الفصل السابع

السفير المعاصر

اعتمدنا فى هذا الفصل على الندوة التى عقدها معهد دراسة الدبلوماسية التابع لجامعة جورج تاون الأمريكية وشارك فيها عدد من ابرز المشتغلين بالدبلوماسية والدارسين لها وقد نشرت أعمال هذه الندوة فى كتاب:

The Modern Ambassador: the Search and Challenge, Institute for Study of Diplomacy, George Town Yuniversity. 1986

صفات مشتركة في السفراء المتميزين:

يقول: K are Gruber(*)

باعتبار أنى عملت وزيرا للخارجية وسفيرا، فقد شاهدت مشكلة تعيين السفراء من جانب السفراء ومن جانب من يعينوهم، وكنت فى موقف يمكننى من أن أحكم أين ولماذا يفشل السفراء، ولم يتميز بعضهم وأعتقد أن هناك صفة مشتركة فى أداء السفراء الممتازين، تلك هى المهارة فى الاتصالات. أن الاتصالات من نوع خاص جدا هى التى يجب أن تتعلم، ولكن بدون الاستعداد الأساسى لهذه الاتصالات، فإن السفير لا يستطيع أن يكون ناجحا فى أهدافه المتعددة، وعلى النقيض من الصورة التقليدية للسفير كفرد على درجة عالية من الصقل والتحوط فى كل مايقوله الأمر الذى يتطلب موهبة خاصة لكى يقرر ما يقوم بإبلاغه، فقد وجدت أن الحديث الواضح هو جزء جوهرى من نجاح الدبلوماسى، وهو بالطبع يجب أن يكون لبقا وماكرا فى بعض الأحيان فى الطريقة التى يجرى بها اتصالاته، غير أن رسالته يجب أن تصل بوضوح وبدقة، وفى رأيى أن الوضوح والتفصيل فى الشرح وفى الإبلاغ والدفاع ومناقشة المعلومات حول موقف بلده ومسائل أخرى هو أمر جوهرى.

إن أفضل السفراء الذين عملت معهم كانوا أولئك الذين يمتلكون معرفة شاملة فى الشئون الدولية، وذوى نظرة عالمية، ولديهم تعاطف مع اهتمامات البلدان الأخرى، كما لم يكونوا على درجة كبيرة من الحذر فى الطريقة التى يشرحون بها ما يجرى وما الذى تحاول بلادهم تحقيقه. أما أسوأ السفراء الذين قابلتهم فكانوا أولئك الحذرين بشكل زائد (وليس مجرد التحوط) والذين يريدون أن يحصلوا على معلومات دون أن يقدموا شيئا فى المقابل.

ذلك أن الاتصال بين الدبلوماسيين هو طريق ذو اتجاهين : ولا يستطيع أحد أن يتوقع الحصول على معلومات مالم يكن قادرا ومستعدا لتقديم معلومات. فالسفير الذى يريد أن يتحدث إليه كل شخص هو الذى يستمتع الآخرون بحديثه.

وقد يبدو من حديثى أنى لست بالضرورة ناقدا لعادة اختيار أشخاص لمناصب السفراء من غير الدبلوماسيين المحترفين، ولكن أعتقد أن مثل هؤلاء الأشخاص يجب أن يكون لهم مكانة غير عادية لكى يكونوا ناجحين، فيجب أن يكونوا قارئين جيدين، ومتحدثين جيدين،

(*) وزير خارجية النمسا لمده ٩ سنوات، وسفير لها فى الولايات المتحده (مرتين)، وأسبانيا، وسويسرا، وألمانيا الاتحادية.

كما يجب أن يكون لديهم معرفة متمكنة فى الشئون الدولية. كما يجب أن يكونوا أشخاصا ذوى أذواق واتجاهات عالمية. أما ضيق الأفق، والاعتقاد بتفوق جنسه، وعدم القدرة على فهم الفوارق الدقيقة فى الدول الأجنبية، والاعتقاد بأن بلده هى الأفضل فى كل شئ، كل هذا يمثل العوائق والتى بعد عمر معين لايمكن التغلب عليها بأى قدر من التدريب أو الخبرة.

وفى بلدى، والتى لديها وزارة خارجية صغيرة نسبيا ويدخلها عدد محدود من الأعضاء الجدد كل سنة، فإن كل دبلوماسى يستطيع أن يتوقع أن يصبح سفيرا. ولهذا مزاياه ومضاره ومن بين المزايا أن دبلوماسيينا لا يخشون أن مستقبلهم سوف يتحطم إذا ماارتكبوا خطأ، ونتيجة لهذا فإنه يمكن أن يكونوا مجددين. وبين المضار أن هناك اختيارا صغيرا للغاية لأفضل العناصر وينتج عن ذلك ميل لدى جزء من سفرائنا أن يكونوا بيروقراطيين. ومع هذا فإن المنافسة الزائدة يمكن أيضا أن تكون عائقا، وكما رأيت فى حالة السفراء الذين أتوا من بيئة كان عليهم فيها أن يحفروا طريقهم إلى القمة، بأنهم يصبحون تنافسيين أيضا مع نظرائهم فى وزارة خارجيتهم وكذلك مع زملائهم دبلوماسيى الأقطار الأخرى. أن الدبلوماسية تتطلب عادات إيجابية من التعاون.

إن أفضل السفراء الذين عرفتهم كانوا أناسا بالإضافة إلى معرفة شاملة لبلدانهم والدولة التى يعملون فيها، لديهم أيضا نظرة شاملة عن العالم يمكن أن يتواءم معها ما يجرى من أحداث. بدون هذه الصورة العالمية فإنه من المستحيل تقريبا أن تصل إلى استنتاج كامل حول أهمية ما يجرى من تطورات. وفى هذه الأيام تخترق السياسة كل حقل من نشاط الدولة. وأى حرب صغيرة فى أى مكان يمكن أن تؤدى إلى اشتعال عالمى. والقرب المتزايد للأمم واعتمادها بعضها على بعض وتفاعل الرأى العام فيها كان من نتيجته أن المادة الحمضية للتلقين الأيديولوجى تسربت إلى كل شق فى الخلافات الداخلية والدولية. فليس غريبا إذن أن أى تقييم موضوعى للقوى المحركة لزماننا تتطلب معرفة متزايدة، حكم سليم، والقدرة على تعليق الأهمية المناسبة لما يحدث فى مجالات واسعة متنوعة. إن السفير الجيد يجب أن يفهم أيضا أهمية الأشياء التى تحدث خارج المنطقة المعتمد فيها.

إن الاتصالات بالشكل الذى استخدمتها آنفا، تتضمن ليس فقط جمع المعلومات وإبلاغها من وإلى حكومته، إنها أيضا تعنى التفاوض سواء لتطوير اتفاقيات محدودة أو بمعنى تسوية الخلافات وجمع التأييد خارج نطاق اتفاقيات محددة.

وبينما تصنع التقارير الماهرة سمعة السفير فإن التفاوض هو الجوهر الحقيقى لنشاطه. والتفاوض ليس مجرد الجلوس على مائدة حيث تعارض دولتان أو أكثر بعضهما بدرجة كبيرة أو صغيرة، أنها تبدأ قبل وقت طويل من تحديد موعد للجلوس أمام المائدة. إن عملية تليين الجانب الآخر هى تقريبا بقدر أهمية تبادل حجج رائعة على مائدة التفاوض.

إن السفير يجب أن يقنع الحكومة الأخرى بأهمية موضوع التفاوض، وبحل وسط يكون مفيدا لبلده. ولكنه أيضا يجب أن يقنع حكومته بالحدود التى يمكن من خلالها التوصل إلى حل وسط (أو حتى إذا ما كان الوسط ضروريا). ويميل الناس فى الداخل غالبا إلى اعتبار الحدود التى يوصى بها السفير على أنها ترجع إلى الحذر الزائد من جانبه، والغربة عن بلده، أو إلى حالة من التشويش الذهنى المحض. وأسوأ شئ هو أن توحى أو تتنبأ بنتيجة للمفاوضات يثبت فى النهاية أنه تنبؤ مبالغ فى تفاؤله بدرجة كبيرة، وعندئذ ترسل وزارة الخارجية شخصا أقوى يجد أنه يمكن بسهولة الحصول على أكثر مما ظنه السفير ممكنا. والتوصيل إلى الطريق الصحيح بين هذه التقييمات المتضاربة هو أمر يتطلب مهارة، وخبرة، وشجاعة وعقلا هادئا، ومما هو غير مرغوب فيه بدرجة كبيرة محاولة أن تسلك طريقا بين الفشل والحذر المبالغ فيه بأن تبعث برسائل لامعنى لها إلى وزارة خارجيتك من أجل أن تحمى نفسك وقد يحمى الإنسان نفسه فى اللحظة الراهنة، ولكنه مع الزمن قد يضر حياته الوظيفية على المدى البعيد.

إن الدبلوماسى الجيد يجب أن يكون دقيقا، وتعلمنا التجربة أنه كلما ارتفع مستوى اجتماع القمة كانت الاتفاقيات الناتجة عنه سيئة فالسياسيون الكبار ليس لديهم صبر كبير لمراقبة التفاصيل أيا كانت أهميتها، وهم دائما فى عجل من أجل أن يتصافحوا لتسجيل «التقارب» أو اتفاقيات أخرى. وكما ذكر لى دبلوماسى أمريكى مرة: فوق قمة ثلجية سوف ينمو فقط ما حملته معك هناك، ولهذا فإن من الحكمة أن تبعث أفرادا ذوى ضمائر، يبتعدون عن العلانية، ويشرعون فى إعداد النصوص وإعطاء كبار الرسميين معلومات دقيقة حول النقاط التى يجب ملاحظتها بشكل خاص. فمثلا، فإن كلمة تأييد يمكن أن تعنى أى شئ ابتداء من ابتسامة موقوتة إلى تأييد عسكرى قوى. ولذلك فإن الدقة والوضوح هى أمر غاية فى الأهمية. وطبيعى ثمة استثناءات حين يكون الاتفاق من أجل الاتفاق، حتى ولو على حساب عدم الوضوح، أمرا مرغوبا فيه أو ضروريا، ولكن مثل هذه الحالات نادرة جدا.

ويحتاج الدبلوماسى الجيد أيضا إلى الإحساس بالدعابة. ويجب دائما أن يكون لديه بعض الملاحظات الجاهزة لتخفيف التوتر حينما تقترب المفاوضات من نقطة الانهيار. ويقفز

إلى ذاكرتى مثل عن مفاوضات كان كل شئ فيها يسير بشكل خاطئ وكان أحد المتفاوضين ذا لحية طويلة، ولم يكن سلوكه المتبلد الحس ينبئ بالخير بنتيجة ناجحة، وأخيرا قال مفاوضه على الجانب الآخر: قبل أن ننصرف لدى سؤال واحد آخر: حين تأوى إلى فراشك ليلا، فهل تطوى لحيتك تحت الأغطية أو أنك تتركها فوقها؟ وانفجر الضحك فى كل المكان، وللمرة الأولى سمح البطريرك بابتسامته ترتسم على شفتيه. وتلا ذلك عقد اتفاق أسرع بكثير مما كان متوقعا. ولا أعنى أن هذا ينطوى على أن السؤال المازح كان سبب النتيجة الناجحة للمفاوضات، ولكن أعتقد أن هذا الحادث يصور أهمية القدرة على إشاعة جو ملائم، ومعرفة متى سيساعد قدر من الدعابة على تمهيد الطريق إلى حديث أسهل ومن ثم إلى الاتفاق.

بقيت نقطة حول الفطنة. إن منصب السفير لا يجب أن يعطى لأى فرد جائع إلى الشهرة. وفى رأيى، فإنه من الأفضل، حتى فى التقارير الرسمية، استخدام المقتطفات الشخصية عند الضرورة المطلقة فقط، ما لم تكن المعلومات المبلغة ذات معنى فقط حين تسند إلى مسئول كبير، والذى أبلغها وفى ذهنه أنها سوف تنسب إليه. فإذا ما قرأ صديق أو حتى أحد المعارف اسمه فى تقرير حكومة أجنبية، حتى ولو كان كل شئ فى هذا التقرير فى صالحه فإنه من الأقل احتمالا أن يكون صريحا ومفتوحاً فى المقابلة التالية، وأى دبلوماسى مجرب يعرف أن التقارير المكتوبة هذه الأيام يمكن أن تجد طريقها إلى أفراد لم تكن موجهة إليهم بأى حال. ولكى أعطى الثقة لمن أجرى معهم المقابلات بأن ملاحظاتهم سوف تكون موضع ثقة، فإننى عادة أفضل أن أتحدث معهم فى محيط غير رسمى وليس فى مكاتبهم، كذلك أجد أنه من الفطنة أن أحمى مذكراتى المكتوبة بخط اليد.

وأخيرا. ومثل أى فرد يريد أن يكون ناجحا فى بيئة منافسة، فإن السفير يجب أن يكون لديه حكم سليم. وهذا غالبا أمر مسلم به، ولكن الحكم السليم هذه الأيام لايعنى ماكان يعنيه فى أيام البواخر الشراعية والعربات التى يجرها الجياد. فحين تحدث أمور هامة، فإن تفسير السفير لها يجب أن يكون سريعا إذا ما كان له أن يحدث أى أثر حسن لأن الصحافة سوف يكون لها تفسيرها الخاص، وكذلك حكومات أخرى، لذلك فإن كتابة التقارير والتحليل يجب أن لايجئ فقط فى الوقت المناسب وانما على الفور تقريبا. فالتقرير والحكم السليم اليوم يجب أن يجئ أسرع مما كان فى جيل مضى. وإذا كان فى ذهن

السفير مفهوم عن العلاقة المتبادلة بين الأحداث حول العالم، فإنه من الأكثر احتمالا أن يستمع إليه، وسوف يكون لحكمه وزن أعظم وهذا ينطبق على كل مايبلغه مكتوبا إلى حكومته وأيضا على أحاديثه الشفهية مع الرسميين فى الدولة المعتمد فيها.

مؤهلات سفير:

فى تحليل كلا من: Jean laloy(*)، Francois de Laboulaye(*)

إن رد الفعل الأول لمعظم الدبلوماسيين المحترفين حين يسألون عن المعيار الذى يستخدم فى اختيار السفراء، هو أن يصفوا مؤهلاتهم الخاصة. وهذا رد فعل طبيعى جدا، ولكن إذا كان شئ مفيد يأتى من هذا التساؤل فإنه من الضرورى أن نخطو إلى الخلف وأن ننظر إلى العناصر الجوهرية لمنصب رئيس البعثة ونعنى به السفير.

إن أحد التعريفات البسيطة للدبلوماسية هى أنها المظهر الشفهى للعلاقات الدولية. وهناك خلاف جوهرى بين ماهو مكتوب وما يعبر عنه بالكلام، ليس فقط لأن الكلام الشفهى هو أساس سريع الزوال، ولكن لأن لغة الحديث لها مالا نهاية له من الفوارق الدقيقة باعتبار أنها أكثر ثراء وأكثر صقلا من النصوص المكتوبة.

ونتيجة لذلك، فإنه فى الحديث الشفهى فإن المرء يستطيع أن يوحى بأكثر مما يستطيع كتابة، وإذا عرف أحد كيف يستمع، يستطيع أيضا أن يفهم الجانب الآخر بشكل أفضل، فى مجال الحديث الشفهى، فإنه ليس فقط المصالح التى يمكن أن تكيف وتفهم، ولكن أيضا وجهات النظر والخطط والنوايا. ولكن الاتصالات الدبلوماسية الشفهية يمكن فقط أن تكون فعالة إذا ما كانت المحادثة جزءا من عملية متصلة، وإذا ما امتدت المحادثات عبر فترة زمنية ويمكن أن تستأنف كل مرة إذا ما اقتضت الضرورة. ومثل هذه المحادثات ستكون فعالة فقط إذا ما كان المتحادثون، وإن كانوا على مستوى من المسئولية، إلا أنهم ليسوا هؤلاء الذين يتولون مسئولية عليا، فإذا التقى كبار المسئولين وجها لوجه، والذين يمكن أن تكون كل كلمة لهم هى الكلمة الأخيرة ولا يمكن التراجع عنها فإنهم فى أغلب الأحيان لن يقولوا شيئا مفيدا لأن التوتر يصبح ببساطة كبيراً للغاية. ومن ناحية أخرى فإن الشخص الذى يقع فى درجة أدنى فى سلم المسئولية يستطيع أن يستكشف تفاهة الأمور بشكل أبعد بكثير دون أن يضر إلا نفسه، وبطريقته الخاصة يمكن أن يتاح له فرص قد يستفيد منها أو يدعها تفلت منه.

(*) عمل سفيرا لفرنسا فى البرازيل، واليابان والولايات المتحدة.

(*) دبلوماسى واكاديمى فرنسى وعضو اكاديمية العلوم السياسية فى باريس.

ولا تستطيع الاتصالات التليفونية سواء كانت حمراء أم خضراء أن تغير الموقف. إن لها فائدتها فى حالات ما، ولكنها لاتلغى ضرورة المحادثة المستمرة والتى هى الدبلوماسية بأدق معانى هذه العبارة، كان ذلك هو كيف ننظر إلى المتطلبات الجوهرية لمنصب السفير. دعونا الآن ننظر فى كيف ومن أين يمكن شغله بشكل أفضل.

ويبدو لنا أنه حتى مع أكثر معايير الاختيار قوة فإن سلكا من أرفع مراتب الدبلوماسيين لن يتكون فقط من أفراد ذوى أداء ممتاز.. ودعونا نكون أمناء. فليس لدى كل فرد وبنفس الدرجة جميع الصفات الضرورية ليكون سفيرا كاملا. إن التوزيع بينهم من المحتمل أن يكون هو نفس ماهو قائم فى أى مهمة أخرى: عشرة فى المائة بدرجة جيد جدا، والباقى أقل جودة، وبعض منهم أقل من ذلك. وسيكون من الخطأ الكبير أن تنشد نمطا واحدا فقط من الشخصية، ومع هذا فثمة مؤهلات ما تستوقفنا على أنها جوهرية.

أحد هذه المؤهلات هو ما أسماه زميل فرنسى، والذى هو الآن مؤلف مشهور «التخصص فى العموميات» (The Speciality of the geneval) إن السفير يجب دائما أن تكون عينه على أكثر المظاهر عمومية لما يفعل، وأعنى المصالح الأكثر أهمية. وهذه طبعا تشمل فى هذه الأيام التى هى أكثر وأكثر تخصصا ليس فقط الإستراتيجية والتكتيك، والاقتصاد والتكنولوجيا، ولكن أيضا العلاقات الاجتماعية، والعلم المجرد وأخيرا الفلسفة، والثقافة، والدين.

ما الذى يمكن عمله إذن؟ يجب تزويد السفير بملحقين أو مستشارين خصوصيين. وعندئذ ماذا ستكون علاقته معهم؟ إما أن يكون لديه ثقة فيهم ويفوضهم سلطته وفى هذه الحالة فإنه يمكن أن يفقد سيطرته بسرعة على العمل، وإما أن لا يعتمد عليهم، وفى هذه الحالة لن يكون قادرا على أن يقول ما الذى يمكن عمله. ولذلك فإنه من المرغوب فيه بدرجة كبيرة أن يكون له حكمه الخاص الذى يتأتى من الخبرة. أى نوع من الخبرة؟ الخبرة تتأتى من النجاح فى عمليات سابقة. وبكلمات أخرى فإنها ليست فكرة سيئة أن يكون لدى السفير فى حياته الخاصة مناسبة يتعامل فيها بجدية مع «العالم الحقيقى» وأنه يجب أن يدرك الجمود البالغ للنظم الاجتماعية وللأفراد. وبهذه الطريقة فإنه يجب أن يكون قادرا على أن يحكم على نوعية مستشاريه وخبرائه وأن يستخلص مكسبا من نصيحتهم. وحقيقى أنه يجب أيضا أن يكون لديه قدر ما من المعرفة الفنية من أجل أن يقدر بشكل سليم نوعية هذه النصيحة. ونحن نعتقد أن الصراحة تتطلب منا أن نقرر أنه ليس هناك حل خالص لهذه المعضلة.. وأنه ليس هناك مخرج كامل، وأنه ليس هناك سفير يبلغ حد الكمال. فإذا وجد مثل هذا الشخص فإنه سيكون غير مريح ومتعبا بدرجة كبيرة.

بالإضافة إلى توسع مجالات العلم والثقافة التى تجعل من الصعوبة التخلى عن وظائف السفير خلال السنوات من نهاية القرن، ثمة مشكلات أخرى لها علاقة بتحول نسيج العلاقات الدولية.

وفى وقت مضى كان يكفى أن تدافع عن «المصلحة القومية» التى كانت تحدد على أنها كل شئ يساهم فى رفاهية وذاتية ومكانة المجتمع والدولة التى يمثلها السفير. فلم يكن هناك مشكلة، فقد كان مفهوما أن الهدف هو المحافظة على التوازن بين القوى الخمس أو الست الكبرى وفى نفس الوقت يحصل على مزايا تجارية، وعلى الاحترام لحقوق مواطن السفير، ولراية بلده، إلخ. فأفق كل سفير كان محدودا بأمته، وكما قال بسمارك إن أى أحد يتحدث عن أوربا إنما يتجاوز حدوده. وربما كان هذا صحيحا عام ١٨٩٧ ولكنه بالتأكيد ليس صحيحا الأن، فقد اتسع اليوم أفق الدبلوماسية تحت تهديد الدمار العالمى، والتداخل المتزايد للمصالح الاقتصادية، والتحركات الواسعة للسكان، وانتشار المعرفة الفنية، ونفوذ وسائل الإعلام إلخ. ولذلك فإن المرء اليوم يجب أن يكون يقظا للآثار الأخرى التى يمكن أن تحدثها سياسات حكومته بالنسبة للآخرين. ومالم يكن قادرا على أن يحيط بكل من البعد الوطنى والجماعى، فإنه لن يستطيع أن يقوم بوظيفته بشكل سليم. وبمعنى ما فإنه لن يستطيع أن يدافع بذكاء عن مصالح أمته. لأن هذه تتصادم مع مصالح أمم أخرى فى كل مكان. وهناك بالطبع سفراء سيحتفظون بمنظور ضيق. ولكنهم ليسوا حقا فعالين، وهكذا لا ينتمون إلى القلة من السفراء الجيدين.

فوضع السفير، باعتبار أنه يقع على مستوى عالٍ من المسئولية دون أن يكون هو نفسه لديه القدرة على اتخاذ قرارات سياسية، يسمح له أن يضع المصلحة الوطنية مقابل المصلحة العالمية وأن يلقى بثقله فى كفه الثانية إذا كان ذلك ضروريا. وبالطبع فإن هذا يتضمن المجازفة بأن يجعل من نفسه بغيضا لحكومته أو الدولة المضيفة أو لمنظمة دولية معتمد لديها، أو للثلاثة معا فى وقت واحد.

وهنا، مرة أخرى ، يجب أن لا يتوقع المرء حلا نموذجيا، فلا يمكن أن يكون هناك توازن مستقر. فما هو جوهرى أن كلا الاهتمامين، الوطنى والجماعى، يجب أن يُفهما وأن يعترف بهما فى كل الأوقات. فى هذا فإن شخصية رئيس البعثة وقوتها تلعب دورا هاما، فهو لايجب أن يجعل بلده مركز اهتمامه الضيق. ويجب دائما أن ينشد فهم الأسباب التى أملت سياسات حكومته، وكذلك حكومة البلد المضيف.

ويحدث من وقت لآخر أن يتهم سفير بتمثيل مصالح بلده بفاعلية أقل مما يمثل مصالح البلد المعتمد لديها. وبالطبع فإن سفيرا لايجب أن يسمع هذا ومع ذلك وبدون الانغماس بشكل زائد فى تناقض، فإنه يمكن القول أن الاتهام يتضمن، على الأقل جزئيا، تحية للذكاء وللصفات الخلقية للدبلوماسى المعنى.

وما يجب أن يكون بدهيا أن هناك حدودا صارمة، تمليها الفطرة السليمة ووقائع الموقف للمدى الذى يمكن للسفير أن يذهب إليه فى معارضة حكومته. فإن لم يكن التوصل إلى حل وسط ممكنا وما دام القرار النهائى قد اتخذ، فإن السفير يجب بالطبع أن ينفذه بولاء وبدقة حتى ولو كان هذا ضد ما أوحى به ... ولكن حتى يتخذ القرار النهائى فإن السفير مدين لحكومته بأصرح نصيحة وبلا كذب أو خداع. وفى بعض الحالات، وإذا ماوجد أنه مما لا يتفق مع ضميره أن ينفذما يعتقد أنه قرار خاطئ فى إمكانه بالطبع أن يستقيل، ولكن مثل هذه الحالات يجب أن تكون نادرة.

ويبقى التساؤل عن أين يجب أن نبحث عن سفراء جيدين، سواء كانوا محترفين أو أشخاصا يجُتذبون إلى الدبلوماسية من الخارج. ومن الصعب أن تكون الإجابة قاطعة فبعض المحترفين تحولوا فى أدائهم إلى هواة، وثمة حالات أصبح فيها الهواة بسرعة محترفين جيدين. ومع هذا فإن المرء لايجب أن يقلل من وجود «أسلوب دبلوماسى» والذى قد يبدو غريبا لغير المحترفين، ولكنه حقا استند على خبرة طويلة. وثمة مشكلات حقيقية إذا ما حاول المرء أن يثرى المؤسسة الدبلوماسية بمواهب خارجية من عالم رجال الأعمال أو المال أو التعليم، ولكن هذه المشكلات سوف تقلل بشكل كبير إذا ما سلكت الحكومة كلا الاتجاهين ـ إذا ماكان هناك نظام من التناوب يذهب بمقتضاه الدبلوماسيون المحترفون إلى هذا العالم للقيام بعمل عملى على درجة عالية من المسئولية، وبهذا الشكل تغتنى خبراتهم الخاصة والخدمة الدبلوماسية. بمعرفة أفضل لمشكلات العالم غير الحكومى. بهذه الطريقة سيكون هناك احتمال أعظم بأن نصل إلى الطراز المرغوب فيه: ليس «المتخصص فيما هو عام» ولكن أخصائى وعام فى نفس الوقت، وهو أمر ليس ببسيط[1].

---

(١) لقد ادى التطور الذى حدث فى الوظيفة الدبلوماسية فى الآونة الأخيرة من حيث تعدد أهتماماتها ونطاق ومجالات عملها، أدى إلى وجوب تعدد عناصر تكوين الدبلوماسى. فلم يعد مطلوباً أن يكون «متخصصاً» فقط فى مجال بعينه، وإنما عليه أيضاً أن يلم «بعموميات» الوظيفة التى تتصل بالاهتمامات الجديدة التى جدت على العمل الديبلوماسى».

عامل مساعد لا غنى عنه:

(يلاحظ Eyidio Orton a)(*) أنه فى تاريخ الدبلوماسية فإن أكثر المظاهر البارزة والفعالة المبكرة كانت تقارير سفراء فينيسيا إلى الجمهورية فى مستهل العصر الحديث. وقد أظهرت دراسة حديثة شاملة لأرشيف جمهورية فينيسيا أنه فى القرن ١٦و١٧ فإن التقييم الدقيق للمواقف السياسية لم يكن هو الهدف الرئيسى لهذه التقارير، فقد اعتاد السفراء أن يخبروا كبير القضاة ليس فقط عن البيئة السياسية والأحداث، ولكن أيضا عن التطورات الاقتصادية والاجتماعية العملية مثل محصول الحبوب. وثمن الذهب، والنظام المالى، أو الفقر الشديد فى جنوب إيطاليا. فإذا كان تقييم هذه الميادين بالفعل هدف الدبلوماسية منذ قرون مضت فما هو المتوقع بشكل أكثر من الدبلوماسيين فى هذا اليوم والعصر؟

واليوم فإن عدد المشكلات التى يجب أن تلح بالمفاوضات الدولية هى من الضخامة بحيث إنها، وبشكل لايمكن تفاديه، يجب أن يعهد بها إلى أفراد مختارين يجب أن يكونوا على علم أكثر من الماضى بالشئون المالية، والبنوك، والتجارة، والطاقة، والتسليح، وتكنولوجيا الكومبيوتر إلخ. والموضوعات التى تعالج تحت هذه العناوين، وقبل أن تصل إلى المرحلة التى تناقش فيها من خلال المفاوضات، يجب أن تكون موضوع بحث وتعلم دائم وشامل وكثيف. إن رؤساء أو أعضاء الحكومة، وبكلمات أخرى الأفراد المكرسين للنشاط السياسى فى بلدانهم. يمكن أن يتدخلوا فقط لكى يقدموا اللمسة النهائية أو توافق الآراء السياسى لما سبق أن تم من خلال المفاوضات. وفى الحقيقة، فإن الزيادة فى التبادل التجارى والثقافى عبر العالم، واللقاءات المتكررة بين رؤساء الحكومات وآخرين من كبار الرسميين فى الحكومة، لايقلل من دور الدبلوماسى أو يجعله شيئا عتيقا، ولكن على العكس، تتطلب منه تخصصا أسرع وأكثر تفصيلا، وكذلك استخداما أعمق لأساليب العلاقات العامة.

ومع تعدد اجتماعات القمة (بما فى ذلك اجتماعات الوزراء وجها لوجه)، فإن عمل الدبلوماسية قد اكتسب بالتأكيد مزيدا من المسئوليات الجديدة. واجتماعات على هذه المستويات تتطلب استعدادا شديد الدقة والتى يمكن تحقيقها بنجاح من خلال عمل الفنيين فى العلاقات الخارجية فقط، ويكفى القول أن جزءا ملحوظا من العمل الذى تم قبل هذه الاجتماعات يركز على إعداد «البيان النهائى» فقط، والاتفاق وعدم الاتفاق على

(*) عمل مندوبا دائما لايطاليا فى الأمم المتحدة، وسكرتيرا عاما لوزارة الخارجية الأيطالية، وسفيراً (٨ سنوات) فى واشنطون.

هذه الوثيقة إنما يحدد إلى مدى كبير كيف سيجرى الاجتماع نفسه. يقدم لهم المعرفة بمشكلات محددة والتى لايمكن الحصول عليها بسهولة، نظرا لانشغالهم بالهموم السياسية الداخلية أو تأثرهم بمطالب التغطية الصحفية.

ويسمع المرء من وقت لآخر أنه حتى إذا ما استغنينا عن السفراء، فإن ذلك لن يؤثر سوف تستمر بواسطة اجتماعات رؤساء الحكومات، ووزراء الخارجية، والمالية، والتجارة، ومحافظى البنوك المركزية، وممثلى الفنون، وكل هؤلاء الذين يمكنهم أن يقدموا من وقت لآخر النسيج للصلات الضرورية. وآمل أن هذا يمكن أن يرى فقط الآن على أنه مفارقة ذكية. حتى لوصدق أن احتياطى العمل والسلطة للدبلوماسى قد انخفض بسبب السهولة التى تصل بها إليه التعليمات من خلال التليفون أو اللاسلكى، فإنه مازال عليه أن يتصرف فى أغلب الأحيان بدون تعليمات، أو بتعليمات غير كاملة أو متناقضة، وفى كل الأحوال أن يوائم تعليماته مع ما سيكون فعالا مع الحكومة المعتمد لديها، وغالبا جدا حين تكتب التعليمات فى بلد السفير فإنها تعكس المزاج السياسى الداخلى وتحتاج أن «تُترجم» إلى شئ يعطى نتائج مفيدة فى البيئة الخارجية التى تكون مخادعة فى بعض الأحيان، وحين يظهر رئيس وزرائه أو وزير خارجيته بشخصه لكى يتعامل مع حكومة أجنبية فإن السفير عليه المسئولية الصعبة فى «إرشاد» الزوار حول البيئة الأجنبية التى ليس لديهم معرفة أو خبرة كبيرة بها. إن أصعب عمل يجب أن يؤديه الدبلوماسى هو أن يحث الزائر على أن يتصرف وفقا لخط مصالح بلده، وكذلك، وإلى أبعد حد ممكن، فى غير تناقض مع مايمكن أن تقبله الدولة المضيفة، وحتى السياسى الكبير ذو الخبرة بالعالم الخارجى فإنه غالبا ما تعميه الشئون الوطنية، ويكون مدفوعا باعتبارات السياسة الحزبية فى الداخل إن السفير هو فى موقعه لكى يراجع، ويوجه الأمور عبر القنوات السليمة، ويصلح، ويوائم القرار مع الوقت المناسب، ويكون عاملا مساعدا، ويقلل من الصعاب والتوترات التى تثور وكل ما قيل ينطبق على كل من الدبلوماسية الثنائية والجماعية، وفى المنظمات الدولية فإن معرفة عميقة بقواعد الإجراءات تقدم الوسائل اللازمة للنشاط الناجح فى هذا السياق ووفقا لتجربتى، باعتبار أنى عملت سفيرا لدى الولايات المتحدة والأمم المتحدة، فإن الموهبة الطبيعية الأساسية للدبلوماسى يجب أن تكون مماثلة فى الحالتين، فيما عدا الحاجة الواضحة فى الحالة الثانية إلى وعى أعظم بالتفاعلات الدولية وبالحاجات المتزايدة والقوة الجماعية لبلدان العالم الثالث. وفى كلتا الحالتين فإن هدف السفير هو أن ينسق مواقف

وأفكاراً وأساليب الخبراء في مختلف قطاعات النشاط، وسواء كانوا يعملون في بعثته أو جاءوا من إدارات الحكومة المركزية: فإنه يجب دائما أن يتفادى الخلافات بين هذه العناصر المختلفة لكي ينتهي إلى مواقف مشتركة وفعالة.

وعلى الرغم من أن العناصر الأساسية، وخصائص، ومشكلات الدبلوماسية الحديثة مشتركة بين كل الدبلوماسيين، فإن هناك اختلافات هامة في مستويات المسئوليات، والواجبات والمخاطر بين دبلوماسيي قوة أعظم مثلا وبين دبلوماسيين من بلدان أخرى. فدبلوماسيو هذه القوة في الخارج يحملون درجة أعلى من المسئولية من الآخرين لأنهم وببساطة يعكسون موقف قوة أعظم في تعاملهم مع كل بلد سواء كانت صديقة أو خصما. فلفتة من ممثل لهذه القوة يمكن أن تحمل أهمية أكثر، سواء في تشجيع الأصدقاء أو ردع أعداء محتملين أو فعليين، من حركة مشابهة من دبلوماسي بلد آخر.

مكونات سفير ناجح:

يروى: Hideo Kitahara (*) حين بدأت حياتي كدبلوماسي قبل الحرب العالمية الثانية، كان ذلك تحت إشراف سفير، والذي يبدو لي ـ حتى هذا اليوم ـ أنه يجسد الدبلوماسي الكلاسيكي البارع. فبالإضافة إلى اليابانية، كان يعرف اليونانية واللاتينية ويتحدث الإنجليزية،والفرنسية والألمانية وقد اعتاد أن يقول أنه من أجل أن تؤدى واجبات السفير بشكل مُرْضٍ، فإن المرء عليه أن يكون في موقف يجيب فيه على ثلاثة أسئلة: من؟ أين؟ ماذا؟ ومعنى هذه الأسئلة الثلاثة هو أن الدبلوماسي الذي يواجه أي حركة سياسية يجب، تحت كل الظروف، أن يكون قادرا على أن يقول لحكومته من الذي صنع القرار، وفي أي تاريخ، وعما إذا كان القرار خطأ أم صوابا. وسؤال السفير هذا ذو الأبعاد الثلاثة هو في اعتقادي تلخيص لهدف السفير في العصر الكلاسيكي، وللصفات المطلوبة للوفاء بها. وأولا وأخيرا فإن عليه أن يخبر حكومته عن الحياة السياسية في بلد إقامته لكي يضمن التناول السليم للعلاقات والمفاوضات بين الدول. وفي نطاق تعليمات حكوماتهم فإن السفراء يتمتعون بسلطة واسعة في التمثيل والمفاوضة. وكقاعدة، فإن العلاقات بين الدول كانت محكومة بالمعاهدات والاتفاقيات.وكانت الحياة الدولية تدار على أساس احترام توقيع المرء: pocta sunt servanda واليوم فإن الحياة الدولية والعلاقات الدبلوماسية مختلفة تماما. فهناك عدة دول أكثر، كما تزايد عدد البعثات الدبلوماسية بشكل غير عادي، ومن المفهوم، بما فيه

(*) عمل سفيرا لليابان في فيتنام، وممثلا دائما في المقر الأوروبي للأمم المتحدة في جنيف، وسفيرا في فرنسا.

الكفاية، أن السفير لن يقوم بنفس العمل تماما حين يعمل فى قوة أعظم مثلما حين يكون فى بلد بغير أرض، أو سكان أو موارد تقريبا. وفى أيام عصبة الأمم كان النظام الدولى فى أيدى عدد صغير من الدول المستقلة، والتى كانت ترتبط بها المستعمرات، ولكن فى نفس الوقت فإن أشكالا أخرى من الاعتماد المتبادل قد نشأت وبُعثت كيانات دولية قانونية والمعتمد لديها الدبلوماسيون مثل المجموعة الأوربية. والامم المتحدة والعديد من وكالاتها المتخصصة.

وقد ظهرت مجموعة مختلفة تماما من القضايا، تتضمن قضايا البيئة، والسكان، والعلوم والتكنولوجيا، والتطور الاقتصادى والاجتماعى، والمخدرات، وقانون البحار أو الطاقة النووية. وهى قضايا ذات أهمية عظيمة لم تكن قائمة فى قرن مضى، والتى يجب أن يكون الدبلوماسى اليوم ملما بها. ولم يعد السفراء المعتمدون لدى الأجهزة الدولية مشغولين بعلاقات دولة بأخرى ولكنهم يتعاملون مع تجمعات متخصصة فى الاقتصاد، والتجارة الدولية، والثقافة، إلخ. وعلى هذا فإن كفاءتهم يجب أن تكون شاملة وفنية بدرجة عالية، على أساس أنه من المتوقع أن يتناولوا مسائل تتضمن هذه الأمور مثل إلغاء حواجز التعريفة الجمركية، أو النظم الزراعية للمجموعة الأوربية.

وأعتقد أنه من الواضح أن هذا يتطلب نوعا مختلفا تماما من الدبلوماسيين غير هؤلاء المنشغلين فقط بالأشكال التقليدية للعلاقات الدولية. وقد ارتبط ظهور الدبلوماسية المتعددة بظهور مواصلات دولية سريعة وسهلة. وقد تضاعف عدد الاجتماعات الدولية لرؤساء الدول والحكومات والوزراء منذالحرب العالمية الثانية. هذا الاتجاه، الذى يسمى فى الأحيان بالدبلوماسية المباشرة، قد غير بشكل جوهرى دور السفراء، ولكنه لم يقلل من فائدته وأهميته. ويميل ساسة ومبعوثون حكوميون مباشرون، وسفراء غير محترفين يعينون على أساس معيار سياسى، إلى أن يركزوا على المدى القصير، إن لم يكن على العمل المثير. فى هذه الحالة فإن السفراء المحترفين الذين يعملون كمستشارين لهم، مسئولون عن تذكيرهم بأهمية الاستمرارية والاستقرار فى العلاقات الدولية وفى نقل التركيز إلى وجهة النظر الطويلة الأجل.

ومع هذا فإن ثمة للدبلوماسية الحديثة جديرة بالملاحظة وهى تعقدها التنظيمى. فالسفارات الكبيرة تضم أقساما سياسية وعسكرية واقتصادية وعلمية وزراعية وثقافية

وغيرها. وهكذا فإن دور السفير هو أيضا شبيه بدور مدير الشركة، والمسئول فى بعض الأحيان عما يزيد عن مائه من موظفى الشركة. ونتيجة لذلك فإن السفير يجب أن يكون إداريا جيدا.

وتكمن المؤهلات الواجبة فى السفير فى هذا الوصف لواجباته. فأولا، يجب أن يكون لديه معرفة عميقة وفهم للمشكلات الدولية الكبيرة. كما سيحتاج لقدرات ضخمة لكى يلم بكل تفاصيل هذه المشكلات العالمية. وعلى هذا فإن السفراء

يجب أن يحاولوا تكوين صورة واضحة عن الموقف الدولى، وأن يحللوا بشكل سليم وأن يطوروا تقديرهم الخاص. ولن يستطيعوا أن يظلوا أطول من هذا قانعين بفهم العلاقات الثنائية وحدها نظرا لتزايد الاعتماد المتبادل للأمم على بعضها البعض. وثمة عناصر أكثر كثيرا فى عملية التقييم هذه عما كانت علية فى أيام الدبلوماسية الكلاسيكية والتأليف بين عناصر مختلفة يجب أن يطور ربما أكثر من القدرة على التحليل.

وبالسهولة التى أصبحت عليها المواصلات، والتى ظهرت معها الدبلوماسية المباشرة، فقد السفراء جزءاً كبيراً من دورهم كوسطاء حكوميين.وانتهت الأيام التى كان فيها السفراء ينتظرون التعليمات ويبلغون الرسائل بشكل وقور. ويأخذ سفراء العصر الحديث على أنفسهم أن يبلغوا حكوماتهم حول الموقف فى الدولة المقيمين فيها، وحول اتجاهات الرأى العام، وحول ردود الفعل الممكنة لإجراءات تبحثها حكوماتهم، وغالبا، وبسبب السرعة فى المواصلات والتى يفترض أن تكون عليه التعليمات التى سيتلقونها. ولأن السفير موجود فى الموقع ويعرف القضايا وما يمكن تحقيقه بشكل معقول، فإنه يمكن أن يكون له نفوذ أكثر مما كان للسفير فى أيام المواصلات البطيئة.

وبفضل المعلومات التى تجمعها السفارات وتؤلف بين عناصرها، فإن السفراء بهذا الشكل يمهدون الأرض فى بعض الأحيان ويؤثرون فى مبادرات حكوماتهم، وعندئذ يصبحون فى أفضل موقف لشرح هذه التحركات بالشكل الذى تفهمه الحكومة المعتمد لديها بكشل أفضل. وهذا الدور الجديد للسفراء يتطلب منهم أن يقيموا العديد من الصلات الجديدة، ليس فقط فى الدوائر الرسمية ولكن أيضا فى كل الجماعات الاجتماعية وبشكل أخص فى وسائل الإعلام. بهذه الطريقة، يواصل السفراءإبلا غ الرسائل ولكنهم يبلغونها إلى ملايين الناس.

وفيما يتعلق بالخصائص الإنسانية التى يجب أن يمتلكها السفير، فإنه يبدو لى أن الصفة الرئيسية هى رحابة العقل. إن السفراء يجب أن يكونوا متفتحين على التنوع الثقافى، وأن يكونوا قادرين على فهمه. ويجب بالتأكيد أن يكافحوا من أجل تعزيز المصالح الوطنية لبلادهم، ولكن يجب أن لايتبعوا الدوافع الوطنية الضيقة والتى يخضع لها فقط الذين لم تكن العلاقات الدولية هى مهمتهم. إن السفير الجيد يجب أن يكون محبا لوطنه، ذلك أمر بديهى، ولكنه يجب أن يكون فى ذهنه أن كل بلد هو جزء نظام دولى وأن مستقبل العالم يعتمد، على الأقل، على أداء جيد ومقبول لهذا النظام.

قائمة مختصرة لصفات رئيسية:

يروى اللورد: Lord Maclehose of Beoch(*) حادثا وقع له حين كان سكرتيراً أول فيقول: «لاتكررها مرة أخرى» أنهت هذه العبارة أول حادث مؤسف لى مع سفير بريطانى، صباح أول عشاء فى منزله باعتبارى أحدث سكرتير أول له. «إن أبناء القارة لايحبون التوجه إلى دورة المياه بعد العشاء، إن هذه عادة بريطانية محضة، لماذا لم تعرف ذلك؟.وعندما حاولت أن أرد بقولى «ولكن يا سيدى، ماذا عنى»؟ أجاب «كان لايجب أن تفعلها. وهذا هو كل شئ». وقد جعلنى رد الفعل هذا لا أنغمس فى اللذات عبر ثلاثين عاما من حفلات العشاء.

لقد كان سفيرا ممتازا ولم يكن يحصر نفسه فى هذه الأمور التافهة، ولكن هذه الدعابة تصور جانبا واحدا من حياة السفير: فسواء كانت سفارته كبيرة أو صغيرة. فإنه رئيس عائلة تتكون من أعضاء هذه السفارة فهو وأعضاء السفارة الكبار يجب أن يدربوا، يعلموا، يوجهوا، يزجروا ويشجعوا بقية أعضاء السفارة حتى يجعلوا السفارة تعمل كآلة سلسة يمكن الاعتماد عليها لتناول أى موقف بشكل كفء سواء كان هذا الموقف هاما أو تافها. ونتيجة لذلك، فإن السفير الجيد يجب أن يكون له شخصية وأن يكون قائدا، وأن يكون شخصا من الطبيعى أن يحترمه أعضاء سفارته، ومن الطبيعى أيضا أن ينظر إلى أعضاء سفارته فى صداقة وتعاون.

وفى وصف للخصائص الأساسية التى رأيتها فى السفراء الناجحين، فإن القائمة هى بالضرورة قصيرة، وتعتبر كأمر بديهى الحد الأدنى الجوهرى المتوقع من الشخص الذى يجب أن يعمل فى صلة وثيقة مع القادة السياسيين والتجاريين فى البلد المعتمد لديها، وكذلك مع وسائل الإعلام فى هذا البلد، وتتضمن هذه الخصائص الخبرة، واستيعابه للأمور، والسهولة فى الكلمة المكتوبة والشفهية.

(*) عمل سفيراً لبريطانيا فى فيتنام والدانمرك، وحاكما بريطانيا لهونج كونج لمدة ١١ عاماً.

وكانت أفضل سفارة عملت فيها فى بارس وفى ظل سفير كان شخصية عملاقة وقائدا طبيعيا مثلما كان أستاذا فى الدبلوماسية. كان هؤلاء من المسئولين عن أقسام يقابلونه فى التاسعة والنصف صباحا كل يوم، وكنا نناقش صحف الصباح، ويخبرنا عن أى شئ هام قيل له فى اليوم السابق، وفى أى مسألة تدخل فى اختصاصنا كان من المتوقع أن نقدم توضيحا فى الحال عن جوانب هذه المسألة، أو أن نقول أننا نعلم من الذى يمكن أن يتحدث معنا، أو من ممن نعرفهم لن يقول لنا شيئا، ولكنه قد يقضى به للسفير. ولم يكن أمرا سيئا أن لاتكون لديك الصلات التى سيكون لديها هذه الحقائق. وينظر بعض السفراء وزوجاتهم إلى دعواتهم إلى أعضاء سفارتهم كأوامر ملكية، وأن ارتباطات هؤلاء الأعضاء السابقة يجب أن تهمل. ومع هذا ففى هذه السفارة كان ارتباط سابق مع أحد أبناء البلد عذرا مقبولا، وكان السفير يعلم أنه بدون هذه الصلات فإن سفارته لاتستطيع أن تعمل.

ويوضح هذا جانبا آخر للسفير الجيد. إنه يجب أن يجعل أعضاء سفارته يشعرون أنهم جزء من فريق يعلم كل فرد فيه ماهو متوقع منه، وأن يحصل على أفضل مالدى هذا الفريق، وهو لايجب أن يقوده فقط بل أن يكون هو نفسه جزءا من هذا الفريق، وأن يعلم أن هذا الفريق مجهز لكى يتعامل مع أى أمر يطرأ.

وطبعا فإنه من الأمور الهدامة لعمال الفريق وفعالية السفارة أن لايستطيع السفير أن يستخدم ماتنتجه. إن السفير مزود بحرية الوصول إلى أعلى الدوائر السياسية والتجارية والثقافية، ومنزل وخدم وبدلات لضمان أن يكون له علاقات سهلة مع كل من يستطيع أن يؤثر فى مصالح بلده، وعلى هذا، فإن أعضاء سفارته لهم الحق أن يتوقعوا أنه سوف يستخدم هذه الأدوات، وكذلك خبرته الأكبر لكى يعطى لعملهم قوة ومضمونا، وأن يناقش معهم كيف يمكن عمل هذا. ويجب أن يكون مستعدا أن يبادر وأن يفعل أو يقول أى شئ ضرورى سواء لوزير، أو أحد ملوك المال، أو رئيس تحرير، وأن يفعل هذا باستمتاع. إنه يجب أن يكون قويا ونشطا، أما الحياء وعدم الثقة فى النفس فلن تحقق للسفير أبدا أى هدف.

وكما يجب أن يكون السفير قويا مع قادة البلد المعتمد لديه، فإنه يجب أن يكون قويا مع قادة بلده. وفى نهاية الأمر فإن وزيره هو السيد، ومع هذا، فإن السفير يجب أن يستخدم بالكامل واجبه لكى يحذر، ويجادل، وفى نهاية المطاف لكى يتصرف وفقا

للتعليمات، ولكن ليس هناك مهمة غير سارة أكثر بالنسبة للسفير من أن يدافع نيابة عن بلده عن سياسة يعتقد أنها غير عادلة وأسئ توجيهها، وليس أكثر من هذا تدميرا لمعنوية سفارة.

وعلى هذا، فبالإضافة إلى الرسميين فى وزارة الخارجية، فإن على السفير أن يعرف أعضاء البرلمان ورجال الأعمال والصحفيين فى بلده المهتمين بالبلد المعتمد لديها. فالسفير يحمل إلى قادة هذا البلد خطابات اعتماد تطلب أن يعتقدوا فيما يقوله، إلا أنه من المهم أيضا فى الأغلب لمصالح البلد أن تستمع له وتعتقد فيما يقوله، ولايشك أنه مما سيساعد على ذلك أن يعمل السفير على تنمية الثقة فيه، بل حتى ما يقارب بناء قاعدة للقوة فى الدوائر المعنية فى بلده. ومرة ذهب وزير الخارجية بعيدا وبقوة لكى يشجعنى على أن أقوم بهذا العمل السياسى الداخلى الأساسى، حتى أخفض من ضغط عليه حول قضية كانت غير مقبولة من الرأى العام فى هذا الوقت. فهنا وجه آخر للسفير: إنه يجب أن يعمل فى المنطقة التى تلتقى فيها البيروقراطية والعلاقات العامة والسياسة.

وحين اتهم سفيرا بريطانيا بارزا بأنه رد بشكل غير دبلوماسى لاذع على الرئيس ديجول، نُسب إليه قوله «هل تريدوننى أن أكون رجلا أم فأرا، سياسيا أم دبلوماسى» ؟ فلكى تكون ناجحا فى سفارة مهمة فإن السفير يجب أن يكون مستعدا لكى يتصرف كسياسى وكخبير فى الشئون العامة وفقا لحريته فى التصرف وأن يتحمل النتائج. وبالطبع لكى يفعل هذا فإنه يجب أن يكون متمتعا بثقة حكومته وأن يمثل سياستها بدقة. ولكن المنهج والتوقيت يجب أن يكونوا من صنعه. فإذا كان من الممكن التعامل مع العلاقات بين الأقطار فى ثقة وفى حجرات هادئة، فخير وبركة، ولكن غالبا مالا يحدث هذا، وعلى السفير أن يكون مستعدا أن يتحرك وأن يتحدث بشكل علنى.

فى كل هذه الأنشطة فإن السفير يجب أن يحتفظ بثقة الحكومة المعتمد لديها. فحين تتعارض سياسات ومصالح الدولة الموفدة للسفير والدولة المستقبلة له فى أمور عامة، فإن من واجب السفير أن يحذر منها وأن يوضح نتائج ذلك، ويتضمن هذا عادة الكتابة أو التحدث عن حقائق لاتبدو مقبولة. ومع هذا فإنه لا يكفى أن يكون صادقا، فالسفير يجب أيضا أن يعتقد فيما يقوله، وقد يكون عليه أن يكون واضحا على حساب أن يكون لبقا مادام عليه فوق كل شئ أن يتأكد أن كل حكومة لا تسئ فهم نوايا الأخرى، وأن السفير يجب أن يرى أن الحوار محافظ عليه بطريقة يمكن معها أن يستمر. مثل هذه المهمة يمكن أن تكون صعبة بشكل مروع، ولكن تكامل شخصيته يستطيع أن يساعده على تحقيق

ذلك. وتعتبر سفارة السفير ألنورث بيكر فى فيتنام. ومفاوضات هنرى كيسنجر مع كل من الصين ودول الشرق الأوسط أمثلة. على كيفية إمكان التغلب على هذه المشلكة.

وعلى هذا، فإن لدينا جانبا آخر للسفير الجيد، ذلك هو تكامل الشخصية فالسفير الذى يحاول أن يكون مقنعا من خلال المبالغة فى قضيته أو بالعمل على التقليل من حجم المشكلات، سوف ينتهى الأمر به إلى فقدان مصداقيته.

وختاما، ماذا عن مزايا السفراء السياسيين مقابل السفراء المحترفين؟ رغم تكرر هذا، فإن التعيينات السياسية ليست تقليدا بريطانيا، ولكن مع بعض الاستثناءات الملحوظة، فقد كانوا عادة ينجحون نجاحا عظميا. ولكنى أعتقد أنه لكى تكون سفيرا يتطلب قواعد خاصة للسلوك والعمل ومعرفة مايجب وما لايجب عمله وهو ما يحصل عليه غالبا بسهولة بالخبرة الطويلة التى تلازم تطور الشخص فى العمل الدبلوماسى. وزيادة على ذلك فإنه من الصعب على شخص معين خارج الحقل الدبلوماسى أن يتولى قيادة فريق عملى بشكل يحصل به على أفضل ما فى السفارة، ورغم هذا فإن بعض المعينين السياسيين قد فعلوا هذا بنجاح بارز لأنهم ببساطة كانوا من النوع الذى تتوفر فيه هذه الصفة. وهذه هى جوهر المسألة: فالتعيينات لسفارات هامة يجب أن تتم لأن المعينين لديهم الخصائص الصحيحة لشغل المنصب سواء من خلال خبرة التدرج فى العمل الدبلوماسى أو مؤهلات أخرى، ولكن ليس لمجرد أنهم دبلوماسيون محترفون أو سياسيون.

ورغم هذا، فإن الخدمة الدبلوماسية التى يحسن إدارتها يجب أن تكون قادرة على أن توفر مرشحين ملائمين من ذوى التاريخ الدبلوماسى إلى كل السفارات تقريبا رغم أنه كان هناك استثناءات لذلك وستظل دائما. وحقا فإن بعض الأسماء العظيمة فى دبلوماسية ما بعد الحرب كانت تعيينات سياسية، ومع هذا فقد كان هناك أيضا نماذج بارزة من الفشل. ومع هذا، فإذا أصبحت التعيينات السياسية هى القاعدة وليست الاستثناء وملأت أغلبية السفارات ذات الأهمية، فإن الخدمة الدبلوماسية القائمة على الاحتراف سوف تتوقف عن جذب أو الاحتفاظ بالعناصر ذات المستوى الملائم التى تدخل الخدمة، وسوف تحصد البلد متاعب مضاعفة من سفراء بلا خبرة يساعدهم فريق متدهور من أعضاء السفارة.

نماذج متغيرة ومسئوليات حديدة:

فى تقدير: Bernd Von Staden(*) قد لا يكون من الممكن وصف مهام السفير بشكل يصلح لكل مكان فى العالم. إن سفير بلد صناعى غربى مثلا لديه مهام متنوعة

(*) عمل سفيراً لألمانيا الأتحادية فى واشنطون لمدة ٦ سنوات، ونائبا لوزير الخارجية.

وهو أمر يعتمد على ما إذا كان معتمدا لدى بلد مشابه لبلده أو لدى دولة نامية أو ما إذا كانت العلاقات مع البلد المعتمد لديها تتميز بالصداقة أو أنها ذات طبيعة معادية بدرجة كبيرة أو صغيرة والملاحظات الآتية التى تعبر عن الرأى الشخصى للمؤلف، تستند بالتحديد على الخبرة المكتسبة خلال ست سنوات كسفير فى واشنطون. وبعض الأحكام القائمة على هذه الخبرة قد يكون لها صلاحية عامة، ولكن كثيرا منها، بالتأكيد ليست كذلك. ولذلك فإن هذه المساهمة ليست إلا حجرا فى فسيفساء، ولو أنه حجر بدونه لن تكتمل الصورة العامة.

إن الاتصالات السياسية بين البلدان الحليفة والصديقة وخاصة فى العالم الغربى، وإن كانت بالتأكيد ليست قاصرة عليها فقط، إنما تجرى اليوم بشكل رئيسى على أساسا جماعى أو ثنائى من خلال صلات مباشرة بين الحكومات، سواء من خلال الاستخدام المتزايد «لدبلوماسية الزيارات» أو من خلال الرسائل البرقية، أو من خلال المكالمات التليفونية. وينطبق هذا ليس فقط على المستوى السياسى لرؤساء الدول والحكومات، وكذلك على وزراء الخارجية ووزراء آخرين، وإنما أيضا على مستوى المساعدين. ولذلك، فإن الدبلوماسية المحترفة قد تجردت من العديد من وظائفها التقليدية، ولكن ليس هناك معنى من أن نتأسف على هذا التطور فسيكون ذلك عقيما شأن تطلعنا إلى أيام مركبات نقل البريد. وفى هذا العالم غير المستقر، والذى يتزايد فيه اعتماد الدول بعضها على بعض وتتقلص بينهم المسافات، فإنه سيكون من غير المسئولية إذا لم ينتهز هؤلاء المشتغلون فى الحقل الدولى كل فرصة تقدمها وسائل الاتصال والنقل الحديثة. وهذا الاتجاه لم يستنفد بالتأكيد مجراه. وبالتقدم المستمر فى تكنولوجيا المواصلات، فإن فرصا جديدة أكثر وأكثر سوف تنشأ لاتصالات مباشرة بين الحكومات والإدارات.

ونتيجة لذلك فإنه مما لايثير الدهشة أن تثور الشكوك حول ما إذا كانت الدبلوماسية التقليدية مازال لها وظيفة مفيدة تؤديها. وهذا سؤال جيد، ولكنه فى الأساس موجه بطريقة خاطئة. ذلك أنه ما هى «الدبلوماسية التقليدية»؟ بالطبع فإن بعض المهام تختفى أو تتناقص فى الأهمية، بينما تكتسب أخرى أهمية أو تنبثق مهام جديدة. ولذلك فإنه من الطبيعى فى هذا العالم المتغير أن تتغير أيضا وظائف وأساليب عمل الدبلوماسيين، والدبلوماسى الذى لايفهم هذا بوضوح أو لايتقبله إنما يخاطر بأن يضع جدواه هو موضع تساؤل.

إن أساليب الاتصالات والنقل الحديثة لا تسهل فقط الصلات المباشرة بين الحكومات وذوى النشاط فى المجال السياسى. إنها أيضا توسع مناطق الاتصال بين البلدان وتزيد من اعتماد بعضها على بعض. وفى نفس الوقت فإن عدد الأفراد الذين تشملهم العملية السياسية إنما يتزايد بشكل مستمر فى الحقول السياسية والبرلمانية، وفى وسائل الإعلام، وفى الجماعات الاجتماعية ذات الصلة. وأخيرا بين ممثلى الرأى العام. ولكن هذا الاعتماد المتبادل [١] [Interdependence المتزايد والعدد المتسع للمشتركين ليس مصحوبا بالضرورة بمزيد من المعرفة المكثفة والفهم المتبادل، أو استعدادا أعظم لمعرفة بعضهم البعض الآخر. إن المجموعة المتجانسة من الناس والذين تحكموا مثلا فى القرن ١٩ فى مصائر أوربا وإلى حد كبير بدرجة من النجاح، لم تعد موجودة بعد، وعلى النقيض، فإنه من الملحوظ أن بعض عناصر القيادة اليوم إنما تصبح فى اتجاهاتها أكثر تركيزا على ذاتها.

فما هى النتائج التى يمكن أن نستخلصها من ذلك بالنسبة لمهام سفير اليوم؟ لكى نبدأ بأبسط هذه النتائج: كنتيجة لتكثيف الزيارات، فإن السفير إنما يصبح بشكل متزايد رئيس «جهاز الخدمة» المسئول عن إعداد هذا الشكل المباشر من الاتصال بين حكومته وحكومة البلد المضيف، وتنفيذ ذلك بطريقة سلسة وفعالة وملائمة. هذه المهمة لايجب أن نقلل من شأنها. ورغم أنها، فى مظهرها، مهمة تنظيمية، فإنها تتطلب فطنة سياسية وصلات جيدة. وفى مجال المهام الجوهرية الفعلية، فإن معظم الوظائف فى نفس الوقت، ومنها مهام التمثيل والتفسير ـ قد نمت إلى مدى مماثل بل وحتى أوسع. وفى عصرنا الديموقراطى لوسائل الإعلام فإن السفير يجب فى هذا الشأن أن يلبى متطلبات أعظم من قبل، فهو يجب أن يسعى لكى يقدم ويجسد ويجمع التأييد لمصالح وسياسات بلده، وهو يجب أن يفعل هذا ليس فقط فى مواجهة الدوائر ذات الصلة السياسية المباشرة، وأخيرا وليس آخرا الحكومة نفسها. وللتعبير عن ذلك بمعانٍ تجارية: فإن السفير اليوم أقل استغراقا فى الإنتاج عنه فى التسويق. ومن الواضح أنه ليس هناك حدود على الإطلاق لهذه المهمة مادام من الصعب احتمال أن سوق المعلومات وتفسيرها فى مجتمعنا الجماهيرى سوف تصل فى أى وقت إلى درجة التشبع.

---

(١) فقد ظهرت فى الحقبتين الأخيرتين فى علاقات الحكومات والدول نوع جديد غير مسبوق من القضايا مثل الطاقة، والموارد، والبيئة، والسكان، واستخدام الفضاء، والبحار، والمخدرات، والإرهاب، وهى قضايا لاتقل أهمية عن القضايا التقليدية مثل الأمن العسكرى ،والإقليمى والايديولوجيات التى كانت تشكل جدول الأعمال التقليدى لعلاقات الأمم وصلاتها الدبلوماسية.

هذه المهمة يجب أن تؤدى فى كلا الاتجاهين، فعلى السفير أن يبقى حكومته على علم بالموقف والتطورات والأحداث المتوقعة فى البلد المعتمد لديها حتى يمكنها أن تعنى بمصالحها بشكل فعال وفى الوقت المناسب. وحتى باستغلال كل وسائل الاتصالات الحديثة فإن معظم هذه المعلومات لايمكن الحصول عليها من صلات متفرقة أو الزيارات أو التليفون. وللحصول على هذا فإن ماهو ضرورى هو المراقبة الدائمة ومعرفة حميمة بالمنطقة وتنمية الصلات الشخصية الصحيحة على نطاق عريض. هذه المهمة الثنائية من التفسير والمعلومات تتضمن بالطبيعة ممارسة بعض النفوذ أيضا. وهذا يحدث تلقائيا تقريبا خلال عملية جمع وتقييم وتفسير المعلومات، وهو أمر مرغوب فيه حقا. وأخيرا، فإن السفير هو باستمرار الرجل الذى فى الموقع والذى يجب دائما أن يكون تحت تصرف ممثلى الدولة المضيفة لإجراء محادثات ومشاورات وتسوية الخلافات. ويمكن أن يطلب لتقديم معلومات، أو يُطلب منه نقل رسائل قد لاتكون هناك قنوات أخرى غير ملائمة لنقلها، كما أن نصيحته قد تطلب إذا ما أراد أحد أن يتأكد أنه يسلك الطريق والإجراء الصحيح. وهذه الوظيفة ليست بالطبع وظيفة سلبية فقط بل هى إيجابية كذلك. وجب أن يأخذ السفير نفسه المبادرة إذا ما تكون لديه انطباع بأن فرصة لم تُستغل، أو أن خطرا قد أغفل، أو أن خطأ قد ارتكب. وإلى حد ما، فإن الملاحظات التى قيل أن جورج السابع قد أبداها حول دور الملك البريطانى إنما تنطبق هنا: إنه يجب أن يعرف كل شئ ، إنه يجب أن يشجع ويحذر.

إن دور «الرجل فى الموقع» له أيضا وجهان، إنه من المعترف به أن المبدأ الأساسى لنشاطات السفير هو الإخلاص لسياسات ومصالح بلده. ولكنه يستطيع فقط وفى التحليل الأخير أن يخدم هذه السياسات والمصالح بشكل فعال إذا ما التمس وحصل فى نفس الوقت على ثقة البلد المضيف، وبكلمات أخرى، اذا ما كان أيضا «على الولاء» للبلد المضيف بطريقة متناسبة مع مصالحها ومصالح بلده. إن السفير هو بالتأكيد شخص متحيز، ولكنه مع هذا، وإلى حد ما، وسيط أمين.(١)

(١) ولتعقد هذه القضايا الجديدة وتشعبها وأهميتها بالنسبة لكل دولة فإن تناولها لم يعد ممكنا بشكل منفرد وإنما من خلال الجهود المشتركة والتعاون مع دولة أو مجموعة من الدول.
ومن الآثار التى ترتبت على ذلك نقص أدوار ونفوذ وزارات الخارجية فى إطار النظم التى تصنع السياسة الخارجية حيث تدخلت وزارات وهيئات أخرى غير وزارات الخارجية، وتطلب هذا من أجل المصلحة الوطنية العامة درجة من التنسيق والتعاون بين السفير والممثلين الفنيين من الوزارات ضمن إطار بعثته.

إن المطالب التى يفرضها الأداء الناجح للمهام التى وصفناها آنفا على شخصية ومؤهلات السفير لايجب التقليل من شأنها. إن ماحاولناه من وصف وظيفة السفير إنما يوضح أنه يجب أن يجمع بشكل مثالى خصائص متناقضة بشكل كبير. فيجب أن يكون قادرا علي أن يتصرف بثقة وبشكل يوحى بالنفوذ على كل المستويات، ولكنه يجب أن يكون مستعدا فى كل الأوقات أن يخضع صورته الخاصة وذاتيته للمسألة موضع البحث. وهو يجب أن يكون مستقلا، ومع هذا يمارس درجة عالية من الانضباط، ولكى يحوز الثقة والاحترام يجب دائما أن يتصرف كرجل مبادىء وقناعات، ولكن لايجب أن ننسي أبدا أنه يمثل سياسة حكومة، وأنه لذلك لايستطيع أن يؤكد وجهات نظر تمثل فقط طريقته الشخصية فى النظر الى الأشياء.

ومادامت الثقة هى أثمن رصيد فى العلاقات الدولية فى عالم محفوف بالمخاطر، فان السفير يجب أن يفعل أقصى مايستطيع لكى يحصل على هذه الثقة ويغذيها. ومع هذا، فانه فى نفس الوقت يجب ألا يتصرف بمثل هذه الطريقة التى تنقص من مصالح بلده سواء كانت جوهرية أو مؤقتة فى طبيعتها. إنه يجب أن يكون تاجرا، ولكن بحكمة، ورجلا علميا ولكن غير مزهو بنفسه، يقظا دائما ولكن بهدوء، مستعدا أن يخاطر إذا ما اقتضت الضرورة ولكن بتحوط وحذر. وهو يحتاج الى معرفة سليمة بالموضوع الذى يعالجه لكى يستطيع أن يفسره وأن يناقشه مع الآخرين، ويجب أن يكون لبقا وكذلك ذا خبرة فى التعامل مع الناس للآخرين، ويجب أن يكون ملما بالبيئة التى يؤدي فيها وظائفه وأن يكون متعلما بشكل جيد بما فى ذلك التاريخ، ومع هذا يجب ألا يصبح أكاديميا وإنما رجل عملي.

فهل مثل هذه المخلوقات ذات المهارة الخرافية موجودة اليوم؟ فإن كان لهم وجود فأين يمكن أن نجدهم؟ من المحتمل أن يلتقى بهم الإنسان فى كل مكان، ولكن بشكل نادر فقط. وكقاعدة، فإن المرء يمكن أن يقترب من شيء مثالي ولكن لايصل اليه ابدا. ومع ذلك فإن لايجب أن ننسى أن السفير عليه مهمة هامة وصعبة تفرض مطالب ضخمة على قدراته وخبر ته. وشأن الأطباء ورجال البنوك الجيدين، فإن السفراء الجيدين لايهبطون من السماء، ولكنهم يقينا ينضجون بشكل تدريجى من خلال تعلمهم وتدربهم وخبرتهم حتى يشبهوا فى النهاية المخلوق المدهش الذى وصفناه آنفا.

سفير اليوم:

يعتبر: John G. Halstead (*) أنه مادام المجتمع الدولى يتكون من دول مستقلة ذات سيادة ومتورطة فى صراع دائم مع بعضها البعض، فإن الدبلوماسية ملزمة بأن تكون أداة، مثل القوة العسكرية، لدعم قوة كل دولة ومتابعة مصالحها الوطنية. وفى نفس الوقت، فان التغيرات التكنولوجية والاجتماعية إنما تغير كلا من إطار ومناهج العلاقات الدولية، وتجعلها أكثر تعقيدا عن ذى قبل، وتوضح معانى الاعتماد المتبادل بالنسبة لهذه «القرية العالمية» التى نعيش فيها وتثير شبح الفناء العالمى. وحتى بالنسبة للقوى الأعظم، فان الدبلوماسية اليوم يجب أن تتضمن قبول القيود على أتباعهم لأهداف وطنية محضة، وبالنسبة للقوى الأصغر والمتوسطة، فليس هناك من خيار إلا أن تسعى إلى مواءمة المصالح الوطنية المتباعدة وأن تسوى الخلافات سلميا.

ويعكس تنظيم العلاقات الدولية اليوم هذه الظروف المتغيرة. فالعلاقات الثنائية قد تأثرت بالاستغراق المتزايد للحكومة ليس فقط فى الحياة اليومية للأمة وإنما أيضا بالنسيج المعقد للتبادلات الدولية. كما قد تشكلت العلاقات الجماعية بالعدد المتزايد من المنظمات الحكومية التى أنشئت لحل المنازعات وتنمية التعاون. وكما تطورت البيئة الدولية، كذلك تطورت وظائف الدبلوماسية، ودور السفير يساعده فى هذا التقدم الضخم فى الاتصالات وثورة المعلومات. وبينما قد يكون سلطته ومكانته فى بعض الوجود قد تراجعت، فان مجاله فى العمل ونطاق عملياته قد اتسع بطرق عديدة وفتحت له فرص جديدة.

واليوم، فإن الاتصالات المباشرة قد حولت كل المناصب الدبلوماسية الى فروع للمراكز الرئيسية ورؤساء البعثات الي مديرين لهذه الفروع. ولا يوجد عمل أى عمليات فى الموقع تكون من الصغر بحيث لاتتطلب تعليمات تفصيلية من المركز الرئيسى (الديوان العام) حتى فى المناطق التى يمثل فيها الموقف المحلى العنصر الرئيسى، والسفير فيها فى أفضل وضع لمعرفة هذا الموقف. إن وزراء الخارجية وأعضاء الحكومات على صلة مباشرة ببعضهم البعض، كما قد بشر الطيران بالطائرات النفاثة بدخولنا عهد دبلوماسية الزيارات والاجتماعات الدولية بين جدران أربع. مثل هذه النشاطات هى بالطبع أمر يرحب به إلى المدى الذى تكثف فيه التعاون الدولى، ولكن ليس من شك أنها تجعل مهمة السفير أكثر صعوبة.

(*) عمل سفيرا لكندا فى ألمانيا الاتحادية، ولدى الناتو، وزميل فى معهد دراسة الدبلوماسية. جامعة جورج تاون.

إن ثورة المعلومات قد أدت إلى اشتراك أكثر لوسائل الإعلام فى الشئون الدولية، ومطالب شعبية أكثر للمعلومات، وعدم ثقة أكثر بالدبلوماسية السرية.

وقد أعطت الجمهور الانطباع بأنه على اتصال مباشر بالأحداث حول العالم بل إنها تسببت فى وجهة النظر بأن الدبلوماسيين قد أصبحوا شيئا باليا. فاذا كان التليفزيون والراديو والصحافة فى امكانهم أن يجلبوا لنا كل المعلومات التى نحتاجها، ألا يصبح أكثر فعالية وأرخص أن تبعث بأعضاء الحكومة أو خبراء إلى الخارج حين يتطلب أمر التفاوض حوله مع حكومات أجنبية؟ على أن ما تغفله هذه النظرة هو الدور الجوهرى للدبلوماسيين فى التمهيد للمفاوضات على أساس من المعرفة المتبادلة والثقة، وفى تصحيح تقارير وسائل الاعلام غير الدقيقة والمضللة، وفى رعاية العملية الدقيقة للتوفيق المتبادل والحلول الوسط بعيدا عن بريق العلانية.

وقد حدث فى الواقع توسع مطرد لوظائف السفير من الناحية النوعية أو الكمية، فهو اليوم منغمس، أبعد من الاتصالات الدبلوماسية التقليدية بين الحكومات، فى الدبلوماسية الاقتصادية والتجارية، وفى الدبلوماسية الثقافية، وفى الدبلوماسية العلنية بجميع أنواعها. وهو يتعامل ليس مع الدبلوماسيين والرسميين الآخرين فقط وإنما مع قسم عريض متعدد الطبقات من الجمهور مثل رجال الأعمال، والفنانين، والطلبة، والصحافة. كما أن نسبة متزايدة من أعضاء بعثته أصبحت تتكون من الاخصائيين فى ميادين عديدة: التجارة، والثقافة، والهجرة، وهى ميادين لم تكن جزءا من المؤسسة الدبلوماسية التقليدية.

إن السفير يتصرف كحلقة الوصل ليس فقط بين حكومته والحكومة المعتمد لديها ولكن بشكل أوسع بين أمتين. والصورة التى يعكسها لبلده وشعبه ومصالح حكومته ونواياها، قد يكون لها تأثير على وسائل الإعلام وعلى دوائر ذات نفوذ فى الدولة المضيفة، ويمكن من ناحية أخرى أن تشوه السياق الذى تتخذ فيه قراراتها، أنها تستطيع أن توحى بأفكار للاستقرار والتماسك، أو أنها يمكن أن تحدث العكس، وحين يمثل بلدا ذا نظام فدرالى مثل كندا فإنه يجب أن يتأكد أنه يتحدث ويتصرف نيابة عن جميع الأجزاء المكونة للاتحاد. وفى الاتجاه المقابل فإن عليه أن يفهم ما الذى يجعل البلد المضيف يتحرك ويتصرف، وكيف يحلل أهدافه بدقة وكيف يقيم اتجاهاته الرئيسية، إنه يجب أن يكون قادرا على تقييم مصالحه، ولكن يجب أن يكون حريصا على أن لا يشجعها.

إن من المهم للسفير أن يبنى شبكة من الصلات ليس فقط فى دوائر الحكومة وإنما أيضا فى القطاع الخاص. ولهذا السبب فان العلاقات الشخصية القائمة على الاحترام المتبادل أمر جوهرى كما أن للأنشطة الاجتماعية دورا تؤديه. وفى الماضى كان ثمة نقد علنى فى بعض البلدان للتبذير فى هذا المجال، ولكن بناء على خبرتى فإن الاستخدام الحكيم للمناسبات الاجتماعية يمكن أن يكون فعالا جدا بشرط أن تكون مختارة ومركزة.

ومن تجربتى أيضا أن زوجة السفير، التى تؤخذ غالبا كقضية مسلمة أو تهملها وزارات الخارجية والجمهور، تستطيع فى الواقع أن تلعب دورا أعظم أهمية اليوم أكثر من الماضي. إنها تستطيع أن يكون لها مساهمتها الخاصة وهى تعكس صورة بلدها ليس فقط من خلال الحفلات التى تقيمها وإنما أيضا من خلال متابعتها لاهتماماتها الشخصية والمهنية فى البلد المضيف.

وقد وجدت فى تمثيلى لبلدى عملا يبعث على التحدى وينطوى على المكافأة كذلك. فقلد جعلنى أستغرق فى تطوير علاقات ذات منفعة متبادلة عبر سلسلة هذه العلاقة وفى السعى إلى التوفيق بين الخلافات فى وجهات النظر والمصالح المتعارضة حين يكون ذلك ضروريا، وفى القطاع الخاص، فقد رأيت وظيفتى على أنها فتح للاتصالات ووضع الناس ذوى المصالح المتقاربة على اتصال مع بعضهم البعض. وفى بعض الأحيان كنت قادرا على أن أرى نتائج محددة ومرضية لعملى عندما أقام الأكاديميون الألمان بمساعدتى جمعية للدراسات الكندية. ومن وقت لآخر كان على أن أدرك أن ثمة صراعات فى المصالح لايمكن أن تقيم جسرا بينها. وعندئذ فإن على السفير أن يكون واضحا أين يقف. وقد جاء مثل هذا الوقت حين برز الاختلاف بين السياستين الكندية والألمانية حول الانتشار النووى بخصوص بيع مفاعلات نووية للأرجنتين.

وتختلف بشكل أكثر أهمية أساليب العمل فى مركز الدبلوماسية المتعددة الأطراف. كما لمست خلال عملى نائبا مثل الدائم للممثل الأمم المتحدة فى نيويورك فى الخمسينيات وحديثا كسفير لدى الناتو فى بروكسل، فهناك كانت تعاملاتى قاصرة تقريبا مع الدبلوماسيين الآخرين وإن كانوا من دول متعددة وكان الموضوع أكثر تخصصا. وكان التحدى هو تطوير مهارات للتفاوض وفهم لموضوعات فنية تذهب أبعد كثيرا مما تتطلبه عادة الوظائف الثنائية. ورغم أن ذلك قد يكون حافزا ثقافيا، فإنه أيضا يمكن أن يكون محبطا بسبب عدم التناسب الضخم بين الكلمات والأفعال، بين النوايا الطيبة والإنجازات المحددة.

هل تغيرت الصفات المطلوبة فى السفير الجيد مع تغير دوره فى الدبلوماسية الجديدة؟ أعتقد أنها مازالت مستمرة بشكل لافت للنظر، وأستطيع أن أجمع هذه الصفات فى ثلاثة فئات عريضة. الأولى هى الصفات المطلوبة للتعامل بشكل فعال مع الناس، ولكى تخلق المصداقية أكثر مما تثير من عدم الثقة، ولدعم التعاون أكثر من المواجهة، وأن يضع الإنسان نفسه فى موضع الآخر. لذلك يجب أن يكون لديه مزيج من التكامل والقدرة على التكيف، والتماسك والتسامح والحكم السليم على الشخصية. انه يجب أن يحدد ماهى أفضل العناصر التى يتصل بها، ومتى يتوجه إليها. وفى بون كنت محظوظا مثلا أن يكون لى حرية الوصول الى المستشار شميدت حين تستدعى الضرورة، ولكنى استعملت ذلك بشكل مقتصد للغاية مفضلا الاحتفاظ بصلة وثيقة مع مساعديه المباشرين وبعدد مختار من وزراء الدولة للعمل العادى.

والفئة الثانية من الصفات هى القدرات المطلوبة للتعامل بنجاح مع المواقف الديناميكية. لذلك فإن السفير يجب أن يكون قادرا علي أن يفكر بوضوح وأن يسأل الأسئلة الصحيحة. وأن يتصرف فى التوقيت المناسب. والفئة الثالثة هى القدرة على توصيل الأفكار بدقة وايجاز وأن ينظم الحجج بشكل مترابط ومقنع وأن يتفاوض بفاعلية.

إلى هذا سوف أضيف مطلبا آخر أعتقد أن أهميته فى الماضى قد أسىء تقديرها وهو المعرفة الكافية بلغة البلد المضيف، ومن غير شك أن الدبلوماسيين المتحدثين بالإنجليزية والفرنسية لهم ميزة فى الخارج لأن هناك قليلا من الأماكن التى لاتفهم فيها الإنجليزية وبدرجة أقل الفرنسية. ولكنها الميزة التى يساء استخدامها دائما. فليس هناك بديل من الاقتراب الى رجل بلغته الخاصة كأداة لفهم شخصية الأمة وحضارتها.

وفى بعض وزارات الخارجية كان هناك تركيز حتى وقت قريب على الإدارة ونظرياتها وأساليبها. وحقيقة أنه فى الماضى كان الاسلوب التقليدى للموظفين الدبلوماسيين هو التركيز على التحليل السياسى والمهارات السياسية وأن يتركوا الإدارة للموظفين الإداريين. وثمة حاجات للمهارات الإدارية الحديثة، ولكنها تحتاج أن توضع فى نسبها الصحيح. إن أساليب تنظيم وتوجيه والتحكم فى الموارد هى أساليب هامة، ولكنها وسائل وليست غايات، وهى ذات معنى فى السياق الدبلوماسى فقط الى المدى تخدم فيه أهداف صياغة وتنفيذ السياسة الخارجية.

وفى التحليل الأخير، فإن دبلوماسية بلد ما تعتمد على نوعية الموارد البشرية التى تستطيع توظيفها فى دعم مصالحها، والسفير له الصدارة فى هذا السياق.