

«Двенадцать принципов  
всемирного обслуживания  
АА»

Что это ?



**Двенадцать  
принципов  
всемирного  
обслуживания  
А.А.**

*(в иллюстрациях)*

Ого !



© 1986 Alcoholics Anonymous World Services, Inc.

All rights reserved  
475 Riverside Drive  
New York, NY 10115

Revised 1986

*Mail address:* Box 459, Grand Central Station,  
New York, NY 10163

[www.aa.org](http://www.aa.org)

Все права сохраняются за их владельцем  
Адрес Содружества Анонимных Алкоголиков в России:  
129128, Москва 128, а/я 33.  
Напечатано в России

[www.foaa.ru](http://www.foaa.ru)

# Двенадцать принципов всемирного обслуживания А.А.

Как Билл У. объясняет духовные принципы, на которых зиждится структура АА, и как её отдельные части работают вместе

**В** этой брошюре говорится о Принципах, Однако, собственно Принципами она не является. Их можно найти в книге «Руководство по обслуживанию. Двенадцать Принципов всемирного обслуживания АА» и они должны быть прочитаны каждым «облегченным доверием исполнителем» (в Центральном бюро обслуживания Содружества АА России можно приобрести отпечатанный на ксероксе вариант перевода).

По мере роста рядов АА, начало увеличиваться и число его групп: в начале счет шел на единицы, потом на сотни, а затем и на тысячи. Для того чтобы отвечать за наши общие дела, очень скоро был образован «Фонд Алкоголиков» (*Alcoholics Foundation*), позднее переименованный в корпорацию «Совет по обслуживанию» (*General Service Board, Inc.*) В связи с кончиной доктора Боба и пониманием Билла того, что и сам он тоже смертен, Конференция по обслуживанию приняла на себя то лидерство, которое ранее было возложено на основателей АА. Тем временем крохотные редакция и Офис по обслуживанию АА



(G.S.O.) увеличились в размерах, возросло и их значение для Содружества, начал выходить ежемесячный журнал «The A.A. Grapevine» («Грейпвайн»)<sup>1</sup>.

Какой из этих органов и чем именно должен заниматься? Неудивительно, что происходила неразбериха! Каковы между ними взаимоотношения? Кто главный? Каковы их обязанности, а каковы- права? Иногда Билл У. и сам принимал участие в происходящих

<sup>1</sup>Grapevine (амер.) - переводится и как «виноградная лоза», и как «сообщение, переданное с помощью системы тайных знаков» {прим. переводчика}

перетасовках, и поэтому он увидел необходимость «ограничиться написанием» собственных принципов - обо всех тех «зачем» и «почему», касающихся структуры в целом, об уроках, которые необходимо извлечь из предыдущего опыта, и сверх всего этого - о духовных основах. Важно и то, что из всей литературы, одобренной Конференцией, «Двенадцать Принципов всемирного обслуживания» являются единственным изданием, на котором имеется строка с персональным указанием на автора: «написанные Биллом У.»

В том порядке, как их расположил Билл, Двенадцать Принципов звучат как некое попурри: если 3, 5, 9 и 12 Принципы имеют дело с духовными основами, то остальные посвящены описанию взаимоотношений между различными структурами служения и тому, как они все вместе работают.

То, что находится на последующих страницах этой брошюры является лишь иллюстрированным введением к Двенадцати Принципам. Если же вы ищете ответы на конкретные вопросы или руководство к действию - обратитесь к самой книге.

*Во всей брошюре выдержки из самой книги «Двенадцать Принципов» (с небольшими редакторскими правками для ясности) заключены в кавычки; остальной текст носит либо описательный, либо пояснительный характер.*

## Принцип 1

*Во всемирной деятельности служб АА конечная ответственность и наивысшие полномочия должны всегда принадлежать коллективному сознанию всего нашего Содружества.*

**И**з-за того, что «во всемирной деятельности служб АА конечная ответственность и наивысшие полномочия» принадлежат группам, а не Совету Обслуживания или Офису по обслуживанию АА в Нью-Йорке, Анонимные Алкоголики были названы организацией, перевернутой вверх дном.

В главе, посвященной 1-му Принципу, Билл прослеживает, каким образом так сложилось. Первым шагом в 1938 году стало «создание попечительского органа», названного поначалу «Фондом Алкоголиков», а позднее переименованного в «Совет Обслуживания». Зачем? Чтобы выполнять ту работу по обслуживанию, которую группы не могут сделать для себя сами, а именно: добиться единообразия литературы для

самого АА и информации об АА для общественности, помогать созданию новых групп, делиться с ними опытом групп уже существующих, реагировать на призывы о помощи, издавать общенациональный журнал и нести идеи АА на других языках и в других странах. Офис же по обслуживанию был создан для того, чтобы непосредственно осуществлять все эти функции под руководством Совета. И Совет, и Офис виделись основателям АА Биллу и доктору Бобу как органы, исполняющие роль лидеров в общей политике Содружества.

В разгаре «*воодушевляющих успехов*» раннего АА неизлечимо заболел доктор Боб, и Билл задался вопросом: «Когда не станет нас с доктором Бобом, кто тогда будет советовать попечителям и G.S.O.?» Ответ, по ощущениям Билла, нужно было искать в коллективном сознании групп АА. Но как могут независимые друг от друга, широко разбросанные группы исполнять подобную обязанность?

Преодолев огромное сопротивление попечителей и членов АА, приверженных к существующему положению вещей, Биллу удалось «*продать*» идею о созыве Конференции по обслуживанию АА (см. Принцип 2), а одиннадцатью годами позже Билл уже смог заявить: «*Результаты Конференции превзошли наши лучшие ожидания*».

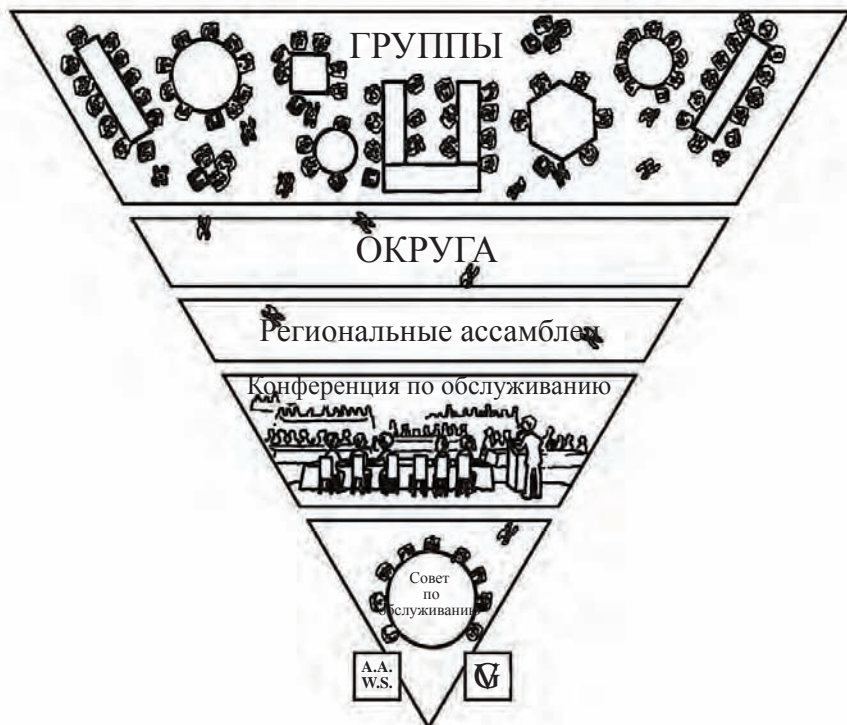
Этот Принцип уходит корнями во Вторую Традицию, которая гласит: «*В делах нашей группы есть лишь один высший авторитет - любящий Бог, каким он может выразить себя в нашем групповом сознании. Наши лидеры являются лишь облеченными доверием исполнителями, они не командуют*».

Основы Второй Традиции предельно ясны. Билл утверждает по этому поводу: «*Группы АА должны оставаться последней инстанцией - необходимо, чтобы их лидеры наделялись только передаваемыми от групп обязанностями*». Внешний мир не способен себе представить, чтобы организация управлялась подобным образом, однако Билл называет ее «духовным обществом, характеризующимся достаточной просвещенностью, достаточной ответственностью и достаточной любовью человека и Бога, чтобы в делах всемирного служения наша демократия наверняка сработала...»

ВИДИШЬ, ОНА  
ПЕРЕВЕРНУТА  
ВВЕРХ ДНОМ!



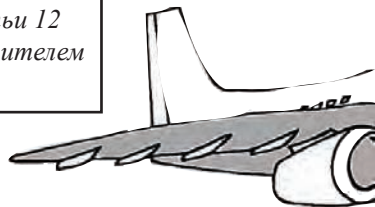
ОСТАЛЬНОМУ  
МИРУ ЭТОГО  
НИКОГДА НЕ  
ПОНЯТЬ!



AA

## Принцип 2

Когда в 1955 году группы АА утвердили постоянный устав своей Конференции по обслуживанию, они тем самым передали Конференции всю полноту власти для оперативного обеспечения всемирной деятельности наших служб и таким образом сделали Конференцию (за исключением права как-либо изменять текст «Двенадцати Традиций» и Статьи 12 Устава Конференции) реальным выразителем и исполнителем воли коллективного сознания всего нашего Общества.



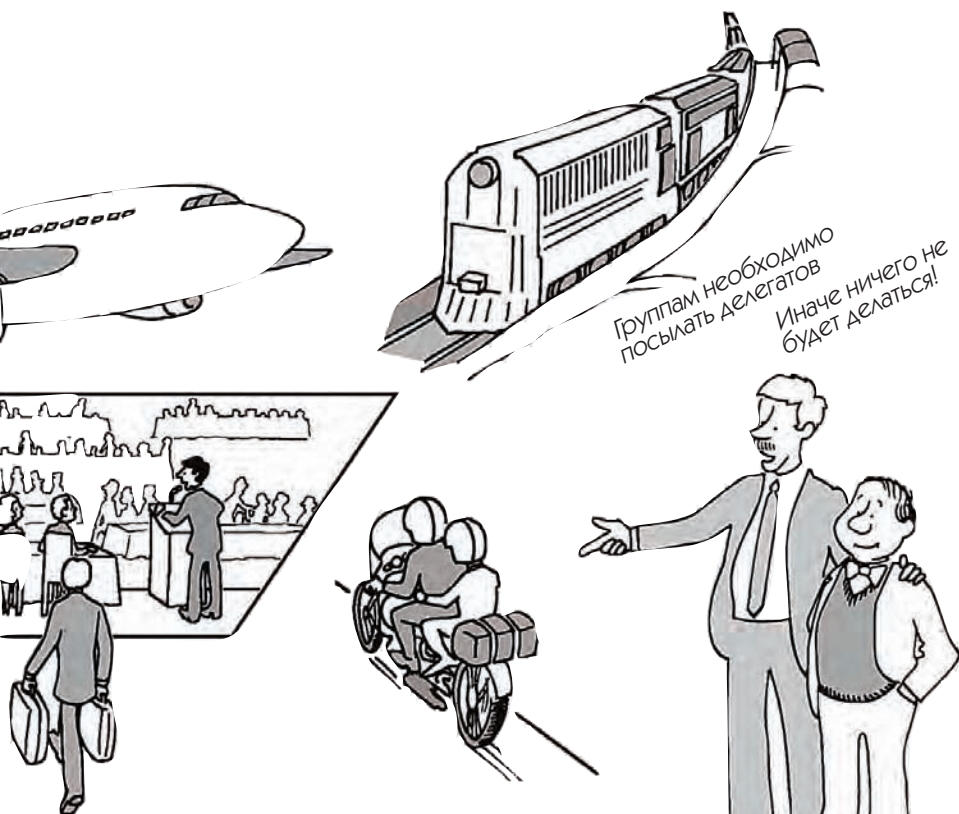
**П**ервый Принцип закрепляет «конечную ответственность

и наивысшие полномочия» за группами АА, однако, как

им придется вести дела по обслуживанию АА в реальной практике? Путем делегирования, объявляет Принцип 2.

Билл и доктор Боб, которым первые группы доверили дальнейшее развитие программы и распространение идей АА, нашли себе в помощь друзей неалкоголиков. Они создали попечительский орган и передоверили ему ответственность за финансовые дела, за издание «Большой Книги» и другой литературы, за информацию для общественности, Офис по обслуживанию АА и журнал «Грейпвайн». Однако поскольку попечители постоянно обращались к основателям АА за советами и руководством, да и группы по-прежнему относились к ним, как к лицам, имеющим решающее право, стало очевидным, что лидерство надо передать группам АА как целому.

И, если группы действительно собираются продолжать выполнение



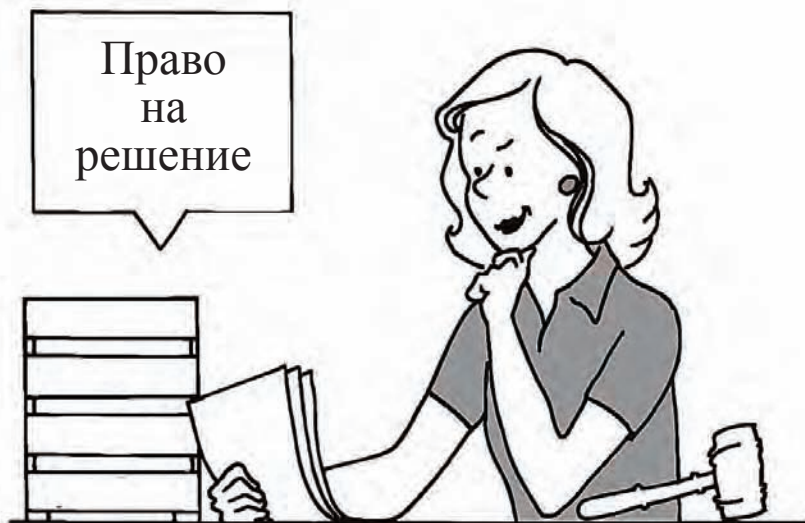
своего главного назначения, необходимо, чтобы они делегировали свою лидерскую роль Конференции по обслуживанию. Делается это путем выбора от каждой группы АА представителя группы по обслуживанию (ПГО). Эти представители регулярно собираются на региональных ассамблеях, где каждые два года выбирают из своего числа делегата (Конференции). Ежегодно в апреле месяце делегаты от 91 региона США и Канады в течение шести дней заседают вместе с членами Совета по обслуживанию АА, руководителями Офиса по обслуживанию АА (G.S.O.) и редакции журнала «Грейпвайн» и определенными сотрудниками других служб на Конференции по обслуживанию. Таким образом, Конференция и становится *«реальным выразителем и исполнителем воли коллективного сознания всего нашего Общества в его всемирной деятельности».*



## Принцип 3

*В качестве традиционного способа организации и поддержания четко определенных рабочих отношений между группами, Конференцией, Советом по обслуживанию АА и его несколькими обслуживающими корпорациями, штатными сотрудниками, комитетами и исполнителями и обеспечения таким образом их эффективного лидерства настоящим предлагается, чтобы каждую из этих составных частей всемирного обслуживания АА мы наделили традиционным «правом на решение».*

**В** качестве предварительной подготовки для понимания данного Принципа вам стоило бы ознакомиться с Уставом Конференции и Положением о Совете по обслуживанию - и тот и другой можно найти в «Руководстве по обслуживанию АА». Ибо уже в этих документах, опуская специфические оговорки, утверждается, что все облеченные доверием служащие и службы АА, на всех уровнях служения, наделены правом «решать... как им толковать и применять собственные права



На всех уровнях обслуживания

и обязанности в каждом конкретном вопросе или ситуации по мере возникновения последних». Это значит, что они могут «принимать решение, с какими проблемами справятся сами, а по каким вопросам доложат, посоветуются или попросят об особых указаниях». В этом и заключается суть «права на решение».

Однако это право также означает, что Содружество должно действительно доверять своим «доверенным исполнителям». Если группы начнут давать указания своим представителям, а не наделять их «правом на решение», у региональной ассамблеи будут попросту подрезаны крылья. Если же и представители станут давать указания делегатам от регионов, крылья будут подрезаны уже у Конференции по обслуживанию. Как подчеркивает Билл, «наши делегаты служат АА в первую очередь, поскольку им следует... отдавать свои голоса... в пользу наилучших решений, которые при этом подсказывают их собственные оценки и разумение».



Аналогично, если бы Совет по обслуживанию «попытался руководить» Офисом и редакцией журнала «Грейпвайн» «в мелочах, тогда... персонал... очень скоро был бы деморализован, а его сотрудники превратились бы в порученцев и канцелярских крыс, и перед ними встал бы выбор: либо восстать и уволиться, либо подчиниться и чахнуть дальше».

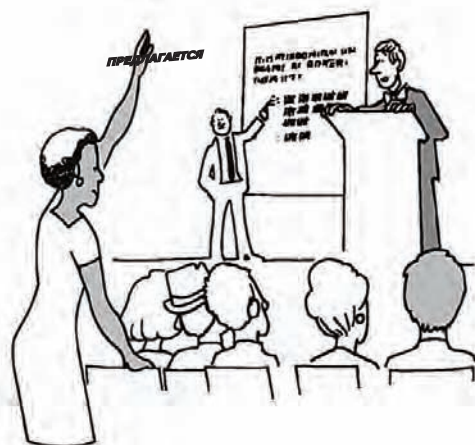
Билл предостерегает от использования «права на решение» в качестве оправдания за непредставление должных отчетов о предпринятых действиях, за превышение четко определенных полномочий или за пренебрежение консультациями с соответствующими людьми, прежде чем принимать важное решение.

В заключение же он говорит:

«Вся наша программа АА зиждется на принципе взаимного доверия. Мы доверяем Богу, мы доверяем АА и мы доверяем друг другу».

## Принцип 4

*Через всю структуру Конференции, на всех уровнях ответственности мы обязаны обеспечивать традиционное «право на участие» и заботиться о том, чтобы каждой категории или группе наших служащих было предоставлено непременно право голосовать в разумном соответствии с теми обязанностями, которые должна исполнять каждая из них.*



**П**ринцип «права на участие» встроен в структуру Конференции по обслуживанию через ее Устав. В число ее участников, обладающих правом голоса, входят не только делегаты, но и члены Совета (попечители), и директора, и штатные сотрудники корпорации Всемирные службы АА (то есть, Офиса по обслуживанию АА) и редакции журнала «АА Грейпвайн».

Аналогичным образом в советах этих двух исполнительных органов правом голоса обладают не только попечители, но и директора, не являющиеся таковыми, и оплачиваемые администраторы, и штатные сотрудники.

Председатель Совета по обслуживанию назначает членов постоянно действующих при Совете комитетов (из лиц, не являющихся попечителями), чтобы воспользоваться преимуществами применения их специальных знаний; штатные же сотрудники G.S.O. слу-



жат в качестве комитетских секретарей. «Там нет ни «старших», ни «младших», ни «советников». Порой новые члены Совета по обслуживанию и члены советов директоров корпораций «ВС АА» и «Грейпвайна» бывают удивлены, увидев, что на их заседаниях присутствуют и оплачиваемые ответственные лица, и штатные сотрудники, и работники, привлеченные со стороны.

Всех их приглашают согласно «принципу участия». Таким образом, попечители и директоры «подключаются к непосредственному общению с этими работниками, которые... чувствуют себя необходимыми и востребованными. И хотя голосовать эти сотрудники не могут, участвовать в самих заседаниях им разрешается свободно».

Билл предостерегает от возможных попыток новых делегатов или членов Совета «приуменьшить, изменить или во-

обще выкинуть» принцип «права на участие».

Прочитывая выдвигаемые делегатами аргументы за лишение попечителей, директоров и штатных сотрудников голосов на Конференции, он возражает:

«Наши попечители и сотрудники служб уж наверняка не менее добросовестны, опытные и мудры, чем делегаты. Жизненно необходимо, - продолжает Билл, - оградить традиционное «право на участие» от всяких попыток свести его на нет».

Наконец, «право на участие» оправдано причинами духовного плана. Каждый из нас стремится быть сопричастным к делам Содружества. В АА не существует членов «второго сорта». Следовательно «право на участие» подкрепляет Вторую Традицию, где говорится, что ни один член не наделяется «неограниченной властью» над другим. Свои задачи по обслуживанию мы выполняем лучше, «когда уверены в своей принадлежности Содружеству - когда наше личное «участие» служит подтверждением, что мы действительно те самые «облеченные доверием исполнители», о которых написано во Второй Традиции».

Персонал  
офиса  
голосует ?

В АА мы  
все равны!



## Принцип 5

*Необходимо, чтобы во всей нашей структуре всемирного обслуживания торжествовало традиционное «право на обжалование», таким образом, у нас будет уверенность в том, что мнение меньшинства будет услышано и что ходатайства о возмещении личных обид будут внимательно рассмотрены.*

Новоизбранные участники Конференции по обслуживанию АА часто удивляются, сколько стараний прикладывает председательствующий, чтобы обеспечить меньшинству гарантированную возможность повторно представить свои взгляды. Даже после пространных обсуждений вопроса и последующего голосования, на котором было достигнуто «достаточное единогласие», у тех, кто был против, индивидуально спрашивают, не желают ли они высказать что-то еще в защиту собственных взглядов меньшинства. На самом деле можно привести многочисленные примеры, когда доводы меньшинства бывали настолько неопровержимы, что после их высказывания Конференция меняла свое решение.

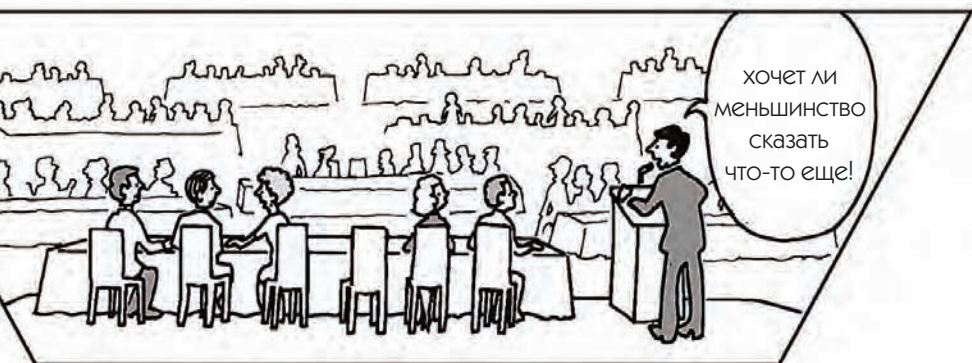
Это и есть эйбейвское «право на обжалование» в действии, и, как сказано Биллом, тот же принцип должен применяться на заседаниях наших региональных комитетов, комитетов попечителей и советов. По вопросам же особой важности меньшинство уже практически обязано огласить свои взгляды.

Этим «Правом» признается тот факт, что зачастую меньшинство может оказаться правым и что, даже когда оно ошибается, оно тем самым все равно оказывает ценнейшую услугу, добиваясь тщательного обсуждения важных вопросов. Таким образом хорошо слышимое меньшинство служит нашей лучшей защитой от незнающего, неверно информированного, излишне торопливого или враждебного большинства.

«Облеченные доверием исполнители», согласно Биллу, «делают для групп то, что те не могут или не должны делать для себя сами». Осуществляя свое «право на решение» (см. Принцип 3), эти исполнители почти всегда представляют собой «небольшое, но по-настоящему компетентное меньшинство», будь то в форме региональных комитетов, наемных сотрудников, советов или



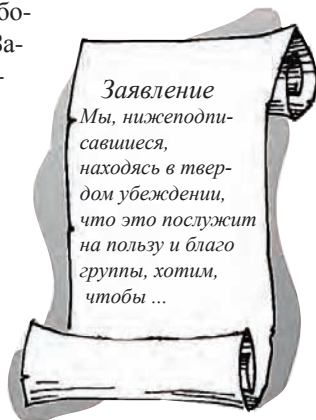
Каждый участник имеет право голоса!



даже самой Конференции по обслуживанию. А это значит, что на своих заседаниях они просто обязаны относиться к голосу меньшинства с особым почтением.

Данный Принцип предупреждает нас и об опасности *«тирании большинства»* и подчеркивает, что в АА простое большинство голосов редко бывает достаточным основанием для принятия решения. Вот почему при голосовании нам обычно необходимо большинство, по крайней мере, в две трети. Если же оно не набрано, желательно отложить решение, а в случае выборов в соответствии с «Процедурой Третьего Завета» - *«обратиться к жребию»* (см. «Руководство по обслуживанию», глава I).

*«Право на обжалование»* позволяет также любому частному лицу, занимающемуся обслуживанием в структурах АА, будь он оплачиваемым сотрудником или добровольцем, ходатайствовать о возмещении личных обид. Он или она могут жаловаться непосредственно в Совет по обслуживанию, не опасаясь ответных репрессий или предубежденности.

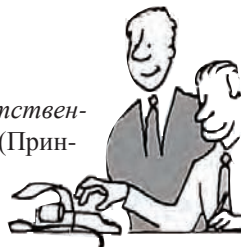


## Принцип 6

*От имени и по поручению всего АА наша Конференция по обслуживанию несет принципиальную ответственность за обеспечение деятельности всемирных служб АА и традиционно обладает правом окончательного решения в крупных вопросах, касающихся общей политики и финансов. Однако Конференция также признает, что в большинстве этих дел главная инициатива и выполнение обязанностей преимущественно должны осуществляться участвующими в Конференции Попечителями, когда они взаимодействуют друг с другом в качестве Совета по обслуживанию Анонимных Алкоголиков.*



**М**ы уже видели, что в делах обслуживания АА «конечная ответственность и наивысшие полномочия» остаются за группами АА (Принцип 1), но для того, чтобы выполнять эти обязанности, группы должны делегировать свои полномочия Конференции (Принцип 2). В свою очередь, Конференция должна передать административные полномочия Совету по обслуживанию (Попечителям).



Вновь отметим: чтобы лучше разобраться в этих взаимосвязях и той свободе действий, которой должны обладать попечители, было бы полезно ознакомиться как с Уставом Конференции, так и с Положением о Совете по обслуживанию.

Попечители несут юридическую и реальную ответственность за деятельность корпорации «Всемирные Службы АА» (в которую входят как издательство, так и Офис по обслуживанию АА) и корпорации «АА Грейпвайн». Совокупный годовой оборот этих структур исчисляется миллионами долларов. Попечители также несут ответственность за деятельность АА по информированию общественности. Они же являются хранителями Двенадцати Традиций. В их обязанности входит и распространение идей АА в другие страны и по всему свету. Попечители выступают в роли «банкиров» АА и следят за финансовыми операциями и поступлениями в установленный «Резервный фонд АА» (подробнее об их деятельности читайте в разделе об Принципе 11).

Билл отмечает, что, хотя «наша цель всегда остается духовной», наше всемирное обслуживание, тем не менее, представляет собой «крупное деловое предприятие».

«Структура всего всемирного обслуживания, - пишет он, - и впрямь напоминает структуру крупной корпорации. Группы АА являются держателями акций, а делегаты, как и доверенные лица пайщиков, представляют их на ежегодном собрании. Попечители из Совета по обслуживанию фактически являются директорами «холдинговой компании». А сама эта холдинговая компания (Совет

# Совет по обслуживанию



Кто-то же должен делать так, чтобы дела делались

по обслуживанию) фактически владеет и управляет двумя «дочерними фирмами» («ВС А.А.» и «АА Грейпвайн»), которые и осуществляют... деятельность по... обслуживанию.

Из этой очень реальной аналогии становится... ясно, что наши попечители, как и любой другой совет директоров, должны быть наделены большими полномочиями, чтобы иметь возможность... вести... дела



## Принцип 7

*Конференция признает, что Устав и Положение о Совете по обслуживанию являются правовыми инструментами: на их основе Попечители полностью уполномочены контролировать и вести все дела по всемирному обслуживанию Анонимных Алкоголиков. Далее полагается, что собственно Устав Конференции не является документом, имеющим юридическую силу: вместо этого, для наибольшей эффективности он опирается на силу традиций и финансовую мощь АА.*

Этот Принцип старается прояснить взаимосвязи и «соотношение сил» между Конференцией и Советом по обслуживанию. «Это может выглядеть как столкновение неодолимой силы с непоколебимым объектом». С одной стороны, «Совету предоставлена вся полнота юридической власти над фондами и службами АА; с другой стороны, Конференция наделена такими огромными влиянием и финансовой мощью, что могла бы преодолеть юридическую власть Совета».

«Таким образом, реальная власть Конференции, в конечном итоге, превосходит юридическую власть Совета. Происходит это, благодаря традиционному влиянию самого Устава Конференции и тому факту, что число делегатов, выбранных группами, всегда превышает две трети от общего количества ее участников». И, наконец, получается так потому, что у делегатов есть возможность перекрыть поступление финансовой поддержки от групп. «Теоретически Конференция всего лишь совещательный орган, однако, практически она обладает всей той полнотой власти, какая бы ей только не потребовалась».

Конференция только «рекомендует», но для Совета ее рекомендации обладают силой приказаний, которые тот и исполняет. Совет действительно имеет законное право наложить вето на рекомендацию Конференции, но в реальной практике он так никогда не поступал. Попечители, как тактично выражается Билл, «попросту воздерживаются от своего... законного права сказать «нет», если, учитывая все об-

ВЫГЛЯДИТ  
ДОВОЛЬНО  
ШАТКИМ

Тонкое  
равновесие





*стоятельства, будет гораздо мудрее сказать «да».*

*«Если... участники Конференции будут всегда учитывать реальные права, обязанности, ответственность и юридический статус Совета по обслуживанию и если попечители... будут неизменно помнить, что высшая власть в делах служения по настоящему принадлежит Конференции, ...то ни те, ни иные не будут всерьез склонны делать друг из друга «канцелярских крыс»... Таким образом будут разрешены все наиважнейшие вопросы, а гармоничное сотрудничество станет общим правилом».*

# Принцип 8

Члены Совета по обслуживанию АА (Попечители) выступают в двух основных качествах:

(а) В отношении крупных вопросов по общей политике и финансам они являются главными разработчиками планов и администраторами. Вместе со своими основными комитетами они непосредственно распоряжаются этими делами.

(б) Однако в отношении наших корпораций с отдельным статусом и постоянно действующих служб функции Попечителей связаны главным образом с полным правом собственности на их фонды и попечительским надзором, которые они осуществляют через свое право выбирать директоров этих подразделений.



A.A.  
World Service, Inc



Генеральный Менеджер



Данный Принцип расписывает способы, с помощью которых Совет по обслуживанию «исполняет свои тяжкие обязанности», и его взаимоотношения с двумя дочерними корпорациями: «Всемирные Службы АА» и «АА Грейпвайн». Наш долгий опыт доказал, что Совет «должен посвящать себя почти исключительно более крупным во-

просам политики, финансов, связей между группами и лидерству... В этих делах он должен поступать с великим тщанием и умением планировать, обеспечивать и исполнять».

Таким образом, Совет не должен отвлекаться и обременять себя мелочами или теми бесконечными вопросами, которые возникают по ходу повседневной работы Офиса по обслуживанию АА или издательской деятельности, включая журнал «Грейпвайн». «Он должен делегировать свои исполнительные функции» вспомогательным рабочим советам.



Значит, попечители  
не  
дергают мелких служащих ...  
... а вот другие могут!

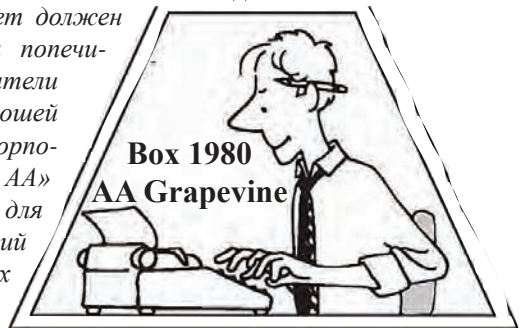


**The A.A.  
Grapevine, Inc**



Издатель

*«В данном отношении Совет должен быть чем-то вроде органа попечительского надзора, Попечители выступают гаранты хорошей организации деятельности корпораций «Всемирные Службы АА» и «АА Грейпвайн» ...выбирая для этих служебных подразделений директоров, часть из которых всегда должна быть из числа Попечителей... Руководство*



*исполнительной деятельностью... возлагается на... сами обслуживающие корпорации, а не на Совет обслуживания. Каждая из них должна иметь собственное Положение, собственный рабочий капитал, собственных исполнителей, сотрудников, помещение и оборудование».*

Билл делает выводы на основе предыдущих ошибок Совета по обслуживанию, когда тот пытался осуществлять деятельность по служению непосредственно сам, и неоднократно предостерегает от «излишней концентрации денег и власти».

## Принцип 9

*Хорошие лидеры служб на всех уровнях в сочетании с разумными и соответствующими методами их подбора совершенно необходимы для нашего будущего существования и безопасности. Роль основных лидеров во всемирном обслуживании, некогда исполнявшуюся основателями АА, обязательно должны взять на себя Попечители Совета по Обслуживанию..*

*«Как бы тщательно мы не разрабатывали основы и порядок взаимоотношений в наших службах, как бы хорошо мы не соразмерили права и обязанности, результаты деятельности наших структур не могут быть лучше результатов личных действий тех, кто должен трудиться в них сам и делать так, чтобы эти структуры тоже работали. Хорошее лидерство нельзя нормально осуществить в слабо организованной структуре... Плохое лидерство вряд ли осуществимо вообще даже в самой прекрасной структуре».*

*«В силу эйзеевского принципа ротации приходится постоянно прикладывать усилия, чтобы обеспечить наши службы сотрудниками, которые желают и могут работать. Основой структуры служения - и источником, дающим нам лидеров, - являются Представители групп по обслуживанию. В вопросах служения ПГО выступает лидером своей группы, той незаменимой связью между группой и АА в целом. Вместе взятые, ПГО являются групповым сознанием АА, и они же сообща выбирают членов своих региональных комитетов, а в конечном итоге делегатов Конференции и кандидатов в попечители от регионов. Группам, которые не выбирают своих Представителей, необходимо посоветовать сделать это. Когда ПГО собираются на региональных ассамблеях, от них требуются исключительные такт и самоотверженность. Личные амбиции должны быть отброшены в сторону, а междоусобицы и ссоры забыты. «Кто по своим качествам подходит лучше всех?» - вот такая мысль должна волновать их больше всего».*

*«Ни одно общество не может существовать нормально без умелого лидерства на всех уровнях и АА не может быть исключением. К счастью, нашему Обществу ниспослано неограниченное количество настоящих лидеров - людей, активных сегодня, и потенциальных лидеров завтрашнего дня, - так как на дела по обслуживанию дружно навливается каждое новое поколение способных членов АА. У нас есть избыток мужчин и женщин, чья самоотверженность, уравновешенность, прозорливость и специальные знания позволяют им справиться с любыми возможными*

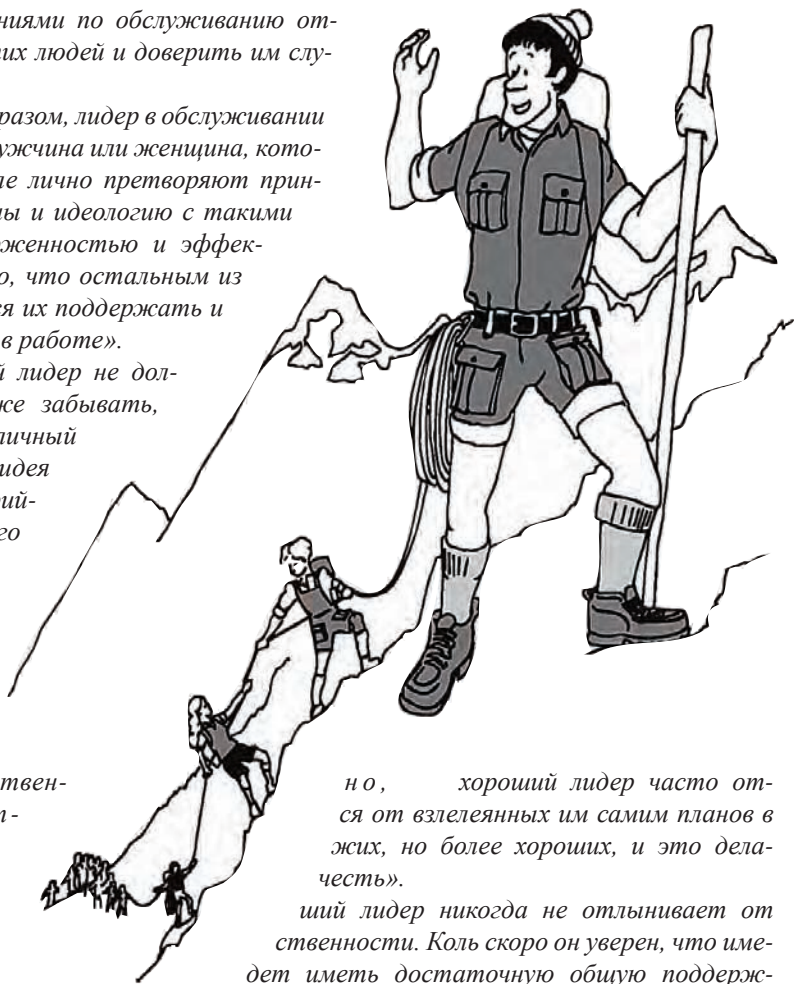
*Они нас не понуждают,  
а увлекают собственным примером*



ми поручениями по обслуживанию отыскать этих людей и доверить им служение»

«Таким образом, лидер в обслуживании АА - это мужчина или женщина, которые на деле лично претворяют принципы, планы и идеологию с такими самоотверженностью и эффективностью, что остальным из нас хочется их поддержать и помочь им в работе».

«Хороший лидер не должен также забывать, что отличный план или идея могут прийти от кого угодно и



Соответственно казывает пользу чувствует ему «Хорошо ответили или букву, лидер вполне претворяет их в

действия не выходят за рамки отпущенных ему полномочий и обязанностей. Еще одной оценкой лидера служит его способность действовать по принципу «отдай, но возьми», то есть каждый раз охотно идти на соглашение, когда при верном компромиссном решении ситуация, скорее всего, разрешится в нужную сторону... Однако всегда идти на компромиссы мы тоже не можем. То и дело бывает воистину необходимо отстаивать чьи-то убеждения самым твердым образом и до тех пор, пока вопрос не будет улажен.

Наши лидеры не принуждают нас действовать по их указу, они увлекают нас личным примером. И мы говорим им: «Не командуйте нами, а действуйте в наших интересах»».

но, хороший лидер часто отсы от взлелеянных им самим планов в жих, но более хороших, и это делается».

иший лидер никогда не отлынивает от ответственности. Коль скоро он уверен, что имеет достаточную общую поддержку самостоятельно принимает решения, а затем жизнь, но, конечно же, при условии, что подобные

# Принцип 10

*Необходимо, чтобы всякая служебная обязанность подкреплялась равными ей служебными полномочиями- пределы таких полномочий должны быть всегда четко определены либо традицией, либо резолюцией, либо специальным описанием работы, или соответствующими уставами и положениями.*

**Н**аши служебные структуры не смогут работать эффективно и гармонично до тех пор, пока на всех уровнях любая служебная обязанность не будет подкреплена соответствующими полномочиями для ее исполнения. Для этого необходимо, чтобы права делегировались на всех уровнях, а права и обязанности каждой структуры были четко определены и легко понимаемы.

Как мы уже видели (Принцип 1), «конечная ответственность и наивысшие полномочия» остаются за группами АА, и они делегируют эти полномочия Конференции (Принцип 2). В свою очередь, Конференция делегирует Совету по обслуживанию полномочия заниматься делами АА от ее имени (Принцип 3). Совет облечен властью в организации работы своих дочерних фирм «Всемирные Службы АА» и «АА Грейпвайн», однако он делегирует директорам этих корпораций те полномочия, которые необходимы для руководства этими служебными подразделениями. Директоры облечены властью над руководителями корпораций, но они делегируют этим ответственным сотрудникам полномочия, необходимые им для выполнения своих административных обязанностей.



И, наконец, руководители делегируют членам штаба и прочим сотрудникам Офиса по обслуживанию и редакции «Грейпвайна» те полномочия, которые необходимы для осуществления их важной работы по обслуживанию.

*«Совершенно ясно, - говорит Билл, - что при хорошем применении делегированных полномочий постоянное вмешательство недопустимо». В противном случае, как предупреждает он, «те, на кого возложены служебные обязанности будут деморализованы».*

## Группы



### Конференция по Обслуживанию



Совет по Обслуживанию

Например, Совет по обслуживанию владеет двумя обслуживающими корпорациями и его власть над ними является абсолютной. *«Тем не менее, весьма важно, чтобы до тех пор, пока дела идут нормально, Попечители без нужды не вмешивались и не узурпировали исполнительную власть в этих подразделениях».*

*«Подведем итоги: пусть мы будем всегда уверены, что у нас с избытком хватит конечных или высших полномочий, чтобы исправить или перестроить; и пусть мы в равной степени будем уверены, что наши облеченные доверием исполнители обладают четко определенными полномочиями, необходимыми и достаточными для осуществления ими своей повседневной работы и выполнения своих обязанностей».*



Совет директоров корпорации AA Grapevine



AA Grapevine



# Принцип 11

*Хотя Попечители и несут полную ответственность за организацию работы всемирных служб АА, они всегда должны иметь по возможности наилучших помощников в лице постоянных комитетов, директоров обслуживающих корпораций, служащих, оплачиваемых сотрудников и консультантов. Поэтому составы этих нижестоящих комитетов и советов обслуживания, личная квалификация их членов, способы назначения на работу по обслуживанию, системы ротации этих работников, порядок их взаимоотношений друг с другом, особые права и обязанности наших служащих, оплачиваемых сотрудников и консультантов, вкупе с верным обоснованием финансового вознаграждения этих специальных работников будут всегда являться предметами серьезной заботы и внимания.*

**В**этом, втором по длине текста, Принципе Билл подробно объясняет строение, функции и связи постоянных комитетов Совета по обслуживанию, его вспомогательных исполнительных советов, Офиса по обслуживанию АА и редакции «Грейпвайна» по состоянию на 1962 год. Поскольку с тех пор АА выросло и изменилось, многие описания были бы сегодня иными, а некоторые из предложенных материалов больше не относятся к делу. Тем не менее, полный текст ценен как исторический документ, а многие принципы, как и те, что приводятся ниже, по-прежнему применимы.

Помимо структуры обслуживания, которую мы уже обсуждали, существует еще и другая, внутренняя, структура обслуживания, состоящая из тех членов попечительских комитетов, которые сами не являются Попечителями, - не являющихся Попечителями директоров, входящих в два исполнительных совета, администраторов и членов штаба. «Члены этой группы, - как заявляет Билл, - не только поддерживают лидерство попечителей, но и разделяют вместе с ними его время». Далее идут «несколько принципов... которые» применимы к структурам «Всемирные Службы АА» и «АА Грейпвайн»:

## 1. Статус администраторов

Ни одна действующая служба не сможет работать нормально, пока у нее не будет постоянного и опытного административного руководства. Оно всегда должно возглавляться только одним лицом, поддерживаемым такими помощниками, какие ему необходимы. Это лицо должно обладать вполне достаточными полномочиями и свободой, и, пока оно хорошо справляется с работой, в его дела вмешиваться не стоит.

*У нас не может  
быть двух голов!*



## 2. Оплачиваемые сотрудники, размеры вознаграждения

Каждый оплачиваемый администратор, штатный сотрудник или консультант должен вознаграждаться в разумном соответствии со стоимостью его или ее способностей или услуг в коммерческом мире... Дешево оцененная помощь вызывает чувство собственной беспомощности и никчемности. По прошествии времени она обходится очень дорого. Так мы не имеем ни хорошей духовности, ни хорошей работы. Следовательно, при наличии служебных денег наши сотрудники должны хорошо вознаграждаться.

Если будешь платить орехами, то и получишь только ...



## 3. Ротация среди оплачиваемых штатных сотрудников

Они меняются ролями!



В Офисе по обслуживанию АА большинство штатных сотрудников переназначаются каждые два года. Во время найма предполагается, что каждый штатный сотрудник обладает такими способностями, которые позволят ему выполнять любую работу в данном месте или научиться тому, как это делается, за исключением руководства офи-

## 4. Полноправное «участие» оплачиваемых сотрудников является крайне важным

Мы уже говорили о необходимости предоставить право голоса в наших комитетах и советах корпораций ключевому платному персоналу. Точно так же, как и наши добровольцы, они должны получать удовлетворение от статуса, соответствующего их обязанностям.



# Принцип 12

*Генеральные Гарантии Конференции: во всей своей деятельности Конференция по обслуживанию должна соблюдать дух Традиций АА, проявляя при этом величайшую заботу о том, чтобы конференция никогда не превратилась в место для опасного обогащения и власти; что необходимые оперативные денежные фонды плюс достаточный резерв будут подчиняться разумным финансовым нормам; что никто из Участников Конференции никогда не должен ставиться в положение, дающее ему неограниченную власть над кем-либо из остальных членов АА; что все важные решения будут приниматься путем обсуждения, голосования и, при всякой возможности, достаточного единогласия; что никакие действия Конференции никогда не будут носить характер персонального наказания и не послужат толчком к возникновению общественных споров; что, хотя Конференция как служба может действовать от имени Анонимных Алкоголиков, она никогда не должна прибегать к каким-либо принудительным действиям и чтобы, как и Содружество Анонимных Алкоголиков, которому она служит, сама Конференция всегда оставалась демократичной в своих помыслах и деяниях.*

Этот Принцип состоит из Генеральных Гарантий Конференции по обслуживанию. И они высечены на камне - то есть, если в других Принципах Билл оставляет дверь открытой для изменений и поправок и отмечает, что остальную часть Устава Конференции «можно по мере готовности совершенствовать», то эти Гарантии, как и Двенадцать Шагов с Двенадцатью Традициями, можно изменять только с *«письменного согласия трех четвертей всех групп АА»*, существующих в мире!

Почему?

Потому, что *«эти Гарантии указывают на разумность и духовность - качества, которыми Конференции следует обладать всегда... Это неизменные узы, которые накрепко связывают Конференцию с движением, которому она служит»*.

Кроме того, в Гарантиях заложены и духовные принципы, которые применимы точно так же и ко всем остальным структурам АА. Итак, давайте рассмотрим эти принципы один за другим:

**Гарантия Первая:** *«Конференция никогда не превратиться в место для опасного обогащения и власти»*. Седьмая традиция защищает нас от накопления слишком больших денег. До тех пор, пока мы отказываемся от вспомоществований извне и ограничиваем размеры личных пожертвований наших членов, *«мы не станем богатыми ни в каком опасном смысле»*. Если мы будем жить и в соответствии со Второй Традицией, где говорится, что *«высшим авторитетом для нас является любящий Бог»* и что *«наши лидеры являются всего лишь облеченными доверием исполнителями -они нами не командуют»*, то тогда нам

не грозит и опасная власть.

**Гарантия Вторая:** *«Необходимые оперативные денежные фонды плюс достаточный Резерв должны подчиняться разумным финансовым нормам».* Хотя многие из нас, будучи еще пьющими алкоголиками, вели себя как транжиры, когда речь заходит об оказании поддержки *«вышестоящей структуре АА, мы становимся склонны делать это с некоторой неохотой».* И все же, в АА расходы на служебные помещения остаются относительно низкими, по сравнению с количеством групп, которые они обслуживают, и, если нужда в поддержке выражается ясно, добровольные пожертвования поступают. Резервный фонд АА должен составлять сумму расходов Офиса по обслуживанию АА и журнала «Грейпвайн» в течение одного календарного года. Этот Фонд формируется почти полностью из доходов от продажи литературы АА и используется также для покрытия дефицита между пожертвованиями групп и расходами на их обслуживание.

**Гарантия Третья:** *«Никто из Участников Конференции никогда не должен ставиться в положение, дающее ему неограниченную власть над кем-либо из остальных членов».* Это положение уже обсуждалось ранее в IV Принципе, однако *«оно является настолько важным, что мы записали его как отдельную Гарантию»*, оказывающую *«мощное противодействие появлению неограниченной власти в любой части структуры нашей Конференции».*

**Гарантия Четвертая:** *«Что все важные решения должны приниматься путем обсуждения, голосования и, при всякой возможности, достаточного единогласия».* Эта Гарантия, с одной стороны, *«защищает нас от поспешных или волевых решений простого большинства, а с другой стороны, она учитывает права меньшинства и часто проявляемую им мудрость, каким бы малочисленным оно ни было. Данный принцип гарантирует, что, если позволяет время, все важнейшие вопросы будут широко обсуждаться и что эти обсуждения будут длиться до тех пор, пока по-настоящему подавляющее большинство не сможет поддержать каждое подвергнувшееся сомнению решение».*

**Гарантия Пятая:** *«Что никакие действия Конференции никогда не будут носить характер персонального наказания и не послужат толчком к возникновению общественных споров».* Несмотря на то, что практически все остальные общества и государства считают необходимым наказывать своих отдельных членов за нарушения установленных ими верований, принципов или законов, Анонимные Алкоголики подобную практику необходимой не находят.

В тех случаях, когда нам не удастся следовать добрым принципам, нас губит алкоголь. Не нужно никакой системы наказаний, исполняемой людьми. Это уникальное условие оборачивается для всех нас огромным преимуществом, тем, на что мы можем полностью положиться и чему мы никогда не должны изменить, прибегнув к персональным нападкам и наказаниям. Из всех существующих обществ наше меньше всего может себе позволить риск возникновения обид и конфликтов в результате того, что в порыве гнева мы хоть как-то поддадимся искушению кого-то персонально наказать.

Во многом по той же причине мы не можем и не должны вступать в общественные споры даже с целью самозащиты. Наш опыт показал, что, благодаря провидению, АА освобождено от необходимости ввязываться в ссоры с кем бы то ни было, и как бы нас на это ни провоцировали. Ничто не смогло бы нанести больший урон нашему единству и тому всемирному духу доброй воли, которые царят в АА, чем публичные препирательства, какими бы многообещающими не казались сиюминутные выгоды.

Вот некоторые ситуации, которые могут потребовать рассмотрения их Конференцией:

*Допустим, АА подвергнется «острым общественным нападкам или грубому высмеиванию», возможно, «частично или полностью бесосновательных на самом деле. Нашей лучшей защитой в данной ситуации было бы полное отсутствие таковой вообще, а именно- абсолютное молчание на общественном уровне. Если же критика АА частично или полностью оправдана, возможно, было бы неплохо признать ее правоту лично критикующим и выразить им нашу благодарность».*

Публичные нарушения Традиций АА.

Сами члены нашего Содружества могут попытаться использовать имя АА в своих личных целях. *«Агрессивные или карательные действия, даже в такой области как эта, не должны иметь места. В личной беседе мы можем дать понять нарушителям Традиций, что те не соблюдают порядок. В тех случаях, когда они продолжают настаивать на своем, мы можем использовать иные методы убеждения, имеющиеся в нашем распоряжении. Однако в конечном счете, нам придется положиться в основном на давление общественного мнения и мнения АА».*

Иного рода проблемой являются жестокие внутренние разногласия, привлекающие нежелательное общественное внимание. Поскольку Офис по обслуживанию *«не является полицейским органом»*, здесь мы можем предложить в качестве совета только опыт АА.

**Гарантия Шестая:** *«Что, хотя Конференция как служба может действовать от имени Анонимных Алкоголиков, она никогда не должна прибегать к каким-либо принудительным действиям и что, как и Общество Анонимных Алкоголиков, которому она служит, сама Конференция всегда будет оставаться демократичной в своих помыслах и деяниях».*

Традиции АА предоставляют группе или отдельному члену АА необычайные свободы. На самом деле, в АА мы, пожалуй, пользуемся большим числом и более широкими свободами, чем в каком бы то ни было Товариществ в мире. Мы не считаем это нашей заслугой. Просто мы знаем, что должны сделать выбор в пользу соблюдения Двенадцати Шагов и Двенадцати Традиций АА, в противном случае нас ожидает разрушение и гибель.

*«Из-за того, что мы сделали столь высокую ставку на наши свободы, и потому, что мы не можем согласиться с тем, что они нуждаются в ограничении, здесь мы специально предписываем нашей Конференции по обслуживанию пол-*

ностью отказаться от любых и всяких командных действий, которые могли бы как-то урезать свободу члена АА под Богом. Мы ожидаем, что наша Конференция будет всегда стараться действовать в духе взаимного уважения и любви между членами АА.

Свобода под Богом расти по Его образу и подобию навсегда останется правом Анонимных Алкоголиков. И пусть наша Конференция по обслуживанию всегда остается служить главным символом этой неприкасаемой свободы».

