслуживание А.А.". Фактические рабочие отношения соответствовали бы поговорке: "Кто платит, тот и заказывает музыку". Раздвоив управление "Грейпвайном" и отбросив принцип "Участия", мы, вряд ли, смогли бы работать в такой системе вообще, особенно с участием всех добровольцев. Возможно, мы сберегли бы сколько-то денег, но мы не сберегли бы сам журнал.

Нет необходимости препятствовать договоренностям между корпорациями "Грейпвайн" и "Всемирное обслуживание А.А." о взаимодействии в повседневных видах работы, таких как оформление счетов, почта и т.д., но хотя и в меньшей степени, чем выше описанные, можно ожидать, что подобные трения могут возникнуть, если самым четким образом не установлено "кто контролирует что и когда".

Мы, работающие в данное время в Штаб-квартире А.А., находимся в довольно большом согласии с вышеупомянутыми мерами. Они подробно записаны, чтобы как-то пригодились в будущем. Мы глубоко убеждены в необходимости быть всегда начеку относительно структурных преобразований с целью экономии денег. Результатом нововведений часто бывают такие разногласия и последующая бездеятельность, что на самом деле ничего не экономится, а часто наносится настоящий ущерб.

Слишком долго пришлось бы объяснять здесь подробности активной деятельности комитетов нашего Совета по общему обслуживанию А.А. и обслуживающих корпораций. Но нам все же необходимо коснуться еще нескольких принципов и проблем, общих как для "Всемирное обслуживание А.А.", так и для "Грейпвайна".

1. Статус руководителей – различать исполнительное управление и выработку политики. Никакая практическая действующая служба не сможет хорошо работать, пока у нее не будет

долговременного и компетентного руководства. Его всегда должен возглавлять *один человек*, располагающий поддержкой помощников, какие ему необходимы. Совет или комитет никогда не сможет справиться с какими-либо продолжительными делами исполнительного свойства. Этую обязанность следует передать одному человеку. У этого человека для выполнения его работы должно быть достаточно самостоятельности и полномочий и в его работу не следует вмешиваться, пока она идет хорошо.

Настоящие административные способности с неба не падают, они редки и трудно достаются. Особое сочетание качеств требуется. Руководитель должен вдохновлять своей энергией и примером, обеспечивая тем самым добровольное сотрудничество. Если это сотрудничество не удается, он должен знать, когда необходимо проявить решительную твердость. В работе он не должен проявлять субъективную благосклонность или пристрастие. Он должен постигать и решать крупные дела, не упуская при этом из вида менее значительные. Зачастую, он должен проявлять инициативу в планировании работы.

Применение таких руководящих способностей предполагает определенное понимание со стороны руководителя и тех, кто с ним работает; в противном случае возможны недоразумения.

Из-за их естественной настойчивости и энергичности руководителям иногда не удается видеть различие между текущей, повседневной деятельностью по выполнению утвержденных планов и принципиальными направлениями деятельности, а также и *разработкой новых направлений*. В этом отношении они могут проявлять склонность составлять новые планы и начать реализовывать их без достаточного совета с теми, чьи работы они касаются или чьей опыт и мудрость на самом деле и формально потребуется.

Хорошему руководителю необходимо быть хорошим продавцом. Но часто он хочет слишком быстро все продать и получить быстрый результат как раз в тех случаях, когда как раз необходим терпеливые консультации со многими людьми. Однако, это гораздо лучше безропотной проволочки или постоянных запросов к кому-нибудь о том, что ему надо делать. Сама организационная структура и инструкции, в пределах которых должен руководитель работать, могут существенно сдерживать руководителя, который слишком наседает на своих работников. Но от слабого и шаткого руководителя всегда толку мало.

Следовательно, хороший руководитель обязан учиться различать ситуации, когда ему следует действовать по своему собственному усмотрению, когда надо частично или полностью проконсультироваться по какому-то вопросу и когда ему необходимо просить особых разъяснений и указаний. Выбор – действительно за ним. Его преимущественное право делать этот выбор гарантируется «Правом принимать решения». Его всегда можно порицать *после* того, как он поступил, но редко до этого.

Еще две управленческие проблемы все же имеются в нашем всемирном обслуживании. Одна из них связана с нехваткой денег, чтобы нанять на полную ставку руководителей высшего звена на работу в корпорации «Всемирное обслуживание А.А.» и «Грэйпвайн А.А.». Сейчас мы имеем возможность использовать главного управляющего в Офисе всемирного обслуживания только неполный рабочий день⁶. А в «Грэйпвайне» мы должны полагаться на добровольного работника.⁷

Конечно, у каждого из этих руководителей имеются оплачиваемые штатные помощники. Но это ни в коей мере не идеальное положение дел, когда один из наших больших руководителей может работать только половину своего рабочего дня, а другой и того меньше.

Действительный глава фирмы должен постоянно быть на работе, а наш не может быть. Когда-нибудь мы сможем исправить этот изъян. И даже после этого нам не следует делать оплошности в том отношении, чтобы нанимать на полный рабочий день руководителей, которые не имеют необходимых опыта и достоинств, но хотят работать за низкую плату. Более дорогостоящей ошибки, чем эта, вряд ли можно совершить. Определенно предпочтительнее этому – с исключительными способностями добровольный работник или работник по совместительству.

Вторая управленческая трудность присуща самой обстановке в А.А.. Наши ведущие работники в Штаб-квартире – члены А.А.; они и обязаны ими быть. Поэтому руководители и их штатные работники являются друзьями по А.А., членами одного и того же объединения. Это обстоятельство иногда затрудняет осуществление руководителем твердого руководства и в

равной степени принятие такого руководства его эйэйевскими друзьями. Наши эйэйевские руководители считают, что они должны не только вести дела, но и оберегать своих друзей. В свою очередь работающие под их руководством люди должны серьезно осознавать, что мы действительно должны вести ответственное дело и, к тому же, проявлять заботу о совместном духовном предприятии. Поэтому в разумном объеме необходимы как дисциплина, так и руководство. Те, кто не может или не хочет понять этого, совсем не подходят для работы в Штаб-квартире. Хотя следует искоренять чрезмерную отчужденность и деспотизм в работе руководителя, но не следует обижаться, если он одновременно дружелюбен и тверд. Эти трудности не являются неразрешимыми, мы постоянно разрешаем их главным образом на основе применения эйэйевских принципов.

Такого рода трудности время от времени возникают, но они не осаждают Штаб-квартиру по общему обслуживанию А.А. Но вследствие исключительной преданности наших людей преобладают в определенной степени согласие и результативность, что необычно для внешних организаций.

2. *Наемные сотрудники, как вознаграждать их труд.* Мы считаем, что каждому нанимаемому руководителю, штатному сотруднику или консультанту следует платить в разумном соответствии с тем, как подобные услуги или способности оцениваются в коммерческом мире. Такая установка часто вызывает непонимание.

Несомненно, многие члены А.А. считают всемирное обслуживание А.А. разновидностью необходимой благотворительности, на которую нужны деньги. Но при этом забывают, что наша особого рода благотворительность также целительна для нас, как и для новичка и что многие из этих видов обслуживания предназначены для общего блага и защиты всех нас. Но мы не похожи на богатых благотворителей, которые помогают больным и бедным. Мы же помогаем другим, чтобы помочь самим себе.

Другим ошибочным представлением является то, что якобы труд наших наемных сотрудников должен оплачиваться также дешево, как и благотворительных работников. В случае одобрения эта идея обрекла бы наших работников обслуживания на такие необычные финансовые пожертвования, каких мы никогда бы не попросили делать других членов А.А. Мы, члены АА говорили бы каждому работнику: "Ежегодно мы посыпаем в Штаб-квартиру по три доллара с человека в год. Но было бы просто замечательно, если бы вы согласились работать на АА за зарплату, которая на 2 тысячи долларов в год меньше, чем ваш труд стоил бы где-либо еще." Из этого видна вся нелепость теории низкой оплаты, особенно если иметь в виду, что накладные расходы на человека по всемирному обслуживанию А.А. являются самыми низкими по сравнению с любым большим обществом, которое только есть на земле. Разница между высокой и низкой зарплатой во Всемирной штаб-квартире составляет для каждого из нас всего лишь несколько центов в год.

Мы также должны принять во внимание широко известный факт, что дешевая помощь, вероятнее всего, ненадежна и неэффективна. В конечном итоге она очень дорогая. Это нехорошо как с точки зрения духовной, так и деловой. При наличии денег на обслуживание нам следует хорошо оплачивать работу наших сотрудников.

3. *Ротация наемных штатных сотрудников*⁸. Во Всемирном офисе А.А. обязанности большинства штатных работников ежегодно меняются. Принятый на работу, любой штатный сотрудник должен обладать главной способностью делать или учиться делать любую работу в данном учреждении, за исключением управления, где вследствие необходимости иметь дополнительные опыт и знания ротации подвержена только частью эйэйевских штатных работников. Но условия оплаты всех штатных работников – для все одинаковы. Условием увеличения оплаты может служить только отработанное время.

В мире бизнеса такой подход не осуществим. Он бы обязательно порождал безразличие и посредственность, потому что не было бы стимулов к тому, чтобы завоевывать авторитет и зарабатывать обычные деньги. Во всей нашей работе это единственное большое

отступление от обычной организации корпоративного предприятия. Поэтому должны быть убедительные и неизбежные причины для такой корпоративной ереси и они есть.

Наши главными доводами для введения ротации и равной платы штатным сотрудникам были обеспечение работоспособности и преемственности в деятельности офиса. Когда-то у нас уже была обычная система с одним высокооплачиваемым должностным лицом и его помощниками со значительно более низкой оплатой. Ее мнение было главным при найме помощников на работу. И совсем неумышленно, в чем я уверен, она брала людей, которые не были бы конкурентоспособными для нее. Между тем она держала крепкой хваткой все основные дела по той должности. Предзнаменование успешной работы было на лицо. Но вдруг она приходит к краху и вскоре после этого один из ее помощников тоже не справляется. Мы остались лишь с одним неполностью подготовленным помощником, который почти ничего не знал о всей работе в целом.

К счастью, один мой хороший знакомый, член АА, отличный организатор энергично взялся и помог навести порядок в офисе. Мы поняли, что нам придется учредить наемный персонал, который просто бы не мог потерпеть неудачу. В следующий раз может никого не оказаться рядом, чтобы посвятить необходимое время для его реорганизации. Кроме того из-за этого развода доверие к нам из вне снизилось настолько, что мы, вероятно, за три года потеряли 50000 долларов добровольных взносов от групп.

После этого мы ввели ротацию для существенно большего контингента штатных сотрудников. С того времени мы пережили внезапные уходы и провалы штатных эйэйеских работников, каждый из которых мог бы дезорганизовать участок работы при прежней обычной системе организации. Но вследствие того, что остающиеся штатные работники знали каждую из имеющихся обязанностей, никаких неприятностей мы не испытывали. В таких условиях можно тщательно подбирать и в свободное время подготавливать замену. И обычная склонность подбирать себе менее способных помощников в основном преодолевается.

Поставив таким образом наших штатных сотрудников в равноправное положение, мы добились того, что устранение обыкновенных денежных и престижных стимулов совсем не нанесло нам никакого ущерба. У нас, членов АА есть то, чего часто не хватает коммерческим предприятиям: искреннее большое желание служить, быть полезным А.А., которое заменило в нас обычные эгоистических устремления. В то же время были также устраниены и многие соблазны к пагубному соперничеству и служебному политикаству. Общая атмосфера Штаб-квартиры неизмеримо улучшилась и положительно отразилась на Товариществе.

В будущем, в тех случаях, когда работа системы ротации будет далека от совершенства, появиться естественное требование выбросить ее якобы в интересах повышения эффективности. Наши преемники будут свободны попробовать так сделать, но прошлый опыт несомненно убеждает в том, что они тем самым могут «пригнуть из жара, да в полымя»

Еще один аспект ротации – вопрос о сроках. Мы уже знаем, что чем более ответственные должностные обязанности, тем дольше должен быть срок пребывания в должности, если мы хотим добиться эффективности. Например, секретарь группы А.А. может меняться каждые шесть месяцев, а член комитета Интергруппы – ежегодно. Но чтобы была от них какая-то польза, Делегат должен работать два года, а Попечитель – четыре.

Мы сочли недопустимым и несправедливым устанавливать фиксированные сроки работы по найму во Всемирном офисе обслуживания А.А. Штатный сотрудник должен учиться несколько лет. Что, мы должны ее выгнать, как она достигнет высшего класса? И если она считала, что могла бы поработать только определенное время, то нам ее надо принять на работу в первую очередь? Наверное, нет. На эти должности трудно подбирать работников, потому что в них требуются такие необходимые качества как индивидуальность, квалификация, стойкость, деловитость и опыт работы в А.А. Если бы мы настаивали на ограниченном сроке работы, то мы были бы вынуждены часто принимать на работу фактически неквалифицированных членов А.А. Это было бы вредно и несправедливо.

Нам не следует опасаться, что слишком много кадровых сотрудников «состарятся на работе». Для большинства из них держать длительное время эмоциональный нагрузку «А.А. – круглые сутки» – слишком тяжело. Сотрудники уже приходят и уходят по этой и другим личным

причинам. В пределах разумного большинство из них в результате ротации могут и должны переходить от одних обязанностей к другим. Но нам не следует расширять ротацию сверх того, что уже имеется.

Труднее проводить ротацию среди кадровых работников «Грэйпвайна» из-за предъявляемых к ним определенных необычных квалификационных требований. Мы можем когда-нибудь осуществить это, если журналу удастся нанять на неполную ставку редактора, который может настоять и помочь в профессиональной подготовке персонала. Но в «Грэйпвайне» всегда берут не числом, а уменьем, также как и в Всемирном офисе. Два оплачиваемых штатных работника теперешнего «Грэйпвайна» могли бы справляться с тиражом, превышающим сегодняшний во много раз.

4. *Большое значение полного "Участия" наемных сотрудников.* Мы уже обсуждали необходимость предоставления нашим наемным ведущим работникам права голоса в наших комитетах и корпоративных советах⁹. Мы видели, что они, так же как и наши добровольцы, должны пользоваться статусом, соответствующим их обязанностям. Но полное участие наемных работников не может быть обеспечено только предоставлением права голоса. Есть другие особые обстоятельства, которые обычно негативно влияют на степень их участия. Давайте рассмотрим, что же это за обстоятельства, и что можно с ними поделать.

Первое обстоятельство – это факт работы за деньги, т.е. отношения между работодателем и работником. В жизненных делах власть и деньги тесно взаимосвязаны. Обладание или распоряжение деньгами означает распоряжение людьми. Неразумно используемое право распоряжаться, как это часто бывает, приводит к очень печальному разделению. По одну сторону ограды останутся "имущие", по другую - "неимущие". Не может быть никакого примирения или согласия, пока часть этой ограды не будет разрушена. Только тогда надлежащее право может быть в дружбе с ответственным желанием ладить в работе.

Таким образом, в нашей структуре обслуживания АА мы должны сделать нечто большее, чем только предоставить нашим наемным работникам место за столом совещаний. Мы должны относиться к ним во всем также, как и к добровольным работникам, как к людям, которые – нам друзья и соратники по работе. До тех пор, пока они хорошо работают, то обстоятельство, что они зависят от получаемых денег, никогда не должно сознательно или бессознательно использоватьсь как довод против них. Надо все делать так, чтобы они чувствовали себя в коллективе. Ну, а если, однако, они не могут или не хотят выполнять свою работу, это – уже другое дело. Тогда мы можем и должны их освободить.

Женщины-работницы представляют еще одну проблему. Наша Штаб-квартира – почти совсем мужское общество. Некоторые мужчины склонны бессознательно считать себя в превосходстве над женщинами и тем самым провоцируют машинальную реакцию у молодых женщин. Потом, вот еще что. Некоторые из нас, представителей обоих полов нанесли себе эмоциональный ущерб в сфере отношений "мужчина – женщина". Наше пьянство сделало нас ущербно зависимыми от наших партнеров по браку. Мы превратили их в наших "мам" и "пап", а потом сильно возмутились такой ситуацией. Возможно, неумение приспособиться к окружающей обстановке приняло такой оборот, что мы остаемся с наследием враждебности, которую мы склонны переносить на наши любые отношения «мужчина-женщина».

Эти силы способны разрушить хорошее рабочее сотрудничество, которое нам бы хотелось иметь. Но если мы будем знать об этих склонностях, то их легче будет преодолеть и простить. Мы также понимаем, что здоровые рабочие отношения между взрослыми мужчинами и женщинами должны носить характер сотрудничества, сотрудничества несостязательного, при котором каждый сотрудник дополняет другого сотрудника. И это вовсе не вопрос о превосходстве или неполноценности. Например, мужчины, потому что они мужчины, лучше проявляют себя в бизнесе. Но предположим, что мы заменили наших шесть штатных работниц шестью мужчинами. Смогли бы мужчины в этих должностях проявить себя так же своеобразно и результативно для нашего Товарищества, как женщины? Конечно, нет. Женщины справляются с этими обязанностями гораздо лучше, просто потому что они женщины¹⁰.

Таковы подходы, которые мы все можем использовать повседневно в нашей трудовой жизни. Добавьте к этому еще мысль о том, что нет такой организационной структуры, которая могла бы

полностью гарантировать нашу Штаб-квартиру от разрушительного воздействия сталкивающихся личностей; что только постоянная готовность следовать духовным принципам во всех наших делах поможет выполнить эту задачу и тогда нам никогда не придется опасаться за наше согласие в будущем.

¹ За годы, прошедшие со времени, когда это писалось, было добавлено еще семь других специальных комитетов: по сотрудничеству с профессиональными работниками и лечебными учреждениями; по организации Конференций по общему обслуживанию А.А.; архивный; по проведению международных съездов и областных форумов; по работе в исправительных учреждениях и международный.

² Комитет по направлениям работы сейчас известен как Комитет по проведению общих совещаний; его состав и функции изменились и объясняются в сноске на стр.43.

³ В данное время обе корпорации представляют собой корпорации, являющиеся совокупностью лиц, их членами являются попечители.

⁴ В правление корпорации «Всемирное обслуживание А.А.» сейчас входят: Главный управляющий Обслуживающего офиса, который является президентом, штатный работник Обслуживающего офиса, который является вице-президентом, два попечителя от областей, два попечителя по общему обслуживанию А.А., три директора-непопечителя. Сменяемым по ротации председателем правления служит попечитель.

⁵ Теперь в «Грейпвайн» девять директоров. Издателем журнала является Совет корпорации; главным распорядительным должностным лицом является президент. В члены совета входят два попечителя по общему обслуживанию А.А., два попечителя от областей, один попечитель-неалкоголик и три директора-непопечителя. Управление и производственная деятельность переданы работающему на полную ставку оплачиваемому персоналу. Один из штатных работников – член Совета корпорации.

⁶ С 1960 года у Главного управляющего Обслуживающим офисом – полная ставка.

⁷ В данное время имеется штат из двух сотрудников редакции на полной ставке и одного художника-оформителя с неполным рабочим днем.

⁸ Чтобы лучше отвечать условиям, изменившимся со времени написания этого раздела, с одобрения Совета по общему обслуживанию А.А. корпорация «Всемирное обслуживание А.А.» ввела двухгодичную ротацию обязанностей (должностей – прим. переводчика) для большинства штатных работников.

⁹ Будучи директором (т.е. членом совета – прим. переводчика) корпорации «Всемирное обслуживание А.А.», кадровый сотрудник, работающий в качестве координатора по кадрам, имеет право голоса.

¹⁰ Эти разграничения и различия по полу переставали учитывать в конце семидесятых годов, когда наняли первого мужчину в качестве штатного работника, и позже, в середине восьмидесятых годов, когда первую женщину приняли на должность руководителя верхнего эшелона управления. В данное время примерно половина состоящего из членов А.А. штата – мужчины, а половина управлеченческого состава – женщины, что отражает установку Обслуживающего офиса по найму, в основе которой лежат способности нанимаемых работников вне зависимости от пола и все применимое законодательство по трудовому праву и принципу равного найма.

ПРИНЦИП XII

Основополагающие гарантии Конференции: Во всей своей деятельности Конференция по общему обслуживанию А.А. должна соблюдать дух Традиций А.А., проявляя при этом исключительную заботу о том, чтобы Конференция никогда не становилась местом опасного сосредоточения богатства или власти; чтобы благоразумным финансовым принципом было поддержание общей суммы собранных денежных фондов на уровне, достаточном для покрытия текущих расходов, и наличие достаточного запаса финансовых средств; чтобы никто из участников Конференции никогда не был бы поставлен в положение, обеспечивающее ему неограниченную власть над кем-либо из остальных участников; чтобы все важные решения принимались путем обсуждения, голосования и, по возможности, преобладающим большинством голосов; чтобы деятельность Конференции всегда исключала персональные взыскания и не вызывала общественной полемики; чтобы Конференция никогда не принимала каких-либо управленческих решений; даже когда она, возможно, действует на благо "Анонимных Алкоголиков" и чтобы, как и Общество "Анонимных Алкоголиков", которому она служит, сама Конференция всегда оставалась демократичной в своих помыслах и делах..

Данный, рассматриваемый здесь принцип состоит из статьи 12 Устава Конференции. Есть все основания поместить его в настоящий текст.

Рассматриваемый в целом, наш Устав Конференции по своей сути представляет собой неформальное соглашение, которое было заключено между группами А.А. и их Попечителями в 1955 году. Он является той согласованной основой, на которой работает Конференция по общему обслуживанию А.А. Отчасти, это – изменяемый документ; в его первые одиннадцать статей Конференция сама может легко вносить изменения и поправки. Отмена или поправки к любой из ее очень важных гарантий требуют письменного согласия трех четвертей всех указанных в справочнике А.А. групп, которые действительно голосуют по любым таким предложениям; при этом для тщательного рассмотрения и обсуждения выделяется значительное время – шесть месяцев. Хотя таким образом было затруднено внесение изменений в Гарантию статьи 12-ой, но такая возможность осталась.

Понятно, что все эти Гарантии имеют большое и долговременное значение для общего благополучия А.А. Вот почему мы считаем, что мы должны позволять их изменять только при наличии убедительного доказательства их непригодности и потом – только с общего согласия самих групп А.А. Мы, следовательно, приравняли их по значимости к Двенадцати Традициям А.А., считая, что они столь же важны для всемирного обслуживания А.А., как Традиции – для всего А.А.

Гарантии статьи 12 – это ряд торжественных обязательств, которые обеспечивают гаранцию того, что сама Конференция будет следовать Двенадцати Традициям А.А., что Конференция не сможет стать местом сосредоточения богатства или власти, что ее финансовый курс всегда будет предусмотрительным и сдержаным, что она никогда не допустит возникновения абсолютной, неограниченной власти, что будет соблюдаться принцип принятия решений преобладающим большинством голосов, что она никогда не будет применять какие-либо взыскания, что она своими действиями никогда не будет вызывать общественной полемики, что она служит только А.А. и что она всегда будет оставаться демократичной по духу. Эти Гарантии указывают на такие достоинства, как предусмотрительность и духовность, которыми должна всегда обладать наша Конференция по общему обслуживанию А.А. За исключением каких-либо непредвиденных недостатков, Гарантии являются теми постоянными узами, что крепко связывают Конференцию с движением, которому она служит.

Гарантии статьи 12 состоят в следующем.

Гарантия первая: "Конференция никогда не станет местом опасного сосредоточения богатства или власти ". Что имеется в виду под " опасным сосредоточением богатства или власти "? Значит ли это, что Конференция фактически не должна иметь ни денег и ни полномочий? Очевидно, что нет. Такое положение было бы опасно и нелепо. И ничего, кроме бесплодной анархии, из этого не могло бы получиться. Мы должны пользоваться *какими-то* деньгами, и должны быть *какие-то* полномочия, чтобы управлять работой. Но в какой степени? Как и где надо провести эти границы?

Главное средство против сосредоточения в руках Конференции слишком больших денег и слишком больших полномочий может быть найдено в самих Традициях А.А. До тех пор, пока наш Совет по общему обслуживанию А.А. будет отказываться принимать посторонние взносы и ограничивать каждый личный дар в пользу всемирного обслуживания А.А. скромной суммой, мы можем быть увереными, что не станем в опасном смысле богатыми. Маловероятно ожидать, чтобы пожертвования групп когда-либо будут чрезмерно превышать оправданные расходы. Группы А.А., к счастью, проявляют здоровое нерасположение к созданию ненужных служб, что могло бы привести к дорогостоящей бюрократизации в нашей среде. На самом деле, по-видимому, главной трудностью будет продолжать оставаться необходимость широко информировать группы А.А. о фактических финансовых потребностях в их всемирном обслуживании А.А. Поскольку ясно, что за счет пожертвований групп мы никогда не станем слишком богатыми, то нам надо только избегать искушения принимать деньги извне.

Небольшой риск и в деле предоставления Делегатам, Попечителям и штатным работникам достаточных полномочий. Многолетний опыт, зафиксированный теперь в данных Двенадцати принципах, убеждает в том, что для нас маловероятно встретиться с трудностями из-за предоставления слишком больших служебных полномочий. А выходит наоборот: у нас трудность будет в том, как в достаточной мере ими пользоваться. Мы должны вспомнить, что от бед, порождаемых излишними полномочиями, мы защищены ротацией, участием в голосовании и четкими положениями уставов. Тем не менее, мы действительно слышим предостережения о появлении в будущем диктатора в структуре Конференции или в Штаб-квартире. По-моему, это беспочвенное опасение. Подобный честолюбивый претендент не продержался бы и год при такой организации, какой она сейчас есть. И за это короткое время, которое он смог бы продержаться, как бы он воспользовался деньгами? Наши делегаты, непосредственно представляющие группы, контролируют общее поступление средств в наши фонды обслуживания. Следовательно, они уполномочены непосредственно следить за тем, чтобы слишком большие полномочия не имели места. В целом эти условия, по видимому, являются надежными мерами безопасности против излишних денег и излишних полномочий.

Мы уже видели, почему Конференция никогда не может обладать личностными полномочиями в опасной степени, но не надо опускать из виду тот факт, что есть и другого рода полномочие и право, которые не могут осуществляться без духовной силы, порождаемой деятельностью и поведением действительно смиренных, бескорыстных и преданных слуг А.А. Это – настоящая сила, которая приводит в действие нашу Конференцию. Хорошо было сказано о наших слугах: «Они не правят нами с помощью полномочий, они ведут нас своим примером.». Поскольку мы надежно добились, что они никогда не будут нами править, я уверен, что они вселят в нас еще большее вдохновение по мере того, как будут продолжать вести нас за собой своим примером.

Гарантия вторая: «чтобы благоразумным финансовым принципом было поддержание общей суммы собранных денежных фондов на уровне, достаточном для покрытия текущих расходов, и наличие достаточного запаса финансовых средств.»

В этой связи нам необходимо остановиться на нашем отношении к деньгам и их роли в работе по обслуживанию.

Наше отношение к тому, как мы тратим время, в сравнении с тем, как тратим деньги, представляет интересный контраст. Несомненно, мы отдаём уйму нашего времени работе в А.А.

для собственной защиты и роста. Но мы также действительно самоотверженно отдаем свое время ради своих групп, округов и всего А.А.

Но прежде всего мы посвящаем себя новичку, и это является нашей основной работой по Двенадцатому Шагу. На эту деятельность мы часто тратим многие часы нашего рабочего времени. В денежном выражении эти коллективные пожертвования складываются в огромную сумму. Но мы не считаем это чем-то необычным. Мы помним, что как когда-то люди уделяли нам свое время, когда мы боролись за трезвость. Мы также знаем, что почти весь совокупный доход членов А.А., что составляет более миллиарда долларов в год, является прямым результатом деятельности А.А.. Если бы никто не выздравливал, то не было бы и прибыли каждому из нас.

Но когда дело касается фактической траты наличных денег, в частности на покрытие накладных расходов по обслуживанию А.А., многим из нас свойственно становиться немного неохотными. Мы помним о полной потере способности зарабатывать деньги в годы нашего пьянства, о тех суммах, которые мы должны были бы отложить на крайний случай или на учебу малышей. Мы также считаем, что когда мы на собрании кладем деньги в шляпу, это не производит такого впечатления, как наши беседы часами с новичком. Немного романтики в оплате услуг арендодателя. Мы иногда отвечаляем отказом, когда нас просят помочь округу или Интергруппе оплатить расходы по обслуживанию А.А.. А в отношении всемирного обслуживания А.А. мы можем сделать и такое замечание: « Ну, эта деятельность нас не касается и нашей группе совсем не нужна. Может быть, и никому не нужна.». Эту вполне естественную и понятную реакцию легко оправдать. Мы можем сказать: «Давайте не будем портить А.А. деньгами и организацией обслуживания. Давайте отделим материальное от духовного. Вот тогда, действительно, реализуется девиз «Не усложняй!»

Но в последние годы везде от такого отношения отказываются, оно легко преодолевается, когда становится ясной действительная необходимость в каком-то виде обслуживания А.А.. Объяснить эту необходимость – это дело просто правильного информирования и разъяснения. Мы видим, как эту постоянную работу с успехом, на благо всемирного обслуживания А.А. проводят Делегаты, Члены Окружных комитетов и Представители групп по общему обслуживанию А.А.. При этом они видят, что высматривать деньги посредством настойчивых увещеваний нежелательно и не нужно для А.А.. Они просто показывают, что на самом деле доллар подателя дает в смысле направления алкоголиков в А.А. и в смысле нашего общего единства и успешной работы. Когда этим много занимаются, ожидаемые взносы поступают. Дарители редко когда видят, каков был от этого конкретный результат. Но им, однако, хорошо известно, что помочь бесчисленным тысячам других алкоголиков и их семьям несомненно будет оказана.

Когда мы видим, как осуществляются таким порядком поистине анонимные взносы, и по мере более глубокого понимания их постоянной крайней необходимости, я чувствую уверенность в том, что добровольными взносами групп, дополненными многими скромными дарами от отдельных членов А.А., будут заблаговременно и во всяком случае оплачиваться наши счета по всемирному обслуживанию А.А..

Мы также испытываем чувство удовлетворения от того факта, что нам не надо содержать в Штаб-квартире дорогой коллектив оплачиваемых работников. По отношению ко все возрастающей численности А.А. число работников в ней сократилось. В начале в нашем Офисе всемирного обслуживания А.А. один оплачиваемый работник приходился на каждую тысячу членов А.А.. Десять лет спустя мы имели в штате одного оплачиваемого работника на каждые три тысячи членов А.А.. В данное время нам нужен только один оплачиваемый помощник на каждые семь тысяч выздравливающих алкоголиков¹. Затраты в данное время на наше всемирное обслуживание А.А. (200000 долларов ежегодно по данным на 1960 год) представляются теперь небольшой суммой в сравнении с сегодняшним масштабом деятельности Товарищества. Наверное, ни у какого другого общества с подобными численностью и деятельностью нет таких низких общефирменных накладных расходов.

Конечно же, эти утешительные заверения не могут служить основанием для отказа от курса финансовой предусмотрительности.

Сущность и проявление здравого смысла в финансовой политике А.А. можно видеть в наличии Резервном фонде у нашего Совета по общему обслуживанию А.А. На сегодняшний день он составляет немногим более 200000 долларов, т. е. равен суммарным текущим расходам нашего Всемирного офиса за год². Это то, что мы сэкономили за последние двадцать лет и главным образом за счет дохода от продажи наших книг. Именно этот фонд неоднократно предотвращал нас от большого ущерба, а иногда почти и от краха нашего всемирного обслуживания А.А.

В течении примерно половины последних двадцати лет взносы групп А.А. не покрывали наши мировые потребности. Но с помощью Резервного фонда, постоянно обновляемому за счет продаж книг, этот дефицит мог покрываться и, к тому же, это позволило сэкономить деньги. Никто почти не сомневается, что это значило в жизни бесчисленных алкоголиков, которые никогда бы не нашли нас, если бы наше обслуживание А.А. было слабым или не существовало совсем. Финансовая предусмотрительность окупилась спасенными жизнями.

Сущность нашего Резервного фонда должны быть понята глубже. Из-за явного непонимания все еще часто делают замечания о том, что (1) Резервный фонд больше не нужен, (2) что если Резервный фонд будет продолжать расти, то результатом станет опасное сосредоточение богатства, (3) что наличие такого Резервного фонда сдерживает взносы групп, (4) что мы страдаем недостатком веры вследствие того, что не ликвидируем Резервный фонд, (5) что мы должны выпускать наши эйэйевские книги по себестоимости с тем, чтобы удешевить их для покупателей, испытывающих финансовые затруднения, (6) что получение дохода от рентабельного издания нашей основной литературы противоречит здравой духовности. Хотя такие воззрения не носят общего характера, но они очень типичны. Тогда, может быть, все же надо разобраться с ними и ответить на те вопросы, которые они поднимают.

Поэтому давайте попробуем их проверить. Олицетворяют ли эти взгляды подлинную осмотрительность? Нам недостает веры, когда мы благоразумно настаиваем на нашей платежеспособности?

Должны ли мы, как товарищество, с помощью дешевых книг АА заниматься такого рода финансовой благотворительностью? Не должен ли этот вид благотворительности быть обязанностью частных лиц? И действительно ли является все-таки доходом выручка Штаб-квартиры от продажи книг А.А.?

В то время, когда это пишется в 1960 году, работа нашей Штаб-квартиры почти разваливается. Взносы групп примерно на 5% перекрывают нужды нашего обслуживания. «Грейпвайн» продолжает работать в убыток. По сравнению с предыдущими годами это – замечательно. Тем не менее мы находимся в таком состоянии в период наивысшего процветания Америки, какое она когда-либо знала. Если в хорошие времена наши дела обстоят так, то что бы было с нами в плохие времена? Предположим, что из-за экономического спада доход Штаб-квартиры сократился на 25% или из-за сильной инфляции наши расходы возросли на 25% ? К чему бы это привело в денежном выражении?

Тогда у Офиса всемирного обслуживания А.А. был бы обнаружен годовой дефицит в 50000 долларов и «Грейпвайн» добавил бы к нему еще 20000 долларов. Через каждые двенадцать месяцев мы бы имели суммарный дефицит в 70000 долларов. Если бы в такой критической ситуации мы не имели никакого резерва и дохода от книг, то мы скоро вынуждены были бы уволить треть из наших тридцати наемных и штатных эйэйевских работников. Много почты осталось бы без ответа, игнорировались бы просьбы о помощи и запросы. Пришлось бы закрыть «Грейпвайн» или сократить его до второстепенного бюллетеня. Чрезмерно надо было бы сократить число Делегатов, участвующих в ежегодной Конференции по обслуживанию А.А.. Вот такие были бы у нас неприятности в практической деятельности и в духовной сфере, если бы мы расточили наш Резервный фонд и доход от книг.

К счастью, нам не предстоят подобные сокращения. В настоящее время наши ресурсы и относящийся к ним доход от книг могут поддерживать нас в течении нескольких трудных лет без малейшего сокращения интенсивности и качества нашей всемирной работы.

Сейчас принято полагать, что Америка больше никогда не столкнется с еще одним серьезным экономическим расстройством. Конечно, мы можем надеяться и молиться, чтобы этого не

случилось. Но разумно ли нам, членам А.А. заключать пари на огромную ставку – растрачивание наших собственных средств на основе того, что этого никогда не могло бы случиться? Вместо этого не гораздо ли лучше было бы для нас увеличить наши сбережения в данный период, когда мир вокруг нас, по всей вероятности, уже занял денег больше, чем может когда-либо выплатить?

Теперь давайте рассмотрим утверждение о том, что наличие нашего Резервного фонда сдерживает взносы групп. Говорят, создается такое впечатление, что Штаб-квартира уже достаточно состоятельна и, следовательно, нет нужды в дополнительных деньгах. Однако, это далеко не общее отношение и его влияние на взносы, вероятно, небольшое.

Следующим идет вопрос о том, следует всему А.А. заниматься тем, что равносильно денежной благотворительности в отношении отдельных новичков и их наставников, посредством продажи им наших книг по себестоимости или еще дешевле. Мы, члены А.А. до сих пор считали, что денежная благотворительность отдельному лицу не является обязанностью групп и всего А.А.. К примеру, когда наставник берет под свою опеку нового члена, он ни в коей мере не считает, что его группа оплатит расходы, которые он несет, делая работу по Двенадцатому Шагу. Наставник может дать своему потенциальному члену А.А. костюм, может найти ему работу или подарить ему эйейевскую книгу. Такое случается и прекрасно, что случается. Но такого рода благотворительность является обязанностью наставника, а не самой группы А.А.. Когда наставник не может дать или одолжить эйейевскую книгу, то ее можно найти в библиотеке. Многие группы продают книги в рассрочку. Недостатка в эйейевских книгах нет; сейчас их более полумиллиона находится в обращении. Поэтому нет никакого разумного основания тому, чтобы посредством эйейевского обслуживания все снабжались дешевыми книгами, в том числе и преобладающее большинство тех, кто вполне в состоянии купить их по существующей цене. И этого с предельной ясностью следует, что доллары от продажи книг больше нужны нашему всемирному обслуживанию, чем покупателям книг.

Некоторых из нас беспокоит другой вопрос и он касается так называемых «прибылей» от книг. С точки зрения нашей духовности считается безнравственным, что Штаб-квартира А.А. и большинство групп продают книги дороже, чем их себестоимость. Но такой вид некоммерческого дохода от книг, в самом деле, является все же прибылью? По моему мнению, нет. Этот чистый доход идет группам и органам общего обслуживания А.А. фактически как суммарный итог великого множества взносов, которые покупатели книг делают на общее благо «Анонимных Алкоголиков». Продолжительное и устойчивое финансовое благополучие нашего всемирного обслуживания покоится именно на этих взносах. Понимаемый в этом смысле наш Резервный фонд фактически предстает как совокупность множества небольших денежных пожертвований, совершаемых покупателями книг. Этот фонд не является собственностью частных вкладчиков, им полностью владеет само А.А.

В связи с вопросом о книгах, возможно, следует сказать несколько слов о моих авторских гонорарах от них. Этот доход от авторских гонораров за счет покупателей книг позволил мне делать и всю остальную мою эйейевскую работу на добровольных началах, с полным рабочим днем. Эти гонорары также обеспечивают мне возможность того, что как и остальные члены А.А., я полностью зарабатываю сам себе на жизнь. Этот самостоятельный заработок также позволяет мне мыслить и действовать независимо и не быть под каким-либо влиянием денег – положение, которое временами оказывается очень выгодным А.А. и мне лично. Поэтому я надеюсь и верю, что и в дальнейшем мой статус оплачиваемого гонорарами работника будет считаться справедливым и разумным соглашением.

Гарантия третья: "Чтобы никто из участников Конференции никогда не был бы поставлен в положение, обеспечивающее ему неограниченную власть над кем-либо из остальных участников "

Мы уже знаем, что это положение – исключительно важно для слаженного ведения дел нашей Конференции. Его применение в работе нашей структуры было уже подробно обсуждено при рассмотрении Принципа, названного «Правом на участие», который устанавливает, что наши работники всемирного обслуживания, как отдельные лица так и группы, должны наделяться

правом участвовать в голосовании в разумном соответствии с исполняемыми ими обязанностями.

Из-за важности права на участие мы сделали его предметом этой Гарантии и таким образом застраховались от того, что это право только решением Конференции никогда нельзя будет отменить или изменить. Для реализации таких целей потребовалось бы широкое согласие групп, которое Конференции трудно, но все же возможно получить. Мы считаем, что весь наш опыт обслуживания А.А. полностью подтверждает справедливость этой твердой позиции, направленной против возникновения неограниченных полномочий на любом уровне структуры Конференции.

Надо также заметить, что эта Гарантия против неограниченной власти намного более общая и широкая по своей сущности, чем гарантia участия в голосовании. Она действительно свидетельствует о том, мы, члены А.А. ни в какой форме не допустим над собой абсолютной власти людей. Право на участие в голосовании, на котором настаивает наш принцип «Участие», просто является практическим средством контроля против любых устремлений к неограниченной власти в какой бы то ни было форме. Еще больше такое разумное положение вещей, конечно, подкрепляется нашими принципами «Обжалования» и «Ходатайства»

Статью 12 Устава Конференции многие члены А.А. стали теперь называть «Законом А.А. о правах в обслуживании А.А.». Это потому, что в этих Гарантиях, особенно в данной, они видят выражение глубокого и искреннего уважения к духовным свободам своих собратьев. Дай нам Бог, чтобы мы никогда не стали столь неблагоразумными, что согласимся на что-нибудь другое.

Гарантия четвертая: " Чтобы все важные решения принимались путем обсуждения, голосования и, по возможности, преобладающим большинством голосов ".

Здесь с одной стороны мы принимаем меры безопасности против любых поспешных или властолюбивых действий со стороны полномочного простого большинства, а с другой стороны принимаем во внимание права и часто проявляемую мудрость меньшинства, каким бы малым оно не было. Этот принцип также гарантирует, что все важные дела при достаточности времени будут тщательно обсуждаться и будут так обсуждаться до тех пор, пока любое из ответственных решений, которые мы на Конференции призваны принимать, не будет поддержано действительно преобладающим большинством.

И когда принятое при достаточном единодушии решение действительно оказывается неверным, то не следует пускаться во взаимные обвинения. Каждый может сказать: «Мы тщательно все обсудили, приняли решение, а оно оказалось плохим. Ну, следующий раз будет удачней!»

Как и многие другие высокие идеалы, принцип достаточного единодушия на практике однако имеет определенные ограничения. Иногда решение Конференции будет требоваться настолько срочно, что будет необходимо немедленно что-то делать. В этом случае мы не можем позволить меньшинству, какие - бы лучшие побуждения оно не имело, блокировать жизненно необходимое решение, которое несомненно будет в интересах А.А. Здесь мы должны довериться большинству, иногда даже незначительному большинству, чтобы решить, надо ли прекратить обсуждение и принять окончательное решение. Так же и в некоторых других случаях большинство должно будет пользоваться этим бесспорным правом. Например, предположим, что незначительное меньшинство упорно пытается использовать принцип достаточного единодушия, чтобы блокировать принятие действительно необходимого решения. В таком случае прямой обязанностью большинства было бы действовать вопреки такому злоупотреблению принципом достаточного единодушия.

Однако, наш опыт показывает, что большинству редко надо будет занимать такие радикальные позиции. Воодушевленные принципом достаточного единодушия, мы обнаружили, что этот ценный принцип почти всегда может являться руководящим для нашей Конференции.

Между прочим, надо отметить, что Конференции иногда придется решать применительно к конкретному вопросу, каковы при голосовании будут условия для достаточного единодушия: большинство в две трети, три четвертых или даже еще большее число голосов. Такое предварительное соглашение, конечно, может быть достигнуто простым большинством голосов.

Завершая обсуждение этой Гарантии, надо сказать, что без сомнения достигнутые результаты применения в практической и духовной сферах положения о достаточном единодушии уже доказали свою великую значимость.

Гарантия пятая: "Чтобы деятельность Конференции всегда исключала персональные взыскания и не вызывала общественной полемики".

Практически все общества и правительства считают необходимым налагать персональные взыскания на отдельных членов за нарушение своих верований, принципов и законов. Из-за своего особого положения «Анонимные Алкоголики» считают необязательной такую для себя практику. Когда мы, члены АА, перестаем следовать здравым духовным принципам, нас сражает алкоголь. Поэтому нет никакой необходимости в карательной, управляемой людьми системе. Это особое условие является для всех нас гигантским преимуществом, на которое мы можем полностью полагаться и от которого никогда не следует отказываться в угоду методам персональных нападок и взысканий. Из всех обществ наше меньше всего может отважиться допустить обиды и конфликты, которые бы последовали, если бы мы когда-либо в гневе поддались искущению наказать.

В большой степени по той же причине нам не следует вовлекаться в общественные споры, даже в целях самозащиты. Наш опыт показал нам, что изначально будет казаться, как будто А.А. лишено необходимости ссориться с кем-либо, каким бы ни был вызов. Ничто не может нанести такой ущерб нашему единству и благожелательности всего мира, которой мы на благо себе пользуемся, как общественные раздоры, независимо от того, какими бы многообещающими не казались непосредственные выгоды от этого.

Поэтому очевидно, что от нашей способности поддерживать совершенно неагрессивное миролюбивое отношение будут главным образом зависеть согласие, надежность и работоспособность А.А. Это – суровое задание, потому что в наше пьяное время нам были свойственны гнев, враждебность, бунтарство и агрессивность. И несмотря на то, что сейчас мы трезвы, прежние манеры поведения в какой-то мере все еще присущи нам и таят опасность взорваться по какой-нибудь уважительной причине. Но мы знаем об этом и поэтому я уверен, что при работе с общественностью мы всегда найдем в себе достаточно учитивости, чтобы проявить действенную сдержанность.

У нас есть некоторые неотъемлемые преимущества, которые должны облегчить нам задачу о сдержанности. Ни у кого нет действительно убедительной причины возражать против того, чтобы многие пьяницы стали трезвыми. Почти каждый согласится, что это – хорошее дело. Если при этом мы вынуждены развивать в себе честность, смирение и терпимость, кто будет с этим спорить? Когда мы признаем, что религия – дело духовенства, а применение медицины – за врачами, то мы с пользой можем сотрудничать с теми и другими. Естественно, в этих сферах – мало оснований для разногласий. Фактом же является то, что А.А. не свойственны ни в малейшей степени преобразовательный или политический характер. Мы старательно оплачиваем наши расходы и преследуем только свою единственную цель.

Это – некоторые из тех причин, по которым А.А. легко живет в согласии со всем миром. Мы никогда не должны, но отказываемся от этих настоящих преимуществ, когда неразумно вступаем в общественные споры или принимаем меры взыскания против кого-либо.

Поскольку Конференция по общему обслуживанию А.А. представляет всех нас, то этот орган наделен особой обязанностью устанавливать самые высокие требования в отношении неучастия в общественных спорах и неприменения взысканий. Конференция не должна ограничиваться только разъяснением этих требований, она должна будет часто применять их в определенных ситуациях. И временами Конференции потребуется принимать определенные защитные меры, особенно в случаях нарушения Традиций. Но в обществе эти меры не должны, однако, носить карательный или агрессивно спорный характер.

Теперь давайте рассмотрим некоторые типичные ситуации, которые часто могут вызвать необходимость, чтобы Конференции их рассмотрела, а иногда и приняла определенные решения.

Давайте предположим, что А.А. подвергается острым нападкам или сильному осмеянию со стороны общественности, и возьмем крайний случай, когда на самом деле таким имевшим место утверждениям нет или почти нет оправдания.

Вполне определенно, почти безоговорочно можно с уверенностью считать, что в таких ситуациях нашей самой лучшей защитой было бы отсутствие какой-либо защиты совсем, а именно – полное молчание на общественном уровне. Неразумные люди еще больше возбуждаются, когда им возражают. Если в хорошем расположении духа мы их оставим и совсем не будем трогать, то они скорее умолкнут. Если же они будут продолжать нападать и становиться ясно, что они введены в заблуждение, то, может быть, разумно связаться с ними и сдержанно разъяснить, но также и таким образом, чтобы они не смогли использовать наше общение с ними как трамплин для новых нападок. Такие обращения редко нужно делать официально самой Конференции. Довольно часто мы можем пользоваться добрыми услугами друзей. В таких сообщениях от нас никогда не следует ставить под сомнение побуждения критикующих, они должны быть чисто информативного характера. Эти обращения следует также делать частным порядком. Если их опубликовывать, то за это легко будет ухватиться как за оправдание продолжения раздора.

Если, однако, критика, которой подвергается АА, частично или полностью оправдана, то разумно будет признать ее в частном порядке и поблагодарить за нее, по-прежнему не доводя все это до сведения общественности.

Но ни в коем случае мы не должны проявлять гнев или какие бы то ни было карательные или агрессивные намерения. Это, несомненно, должно быть нашей неизменной линией поведения. В рамках такой тактики Конференция и Штаб-квартира всегда должны будут тщательно обдумывать, что следует делать, а что не следует делать в таких случаях.

Мы можем столкнуться с публичными нарушениями Традиций А.А. Отдельные лица, посторонние организации и даже наши собственные члены А.А. могут попытаться использовать имя А.А. в их собственных, частных целях. С ростом численности и признания А.А. общественностью может возрасти соблазн злоупотреблять нашим именем. Вот почему мы поставили перед нашей Конференцией задачу защищать Товарищество в таких ситуациях. Как мы знаем, Конференция является «хранителем» Двенадцати Традиций. Всегда была некоторая путаница с этим термином «хранитель» (в смысле «покровительства» – прим. переводчика.) и, наверное, следует попытаться ее прояснить.

По мнению некоторых членов АА, "покровительство" над Традициями АА подразумевает право и обязанность Конференции публично наказывать или возбуждать иск против каждого умышленного нарушителя. Но мы не могли бы принять такой более худшей политики; ведь на самом деле подобные агрессивные публичные действия поставили бы Конференцию в положение, когда она сама нарушает одну Традицию А.А. с тем, чтобы защитить другую. Поэтому даже в этой области следует оставить агрессивный или карательный подход.

Однако, в частном порядке мы можем проинформировать нарушителей Традиций о том, что с ними не все в порядке. Если они упорствуют, то мы далее можем прибегнуть к другим средствам убеждения, какие могут быть в нашем распоряжении и они часто бывают значительными. Проявляемая таким образом неизменная настойчивость принесет желаемый результат.

В конце концов мы, однако, должны будем в основном опираться на силы убеждения А.А. и общественного мнения. И с этой целью нам будет необходимо постоянно заниматься образовательной работой по всем каналам связи с общественностью, имея в виду суть и предназначение наших Традиций.

Когда бы то ни было и как только можем, мы должны будем информировать широкую общественность, особенно в случаях злоупотребления именем «Анонимных Алкоголиков». Эти противодействующие мероприятия являются очень обескураживающими для нарушителей и вероятных нарушителей. При таких условиях они скоро поймут, насколько неразумны и бесплодны их уклонения. Наш опыт уже показал, что постоянное и всеобщее разъяснение наших Традиций и в дальнейшем будет надежной предупредительной и защитной мерой для нас.

Под тяжестью этих обескураживающих мероприятий некоторые члены, которые идут против Традиций А.А., иногда говорят, что их подвергают цензуре или наказанию и, следовательно, ими

руководят. Однако, выходит, что право А.А. спокойно и в частном порядке возражать против конкретных нарушений, по крайней мере, равнозначно правам нарушителей совершать нарушения. Называть это руководством нет достаточных оснований. Некоторые отступники довольно сильно пострадали от критики со стороны отдельных членов А.А. и об этом стоит сожалеть. Но это, однако, не может служить для нас причиной, чтобы перестать напоминать всем, кого это касается, о нежелательности перед всей общественностью нарушать Традиции А.А.. И со всей справедливостью можно сказать, что неприятности, переживаемые теми, кто отрицает Традиции, – это в основном дела их собственных рук.

Другого рода трудностью, заслуживающей рассмотрения, являются случающиеся иногда среди нас случаи очень сильного внутреннего разногласия, которые не предназначены для сведения общественности. Однажды, например, о нас пестрели заголовки газет по поводу одного довольно трудного судебного иска, в котором две группировки членов А.А. оспаривали право для Интергруппы носить имя А.А., причем одна из сторон уже зарегистрировалась с этим именем. В другом случае, за границей нежелательную огласку получил факт, когда там значительная часть всех групп пришла к убеждению, что они вопреки Традициям А.А. должны принять от правительства страны денежные ассигнования для содействия работе А.А.. Эта внутренняя проблема не должна была стать достоянием общественности, потому что в ней не было ничего такого, с чем нельзя было бы справиться при наличии взаимопонимания и доброй воли.

К счастью, случаи такого рода были нечасты и сравнительно безвредны. Но такие трудности действительно ставят ряд вопросов на будущее. Что должна в таких случаях делать наша Конференция по общему обслуживанию А.А.?

Всегда помня об самоуправлении групп и имея в виду тот факт, что Штаб-квартира А.А. не является полицейской организацией, самое большое, что можно сделать в большинстве случаев, это предложить поразмыслить. Можно всегда предложить в качестве информации то, какое значение имеют Традиции в этом отношении, каков у нас есть опыт на этот счет. Мы всегда настаиваем на том, чтобы избегать разглашения таких разногласий на виду общественности. Все спорящие стороны должны помнить, что неблагожелательная критика или высмеивание, которые могут проистекать из таких конфликтов, могут так отразиться на А.А., что будут отпугивать новых потенциальных членов от вступления в А.А.

Потом, большинство из этих трудностей с Традициями относятся к заботам местного характера, причем решаемых без серьезных последствий на национальном и международном уровнях. Многие из них происходят из-за простого расхождения во мнениях относительно того, как следует истолковывать Традиции: то ли снисходительное или строгое соблюдение Традиций является правильным подходом. Наш опыт с Традициями, особенно в работе за пределами общественного уровня раскрывает нам «серые» области, в которых ни «черные» и ни «белые» толкования не представляются возможными. Здесь часто нарушения – столь сомнительны и несущественны, что о них, вряд ли, стоит беспокоиться. В таких случаях мы обычно воздерживаемся давать предложения, если на этом не настаивают. Мы убеждены, что эти проблемы в основном должны решать заинтересованные люди на местах.

Есть еще одна угрожающая проблема, с которой мы пока не сталкивались. Это по своей сути может быть как глубокий разлом, проходящий через все Товарищество – настолько серьезным может быть расхождение во взглядах, что вызовет уход части наших членов в их новое собственное общество или в нарушение Традиций А.А. приведет к объединению с посторонней организацией. Повторилась бы старая история о расколе и ереси, которыми так полна история. Этот раскол мог быть вызван религиозными, политическими, национальными или расовыми силами. Возможно, он отражал бы честное намерение изменить А.А. к лучшему. Но, несомненно, он поставил бы Конференцию перед задачей: что следует делать, а что не следует делать в данном случае.

Такое развитие событий трудно представить. Мы, члены А.А., обычно считаем, что мы слишком многим рискуем и мы имеем слишком много общего, чтобы не устоять перед этими самыми обычными трудностями окружающего нас мира. И все же это успокаивающее заверение не может служить поводом для того, чтобы не подвергнуть эту случайность

предусмотрительному обдумыванию. Если когда-либо и случится, то такое событие было бы ужасной неожиданностью и потрясением. Внезапно вспыхнувшие страсти разгорались бы все сильнее, затрудняя какое-либо созидаельное решение или, может быть, делая его невозможным.

Так как повсюду общество сегодня находится в состоянии раскола, многие из нас уделили этому вопросу значительное внимание. Наше обоснованное мнение таково: самым правильным поведением Конференции в таком случае было бы почти полное отсутствие противодействия, и, конечно, без всякого гнева и, конечно, без всяких нападок. У нас нет доктрины, которую надо отстаивать. Нам не надо бороться за рост членства. У нас нет власти, которую надо поддерживать. Нам не свойственны стремление к престижу, власти или гордыня, которые надо удовлетворять. И у нас нет собственности или денег, из-за которых стоило бы ссориться. Все это – преимущества, которыми мы должны наилучшим образом воспользоваться в случае опасности большого раскола; они позволяют практически реализовать спокойную и обоснованную тактику непротиводействия.

В самом деле мы всегда применяем этот принцип только в меньшем масштабе. Когда среди нас появляется пьяница и он говорит, что ему не нравятся эйэйевые принципы, люди или управление обслуживанием; когда он заявляет, что ему будет лучше где-нибудь в другом месте, то мы не волнуемся. Мы просто говорим: «Может быть, твой случай особый. Почему бы тебе не попробовать что-нибудь другое?»

Если какой-нибудь член АА говорит, что ему не нравится его собственная группа, мы не тревожимся. Мы просто говорим: «Почему бы тебе не попробовать ходить в другую группу? Или не организовать свою собственную?» Когда наши актеры, полицейские и священники хотят иметь свои собственные частные группы, мы говорим: «Прекрасно! Почему бы вам не попробовать реализовать эту идею?». Когда группа А.А., как таковая настаивает на организации при ней клуба, мы говорим: «Это плохо иногда кончается, но, может быть, у вас как-нибудь получится.» Если отдельные члены А.А. желают собираться вместе для поездок за город, общепринятых завтраков или на всякие другие мероприятия, мы все же говорим: «Прекрасно. Только мы надеемся, что вы не будете называть ваши старания как мероприятие группы или инициатива А.А.. Эти примеры служат иллюстрацией тому, как далеко мы уже зашли в поощрении свободы собраний, свободы действий и даже свободы раскольничества. Всем, кто желает выйти из А.А., мы охотно предлагаем именно так и поступить. Если у них лучше получиться другим способом, мы будем рады. Если после заключений у них ничего не получается, мы знаем, что им предстоит выбор: или они сойдут с ума или умрут или они могут вернуться в «Анонимные Алкоголики». Решение – только за ними. (На самом деле, большинство из них, , именно возвращаются назад.)

В свете всего этого опыта, становится очевидным, что в случае действительно серьезного раскола, нам не стоит терять время на убеждение несогласных оставаться с нами. С твердой уверенностью и одобрением мы действительно можем предложить им отделиться и пожелать им всего хорошего, если они так поступят. Если у них будет получаться лучше под новым покровительством и в других условиях, мы поинтересуемся, не можем ли мы чему-нибудь научиться на основе их нового опыта. Но если выходит, что в других обстоятельствах их дела идут хуже и уже налицо – неуклонный рост недовольства и смертности, то есть большая вероятность того, что большинство из них в конце концов вернется в А.А.

Нам надо будет только наблюдать за происходящим без гнева и принуждения и ожидать свершения Божьей Воли.

Пока мы не будем создавать проблему там, где ее в действительности нет, у нас не должно быть никаких трудностей. Мы могли бы и дальше продолжать нашу работу с хорошим настроением. В наше время количество пьяниц будет неисчерпаемо, и мы можем и дальше радоваться тому, что мы нашли, по крайней мере, одно средство, благодаря которому многие придут к трезвости и новой жизни.

У нас есть изречение, которое гласит: "А.А. готово отдать все свои знания и опыт - все, за исключением самого имени АА." Этим мы имеем в виду, что наши принципы могут быть использованы в любых применениях. Мы не хотим их монополизировать. Мы просто просим, чтобы имя АА не использовалось в обществе теми посторонними организациями, которые хотят

применять методы и идеи А.А. Если в этой связи будет злоупотребление именем А.А., то наша Конференция по общему обслуживанию А.А., конечно, обязана добиваться прекращения такой практики, однако, без публичной перебранки по данному делу.

Оберегать имя А.А. для нас настолько важно, что мы когда-то думали зарегистрировать наше Товарищество по всему миру и тем самым обеспечить себя легальными средствами против всякого злоупотребления. Мы даже думали о том, чтобы просить Конгресс сделать нам необычную услугу: зарегистрировать нашу организацию в Конгрессе. Мы были убеждены, что наличие у нас этих легальных средств защиты прав могло бы быть большим сдерживающим фактором.

Но после нескольких лет раздумий наша Конференция по общему обслуживанию А.А. вынесла решение против этого курса. В нашей книге об истории А.А. «Анонимные Алкоголики становятся взрослыми» можно прочитать о том, как проходили эти волнующие обсуждения и чем закончились. Те давние Конференции сочли, что для нас обладание правом преследовать по суду будет опасным делом. Было признано, что публично-правовое судебное разбирательство представляет собой общественный спор, в чем согласно нашей Традиции мы не можем участвовать. Для обеспечения нашего надежного и безопасного правового положения было бы необходимо все наше Товарищество зарегистрировать в государственном органе, но никто не хотел, чтобы был зарегистрирован наш духовный образ жизни. Было очевидно, что мы можем с уверенностью положиться на мнение А.А., мнение общественности и на Самого Бога с тем, чтобы в этом отношении была проявлена забота об «Анонимных Алкоголиках».³

Гарантия шестая: "Чтобы Конференция никогда не принимала каких-либо управленческих решений; даже когда она, возможно, действует на благо "Анонимных Алкоголиков" и чтобы, как и Общество "Анонимных Алкоголиков", которому она служит, сама Конференция всегда оставалась демократичной по духу и в делах."¹

В предыдущих Принципах значительное внимание было уделено необычным свободам, которые Традиции А.А. предоставляют отдельному члену и его группе: отсутствие взысканий за несоблюдение принципов А.А.; отсутствие обязательных вступительных и членских взносов (только добровольные пожертвования); никто из членов не может быть исключен из А.А. (решение состоять в А.А. всегда зависит от самого человека); каждая группа А.А. ведет свои внутренние дела так, как она желает (только рекомендуется воздерживаться от действий, которые могли бы нанести вред всему А.А.); и, наконец, любая группа алкоголиков, собирающаяся вместе с целью поддержания трезвости, может считать себя группой А.А., при условии, что *как группа* они не имеют никакой другой цели и не входят в какую-либо другую организацию.

Возможно, что на сегодня мы, члены А.А. обладаем большей свободой, чем любое другое товарищество в мире. Как уже было показано, мы не считаем это достоинством. Мы знаем, что каждый из нас должен избрать подчинение Двенадцати Шагам и Двенадцати Традициям А.А., а иначе нам, как индивидам так и группам, суждены моральное разложение и смерть.

Вследствие того, что мы придаем такое огромное значение нашим большим свободам и не можем представить себе случая, когда потребуется их ограничить, здесь мы специально предписываем нашей Конференции по общему обслуживанию А.А. полностью воздерживаться от всех и всяких управленческих повелительных решений, которые каким-либо образом могли бы урезать данную Богом свободу в А.А.. Соблюдение этих свобод на нашей Конференции дает большую и подлинную гарантию того, что сама Конференция всегда будет оставаться демократичной по духу и в делах.

Поэтому, мы надеемся, что наша Конференция всегда будет стараться действовать в духе взаимного уважения и любви между ее членами. Это в свою очередь означает, что должно преобладать взаимное доверие; что никакие действия не должны предприниматься в гневе, поспешно или необдуманно; что надо будет заботиться об уважении и защите всякого меньшинства; что никогда никакие решения не должны носить характер персонального взыскания; что по возможности важные решения будут приниматься при достаточном единодушии и что Конференция всегда будет бдительно стоять на страже против деспотизма, большого или малого, где бы его ни обнаруживали, у большинства или у меньшинства.

На наш взгляд, совокупность этих отношений и практики является сущностью демократии по духу и в действиях.

Стремление к свободе под Богом, чтобы духовно расти по образу и подобию Божьему, всегда будет присуще «Анонимным Алкоголикам». Пусть всегда наша Конференция по общему обслуживанию А.А. будет главным символом этой заветной свободы.

Мы, члены АА, считаем, что наша свобода служить людям действительно является свободой, благодаря которой мы живем, свободой, в которой мы видим смысл нашего существования.

¹ В 2003 г. - примерно одного на семнадцать тысяч членов А.А. США и Канады.

² В 2002 г. 10 826 900 долларов Резервного Фонда могли бы покрывать текущие расходы в течении 11,2 месяцев.

³ Однако наименование "Анонимные Алкоголики" и его сокращение «А.А.» были официально зарегистрированы в 1972 году.

¹ Здесь Билл, очевидно, нечаянно употребил фразу «по духу и в делах», вместо слов «в своих помыслах и делах», которые встречаются везде, как в Уставе Конференции, так и в формулировке Принципа XII.

