



DYSKUSJA REDAKCYJNA

Placówka Dyplomatyczna Autoryzowana transkrypcja dyskusji redakcyjnej „Polski Przegląd Dyplomatyczny”, 6 marca 2003 roku

Ryszard Stemplowski: Witam Państwa i dziękuję za przyjęcie zaproszenia. Znajdujemy się w sali udostępnionej nam łaskawie przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, w budynku, który od października 1999 r. czeka na przekazanie go przez MSZ w użytkowanie Polskiemu Instytutowi Spraw Międzynarodowych. W dyskusji uczestniczyły czynie osoby mające bezpośrednio do wiadczenia pracy w ambasadzie. Bardzo mi przykro, że nie przyjęliśmy naszego zaproszenia jedyny w Polsce człowiek łączący do wiadczenia ministra spraw zagranicznych i ambasadora Pan Władysław Bartoszewski¹. W spotkaniu uczestniczyli: Pan Krzysztof Byrski², Pan Paweł

¹ Ambasador w Wiedniu, 1990–1995; minister spraw zagranicznych, 1995, 2000–2001, przewodniczący Komisji Spraw Zagranicznych Senatu, 1997–2000.

² Ambasador w New Delhi, 1993–1996; profesor, długoletni pracownik naukowy w Uniwersytecie Warszawskim (Wydział Neofilologii, Instytut Orientalistyczny), wykładowca w Collegium Civitas.

Adam Cie lar³, Pan Stanisław Ciosek⁴, Pan Jan Kułakowski⁵, Pan Bohdan Lewandowski⁶, Pan Henryk Lipszyc⁷, Pan Zbigniew Matuszewski⁸, Pan Daniel Passent⁹, Pani Eufemia Teichmannowa¹⁰, Pan Ryszard ółtaniecki¹¹ oraz organizator spotkania¹².

³ Wicedyrektor Departamentu IV – Kraje Europy Zachodniej, 1972–1977; ambasador w Sztokholmie, 1978–1982; wicedyrektor Departamentu Studiów i Programowania MSZ, 1983–1987; ambasador w D akarcie, 1987–1991 (akredytowany te w Republice Singapuru i Republice Papii-Nowej Gwinei).

⁴ Ambasador w Moskwie, 1989–1991 (ZSRR) i 1991–1996 (Federacja Rosyjska), akredytowany te w Duszanbe, Taszkencie, Rydze i Wilnie, 1991–1992.

⁵ Sekretarz generalny wiatowej Organizacji Pracy, 1976–1989; przedstawiciel Polski przy Wspólnotach Europejskich, 1990–1995.

⁶ Przedstawiciel Polski w ONZ, 1960–1966, były zast pca sekretarza generalnego ONZ, 1972–1982.

⁷ Ambasador w Tokio, 1991–1996, długoletni pracownik naukowy w Uniwersytecie Warszawskim (wykładowca, Instytut Orientalistyczny, Zakład Japonistyki i Koreanistyki), dyrektor Centrum Studiów nad Japoni w Collegium Civitas od 2001. Nie zabrał głosu.

⁸ Dyrektor generalny słu by zagranicznej od 2002, zast pca dyrektora Biura Spraw Mi dzynarodowych Kancelarii Prezydenta, 2000–2001; minister pełnomocny w Stałym Przedstawicielstwie RP przy ONZ w Nowym Jorku, 1993–2000; radca pełnomocny w Ambasadzie w Londynie, 1986–1991.

⁹ Ambasador w Santiago, 1997–2002; publicysta „Polityki”, 1957–1996 .

¹⁰ Ambasador w Wilnie, 1996–2000; profesor w Szkole Głównej Handlowej, 1990–1996 i ponownie od 2000.

¹¹ Dyrektor Departamentu Polityki Kulturalnej i Naukowej w MSZ, 1990–1991; ambasador w Atenach, 1992–1996, długoletni pracownik naukowy w Uniwersytecie Warszawskim (Instytut Socjologii, Zakład Socjologii Polityki), profesor Collegium Civitas od 1999, dyrektor Instytutu im. Adama Mickiewicza od 2002.

¹² Ambasador w Londynie, 1994–1999, a przed 1990 r. pracownik IH PAN; szef Kancelarii Sejmu, 1990–1993, profesor Szkoły Głównej Handlowej od 2001 r. (Katedra Bezpiecze stwa Mi dzynarodowego).

Tematem naszym jest placówka dyplomatyczna, ci lej, ambasada Rzeczypospolitej Polskiej u progu XXI w. Jakich zmian nale y oczekiwa w najbli szych latach? Jakich – na dalsz met ? Jaki b dzie zwi zek takich zmian z rozmaitymi typami ambasad? Jakie zmiany wi si z naszym członkostwem w NATO? Jakie zmiany zostan spowodowane członkostwem w Unii Europejskiej? Jakie znaczenie dla pracy ambasady b dzie miała działalno w zakresie promocji gospodarczej? Jak post puje profesjonalizacja słu by zagranicznej? Jak to wpłynie na kryteria doboru ambasadorów? Czy nowe technologie stwarzaj now sytuacj w pracy placówki? Ju sam dobór tematów wypowiedzi b dzie cz ci dyskusji o placówce. O czym zechcemy mówi dzisiaj, w pierwszej kolejno ci, co zostawi jako temat dalszych dyskusji?

Mo e potem, pod wpływem naszej dyskusji, dyplomaci czynni w słu bie zagranicznej zechc podzieli si swoimi opiniami? W ten sposób mo emy przyczyni si do podniesienia poziomu publicznej znajomo ci jej problematyki i wzbogacenia procesu prowadzenia polityki zagranicznej.

E. Teichmann: Rola placówki dyplomatycznej jest odmienna w pa stwie s siaduj cym z Polsk ni w pa stwie odległym; inna te jest jej rola w pa stwie du ym, jakim s Niemcy, ni w pa stwie małym, jakim jest Litwa. Rol t warunkuj : dziedzictwo historyczne (łatwe czy trudne), obecno polskiej mniejszo ci narodowej lub jej brak, a przede wszystkim znaczenie danego pa stwa dla polskich interesów politycznych i gospodarczych. Moje do wiadczenia dotycz kraju, z którym ł czy nas szczególne, niekiedy kontrowersyjne (bardziej bolesne dla Litwinów ni Polaków) dziedzictwo historyczne i w którym zamieszkuje liczna polska mniejszo narodowa. Mamy te z Litw wa ne wspólne interesy polityczne oraz do istotne dla Polski interesy gospodarcze. S to ponadto do wiadczenia ambasadora,

który nie był zawodowym dyplomatą, lecz profesorem wyższej uczelni, niejako „wypromowanym” na okres pełnienia nowej funkcji.

W zarządzaniu placówką kierowałam się celami postawionymi mi przez ministra spraw zagranicznych oraz trzema dobrymi radami, udzielonymi mi przez dziekana miejscowego korpusu dyplomatycznego, którym był nuncjusz papieski¹³. W czasie mojej pierwszej protokolarnej wizyty, na moje pytanie jak wobec braku do wiadzenia dyplomatycznego mam postępować, by „po pierwsze nie szkodzi”, usłyszałam owe trzy rady: po pierwsze, pozostać sobą; po drugie, przekazać swemu ministrowi, że lokalizacja ambasady polskiej nie odpowiada miejscu i roli Polski na Litwie i należy ją zmienić na bardziej prestiżową. Trzecia i ostatnia sugestia stanowiła przesłanie dla polskiej mniejszości narodowej. Wykorzystałam je w moich z nią kontaktach.

Co się tyczy lokalizacji ambasady, niewiele mogłam zrobić, gdy została zbudowana na rok przed moim przyjazdem do Wilna. Jest to jednak ważna sprawa ze sfery bardziej imponderabiliów niż praktyki dyplomatycznej i należy ją zawsze brać pod uwagę.

Kierowałam placówką poprzez cel, jakim było budowanie dobrosiedzkich stosunków Polski z Litwą w przekonaniu, że w ten sposób najlepiej słuszymy tak dla polskiej mniejszości narodowej w Republice Litewskiej. Jak wiadomo, stosunki te po roku 1997 przekształciły się w partnerstwo strategiczne obu państw.

Obejmując placówkę byłam już w komfortowej sytuacji w porównaniu z trudnymi początkami polsko-litewskich stosunków dyplomatycznych. Funkcjonował już – od 26 kwietnia 1994 r. – traktat między Republiką Litewską a Rzeczpospolitą Polską o przyjaznych stosunkach i dobro-

¹³ Arcybiskup Erwin Josef Ender, ur. 1937, nuncjusz apostolski na Litwie w latach 1997–2001.

s siedzkiej współpracy, który stanowił wzorzec post powania we wszystkich wa nych dla obu stron sprawach. Miał on tak e du e znaczenie psychologiczne dla Litwinów. Polacy mieszkaj cy na Litwie, których cz , co trzeba przyzna , politycznie zagubiła si na pocz tku niepodległo ci Litwy, stawali si coraz bardziej koncyliacyjni. Ich wewn trzne spory potraktowałam jako naturalne, a relacje polskiej placówki z polsk mniejszo ci narodow starałam si poprawi przez nieustaj cy dialog z ni wszystkich struktur wewn trznych placówki, a nie tylko Konsulatu Generalnego. S dz , e sprawy mniejszo ci narodowych b d stanowiły tak e w przyszło ci istotny segment polskiej placówki w Republice Litewskiej, znaczna cz z nich ma bowiem charakter polityczny. Pewne problemy mniejszo ci narodowych rozwi e otwarte na wiat szkolnictwo polskie i litewskie, liczne transakcje biznesowe, w których uczestniczy b d zarówno Litwini, jak i miejscowi Polacy, a przede wszystkim członkostwo obu pa stw w Unii Europejskiej. Chodzi jednak o to, by sprawy mniejszo ci narodowych nie zdominowały politycznej działalno ci placówki. Jest bowiem wiele spraw wa nych dla Polski i Litwy w kontek cie celów strategicznych obu pa stw. Oto wspólnie wnosimy do Europy wa ny dla niej kapitał polityczny, to jest umiej tno pokonania trudnego dziedzictwa historii w imi przyszło ci. Promowanie tego kapitału wymaga, moim zdaniem, stosowania przez Polsk pewnej dozy asymetrii na korzy Litwy, jako nieco słabszego i wielokrotnie mniejszego partnera.

Promowanie współpracy gospodarczej uwa am za problem pierwszoplanowy – teraz i w przyszło ci. Widz przy tym potrzeb regionalnego podej cia do wszystkich trzech pa stw nadbałtyckich, gdy ka de z osobna stanowi zbyt mały rynek. Ze wzgl du na wysok dynamik polskiego eksportu zwłaszcza do Litwy i Łotwy oraz dodatnie saldo wymiany handlowej mo na je w przybli eniu traktowa jako subregion. W warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego i wspólnych unijnych polityk b dzie on dyskontował swe

atrakcyjne dla Unii Europejskiej położenie wobec Rosji. Znajdzie to odbicie nie tylko w handlu, ale także w transzycie bałtyckim między Rosją a Unią Europejską. Rozszerzy się zatem skala interesów gospodarczych w subregionie południowo-wschodniego Bałtyku, w których jest miejsce dla polskich przedsiębiorstw. Wzrośnie zatem rola wydziałów ekonomiczno-handlowych (WEH) w Litwie, Łotwie i Estonii. Może to skutkować zmianami w ich organizacji. Tak na przykład widzę potrzebę dekoncentracji zainteresowań WEH w wielkim obszarze Litwy. Potrzebna jest bowiem także stała polska obecność gospodarcza w Kłajpedzie i w Kownie. Wskazuję funkcje promocyjne mogą na oddelegować poza Ambasadę.

Pytanie o przyszłość pracy ambasadora w warunkach szybkiego rozwoju technik komputerowych zadałam już w roku 1998 panu ministrowi Andrzejowi Ananiczowi¹⁴, co wynikało z pewnych moich niedobrych doświadczeń. Okazało się, że podówczas MSZ nie było przygotowane do sprostania temu nowemu wyzwaniu. Wcale nie musi przyjechać duża delegacja, bo istnieje możliwość szybkiego porozumienia się telefonicznego, telewizyjnego, umożliwiającego jednocześnie bycie w tym samym czasie w dwóch różnych miejscach itp. Ma to już wpływ na funkcjonowanie placówki, a w przyszłości zapewne zdeterminuje jej funkcjonowanie i rolę ambasadora. Nic jednak nie zastąpi spotkania ludzi w określonym miejscu, bo dobra kolacja, ciepła rozmowa otwierają takie rewiry, które są niedostępnym technicznym sposobem komunikowania się.

Ryszard Łętaniecki: Ja właśnie nie chciałem nawiązać do kwestii komunikacji. W tej chwili zachodzi dramatyczna zmiana roli ambasadora i roli placówki. Mówi się bardzo często czy pisze nawet o drodze od dyplomacji klasycznej do

¹⁴ Sekretarz Stanu w MSZ, I zastępca ministra spraw zagranicznych, 1997–2001.

dyplomacji publicznej, która zupełnie w tej chwili wypiera stare konserwatywne reguły. Z jednej strony ka da placówka funkcjonuje w okre lonym, tradycyjnym kontek cie, który jest regulowany protokołem, uzusem, prawem, konwencjami, a z drugiej strony obserwujemy co zupełnie nowego, czego do tej pory nie było, e premierzy, ministrowie komunikuj si mi dzy sob u ywaj c telefonu komórkowego i adnemu nawet do głowy nie przyjdzie, eby przekaza informacje na temat rozmowy swojemu ambasadorowi. Kilkakrotnie byłem wiadkiem, jak z samochodu dwaj ministrowie ł czyli si bezpo rednio, nie u ywaj c nawet asystentów, ł czyli si przez telefon komórkowy, gdzie rozstrzygali pewn kwestii , któr wcze niej przekazano ambasadorowi, ten zd ył ju rozpocz pewne działania rutynowe, konserwatywne i teraz utykał gdzie w połowie drogi, poniewa sprawa ponad jego głow wła nie ulegała załatwieniu w bezpo rednim kontakcie ministrów. Po drugie, ministrowie, premierzy czy prezydenci spotykaj si nieporównywalnie cz cieji ni jeszcze dwadzie cia lat temu, wła ciwie spotykaj si czasami kilka razy w tygodniu. A je eli ju b dziemy w Unii Europejskiej, to b d si spotykali jeszcze cz cieji.

Powstaje pytanie, czym jest w tej sytuacji placówka i kim jest ambasador w tej sytuacji. Czy to nie jest po prostu urz dnik do załatwiania pewnych technicznych protokolarnych spraw? Czy nie jest po prostu technicznym zapleczem dla w pełni podmiotowych polityków? Ambasador, jako reprezentant suwerennego podmiotu, traci po prostu w tej chwili sens. Ci ar dyplomacji przesuwaj si zupełnie gdzie indziej – i to jest jedna rzecz.

Drug spraw , któr chciałbym zaproponowa do rozważenia, jest co , co jest zmor wszystkich ambasadorów, a je eli nie wszystkich, to niektórych na pewno. Ja to nazywam horyzontem politycznym.

Ka dy kraj ma okre lony zespół preferencji, które powoduj , e jedne kraje s dla niego bli sze, a drugie dalsze, poza

tym horyzontem, i ambasador, który l duje po drugiej stronie horyzontu politycznego, zaczyna mie powa ne klopoty. Jest przedstawicielem w kraju ma lo wa nym dla Centrali. Stosunki dwustronne, które si l rzeczy stara si zdynamizowa , znajduj si gdzie tam na marginesie preferencji wysyłaj cego go pa stwa i zaczynaj si ogromne problemy na styku Centrala-ambasador czy Centrala-Ambasada. Bo z jednej strony ambasador próbuje zdynamizowa stosunki, a z drugiej strony istnieje mur całkowitej oboj tno ci. Je eli co takiego dotyczy obydwóch krajów, wtedy placówka znajduje si w bardzo stresuj cej i niewdzi cznej sytuacji. To staje si jednocze nie zarzewiem du ej ilo ci konfliktów i nieporozumie pomi dzy Central i ambasadorem. Bo z jednej strony ambasador, który próbuje co robi , uwa a Central za nieruchomy biurokratyczny mechanizm, który nie wychodzi na przeciw jego inicjatywom, a z drugiej strony spotyka si u kolegów dyrektorów czy w ogóle u ministrów z reakcj , e „my tu ci ko pracujemy, a on nie do , e tam siedzi, to jeszcze g łow zawraca”.

Wreszcie trzeci grup spraw, nad któr , je eli mówimy o placówce, warto si zastanowi , jest psychologia na placówce. Kiedy pan dyrektor Zdzisław Rapacki¹⁵ miał taki pomysł, eby dla ka dego dyplomaty, który jeszcze nie ma długiego do wiadczenia „placówkowego”, organizowa specjalne szkolenia i treningi psychologiczne...

R. Stemplowski: W łodzi podwodnej?

Z. Matuszewski: Ju współpraca z niektórymi dyrektorami w MSZ jest takim treningiem.

¹⁵ Dyrektor Biura Spraw Mi dzynarodowych w Kancelarii Prezydenta RP.

J. Kułakowski: Moje wra enia, to s wra enia kogo , kto nie jest dyplomata zawodowym, kto został dyplomata , od razu ambasadorem, bez przej cia przez karier , z naboru politycznego, chocia nie byłem nigdy w adnej partii, raczej powiedziałbym z naboru zwi zkowego. Moje kształcenie dyplomatyczne trwało dni dziesi , dokładnie, poniewa trzeba było szybko t placówk obj . Miałem jednak ju pewne do wiadczenie mi dzynarodowe. Ale moje kształcenie w dziedzinie dyplomacji i w dziedzinie protokołu to na pocz tku miało charakter anegdotyczny. W Brukseli mieli - my wówczas dwie ambasady: bilateralna, czyli Ambasada RP w Belgii, oraz Przedstawicielstwo przy Wspólnotach (Unia Europejska). Teraz mamy trzy, poniewa jeste my te w NATO. Ja zostałem mianowany ambasadorem przy Wspólnotach w tym samym czasie, kiedy Pan Tadeusz Olechowski¹⁶ został mianowany ambasadorem RP w Belgii. Na pocz tku patrzyli my na siebie bokiem, bo nasze rodowody polityczne były odmienne, pó niej si zaprzyjani niemy i to polegało na tym, e - ja troch to humorystycznie skrót - Pan Ambasador Olechowski mnie troch uczył protokołu i takich rzeczy, na których ja si zupełnie nie znałem, a on si znał, natomiast ja zwłaszcza tłumaczyłem mu jak si zachowywa w czasie uroczysto ci religijnych, o tym on nie wiedział, ja raczej wiedziałem i na tym polegała bardzo dobra mi dzy nami współpraca.

Moja pierwsza istotna uwaga jest taka, e w ogóle ambasador, wydaje mi si , jest to posta chyba najbardziej schizofreniczna, jaka istnieje. To zawód schizofreniczny, dlatego e ambasador jest wła ciwie półbogiem w swojej ambasadzie, znaczy ma prawie władz ycia i mierci, w stosunku do współpracowników, uwa any jest tak e, no i słusznie, za przedstawiciela swojego pa stwa, czyli jest wa n bardzo osob w stosunku do władz, w moim przypadku władz Unii Europejskiej. Jak ja ko czyłem sw misj , a byłem ambasadorem sze i pół roku, tylko Pan Ambasador Ciosek mnie

¹⁶ Ambasador w Brukseli, 1990–1992.

pobił, jeżeli chodzi o długość ambasadorowania, otóż kiedy wyjeżdżam, to „Financial Times”, który jest poważnym dziennikiem, napisał: *Exit Mr Poland*, to dowodzi statusu ambasadora. Natomiast z chwilą, kiedy ambasador zjawia się w Warszawie, w kulisach MSZ, jest – przepraszam bardzo – „urzędniczy”, który musi się dobijać do drzwi, nie tylko wiceministrów, ale dyrektorów, wicedyrektorów, naczelników wydziałów, tam targowa się o różne sprawy. To jest kompletna schizofrenia. Człowiek sobie zdaje sprawę, że z tego wielkiego człowieka, którym był na placówce, nagle staje się mały człowiek pewnego mechanizmu i musi o swoje sprawy walczyć. Przykład tego miałem, między innymi wówczas, kiedy miałem zaszczyt i jednocześnie nie trudną funkcję budowniczego gmachu ambasady. Początkowo nasza ambasada przy Unii, to było dawne biuro radcy handlowego, mały domek, ja tam zresztą urzędowałem, nie zdecydowałem się na nowy wielki gmach ambasady, który zbudowałem walcząc z władzami belgijskimi o teren, o pozwolenia, walcząc z władzami naszymi o pieniądze na jej budowanie. To była epopeja, budowanie tej budowli, zresztą pięknej, ambasady na Avenue de Tervuren w Brukseli.

Dalej, mnie się wydaje, ale może się mylić i to właśnie chętnie poddaję pod dyskusję Państwa, że jednak istnieje różnica między placówkami bilateralnymi, czyli przy realizacji jakiegoś państwa, a placówkami multilateralnymi. Nie wiem, czy Pan Ambasador, który był przy ONZ, to potwierdzi [mówca zwraca się do Bohdana Lewandowskiego]. W mojej pracy na pewno o wiele mniej było reprezentacji, przy tym rodzaju czynności, natomiast o wiele więcej pracy papierkowej. Przy Unii Europejskiej, zwłaszcza w czasie negocjacji o stowarzyszenie, a ja właśnie wtedy byłem ambasadorem, studiowanie stanowisk, dokumentów, ta praca, powiedzmy papierkowo-intelektualna, ładnie to nazywając, zajmowała bardzo dużo czasu w porównaniu z pracą na zewnątrz. Ja nie miałem problemu kontaktów, w cudzysłowie „z władz”, ponieważ to była placówka takowa, bo to był moment negocjacji

stowarzyszeniowych, a u mnie ci głębi byli najróżniejsi ministrowie z Warszawy, ci głębi byli ludzie z parlamentu. Zapomnienie czy marginalizacja zupełnie w rachubę nie wchodziły. Dodałbym jeszcze, a ponieważ miałem małą rezydencję i nie mogłem robić wielkich kolacji czy niada i chwała Bogu, *beatum scellus*, to wydaje mi się, a przynajmniej w takiej placówce jak moja małe spotkania były o wiele ważniejsze niż jakieś takie reprezentacyjne wielkie kolacje, gdzie mówi się o wszystkim i o niczym. Jeśli się miało kolację na dziesięć osób, to na pewno było dyskusyjne, jeśli miało ich trzydzieści, to wtedy robi się już z tego po prostu wydarzenie towarzyskie.

Problem, jaki miałem na początku, a który na pewno już Panie Dyrektorze nie istnieje [mówca zwraca się do Zbigniewa Matuszewskiego], to był problem zrozumienia w Centrali, a ta placówka była inna od placówek klasycznych dotychczas istniejących. Przecież ja musiałem mieć specjalistów, natomiast w tym pierwszym okresie, było tak, a jak miałem jakieś wolne stanowisko to ktoś tam z rotacji został mi proponowany, który mógł nie mieć zupełnie pojęcia ani o ekonomii, ani o Unii Europejskiej, ani o Europie, tylko po prostu tak wypadło, a u mnie było wolne miejsce, no a tam akurat był ktoś wolny, no to jazda, wpychano go do Kułakowskiego. I z tym miałem problemy. Potrzebny mi był rzecznik prasowy, miałem bardzo dobrego kandydata, ale w MSZ był jakiś kandydat z długą karierą MSZ-owską, bez przydziału, i chcieli mi go koniecznie wsadzić. Rok trwały moje dysputy z różnymi czynnikami, aby uzyskać w końcu nominację tej pani, która na przykład wietnie знаła francuski język, ale w MSZ oblano ją z francuskiego, pytała o plewocyny i rzeczy podobne. Ona nigdy nie знаła entomologicznego słownictwa, natomiast dobrze знаła słownictwo gospodarcze i polityczne. W końcu udało mi się to załatwić. Zrozumienie charakteru placówki jest chyba rzecz ważna. Natomiast podkreślam jednocześnie, a nie miałem właściwie większych problemów ze zmianami kolejnych rzędów i mini-

sterstw. Wszyscy wiedzieli, z jakiego naboru ja jestem. Były okresy rzędu PSL, rzędu SLD, zawsze miałem zrozumienie i nie miałem uczucia, że mi się pracuje o wiele lepiej z rządem jednej opcji politycznej, o wiele gorzej z rządem innej opcji politycznej.

I jeszcze dwa punkty. Pierwszy punkt, to przykład promocji kraju, który nie jest zasługą moją, ale mojej rodziny. Otóż wiedzieliśmy wtedy – mowa o wczesnych latach dziewięćdziesiątych – że Polska była trochę postrzegana jak kraj, w którym wilki biegają po ulicach. Moja rodzina wyjechała na wizyty państwowe, na komisarzy, na dyrektorów generalnych, na ambasadorów państw członkowskich i zorganizowała trzy takie wizyty. Jedną wiodła „rodzina Kopernika”, czyli północ kraju, tematem innej była „Polska chrześcijańska”, zwłaszcza południe, Kraków itd., tematu trzeciej już nie pamiętam. Muszę powiedzieć, że MSZ do tego właściwie się nie przyłożył. Natomiast mieliśmy fantastyczną współpracę dwóch kolejnych państw prezydenckich. Mianowicie Pani Danuta Wałsowa i Pani Jolanta Kwaśniewska, które zrobiły maksimum, moralnie, politycznie i finansowo, dzięki którym naprawdę te wizyty się udały – i to do tego stopnia, że pani, która brała udział w tych wizytach, założyła klub państwowy, które były w Polsce, i do dzisiaj się spotykają i czują się związane jako z Polską.

I wreszcie ostatni punkt. Nasza placówka przy Unii Europejskiej stała się stałym przedstawicielstwem państwa członkowskiego, jeżeli Bóg da, że wejdziemy do Unii Europejskiej. To oznacza, że tam nie będą tylko ludzie z MSZ-tu, już w tej chwili reszta, jest wielu urzędników z innych resortów, to będzie placówka, która będzie zajmowała się wszystkimi problemami, będzie to placówka jeszcze bardziej odmienna od innych.

B. Lewandowski: Dziękuję, Panie Dyrektorze, za zaproszenie, które zawdzięczę temu chyba, że jestem dinozaurowym w tym towarzystwie, jeżeli nie w ogóle w całym polskim

rodowisku dyplomatycznym. W zasadzie słu b zacząłem w 1945 roku. Sko czyłem pierwsz szkoł konsularno-dyplomatyczn przy MSZ-cie. Wykładowcami byli znani na pewno Pa stwu, nie yj cy ju , tacy ludzie jak Bertoni¹⁷, Makowski¹⁸, Szer¹⁹, Wakar²⁰, Litauer²¹, Loth²². Poniewa byłem maturzyst ostatniego rocznika Batorego przed powstaniem, wi c nie było mi trudno pobi wszystkich innych studentów owej szkoły i dzi ki temu dostałem drug lokat i w zwi zku z tym miałem łatwo wyjazdu na placówk maj c 19 lat. Moja kariera zaczą ła si od konsulatów w Pittsburghu, Chicago, a pó niej w Ambasadzie w Waszyngtonie, gdzie zajmowałem si sprawami organizacyjnymi ambasady i sprawami polsko-niemieckimi, to znaczy interesami Polski w sprawach niemieckich, tak e polityk ameryka sk wobec Niemiec. Wyjechałem z Waszyngtonu w 1948 r., poniewa zakochałem si w pani, która miała obywatelstwo ameryka -skie, i ówczesne stosunki powodowały – a zreszt zdaje si i do dzisiaj istniej w wielu krajach takie zwyczaje, tak e w krajach demokratycznych – eby w takich wypadkach ci gn pracownika i zbada , co ta ona jest warta, i czy ten pracownik w ogóle mo e w MSZ pozosta .

Chciałbym nawiz do mych do wiadcz w organizacjach mi dzynarodowych, jako były członek delegacji, ale tak e jako przez jedna cie lat zast pca sekretarza general-

¹⁷ Karol Bertoni, 1876–1967, dyplomata, wykładowca z zakresu słu by konsularnej.

¹⁸ Julian Makowski, 1875–1959, prawnik, profesor prawa mi dzynarodowego.

¹⁹ Seweryn Szer, 1902–1968, prawnik, profesor Akademii Nauk Politycznych.

²⁰ Aleksy Wakar, 1898–1966, ekonomista, rektor Akademii Nauk Politycznych, 1948–1950.

²¹ Jan Jakub Litauer, 1873–1949, prawnik, profesor Uniwersytetu Łódzkiego.

²² Jerzy Loth, 1880–1967, geograf i etnograf, profesor WSH i SGPiS.

nego ONZ, b d cy w rodku tej organizacji mi dzynarodowej, pracuj cy w tym rodowisku. Od dwudziestu lat nosz si , *nota bene*, z opini , e jednym z najwi kszych niebezpiecze stw obecnego wiata jest globalizacja mi dzynarodowej biurokracji. To jest siła niekontrolowana, która ma swoje własne interesy – ja to przez dziewi tna cie lat w ONZ widziałem. Sekretariat mo e zrobi bardzo du o; mo e rozwi za problem, a tak e nawet sztucznie, stworzy nowy, powiedzmy „wirtualny”, po to tylko, by dosta rodki (i stanowiska) na jego „rozwi zanie”. Mo e owin dookoła palca ka d delegacj , nawet rz d słabszego członka Organizacji. Widz w zwi zku z tym tak e i to, e trzeba b dzie dokona zmian w naszej słu bie zagranicznej, w zwi zku z naszym przyst pieniem do Unii Europejskiej.

W toku zmian w Unii, a one musz nast pi , tak e w rezultacie ostatniego konfliktu mi dzy tak zwan osi Parry –Berlin–Moskwa a osi Warszawa–Londyn–Waszyngton, nie b dzie mo liwe utrzymanie obecnego sposobu dzalania Unii Europejskiej na arenie mi dzynarodowej. Istniej ju próby na terenie organizacji mi dzynarodowych wspólnego wyst powania i prowadzenia wspólnej polityki. Zmiany pójd jednak dalej i trzeba ju my le dzisiaj, Panie Dyrektorze [mówca zwraca si do Zbigniewa Matuszewskiego], co mamy z tym zrobi , jak mamy nasz słu b przygotowa do konieczno ci godzenia interesów własnego kraju z ustalonych wspólnie polityk UE. To samo stanie si w ONZ, we wszystkich organizacjach mi dzynarodowych, gospodarczych, społecznych i innych. Wchodzimy obecnie w zupełnie now sytuacj : wiat wielu suwerennych (rzekomo) pa stw *versus* wiat centralnie lub regionalnie rz dzony. Dla ka dego pa stwa, tak e Polski, stwarza to równie organizacyjne problemy w ustalaniu form prowadzenia polityki zagranicznej.

Istniej cztery kategorie placówek. Wa ne s przede wszystkim *high interest posts*, placówki w krajach z Polsk

s siaduj cych i placówki w krajach wpływowych – globalnie lub regionalnie – pot g.

Chciałbym przy tym wyja ni , co rozumiem przez regionalne wpływowe pot gi. Spotkałem si w ONZ-cie wiele razy z różnymi dyskusjami za poprzedniego re imu, ale to i teraz si słyszy, e my „musimy i na Trzeci wiat”. Co to znaczy? Po co? Dok d? W jakim celu? Czytam teraz, e KGHM Polska Mied robi interes z Chinami i chce w zwi zku z tym wykorzysta zło a, które kupiła w Kenii. Rodzi si jednak pytanie, czy w Kenii powinna istnie placówka dyplomatyczna ze wszystkim apanami i wszystkimi trudno ciami, czy mo e to powinna by inna forma? Zgadzam si , e wa nym celem słu by zagranicznej jest promowanie Polski w handlu. Ale jak si czyta ksi k ambasadora Passenta²³ to wida , e mo na leć sobie ukr ci , i nawet na wódk z różnymi biznesmenami miejscowymi, ale i tak z kraju nawet odpowiesz si nie dostanie, wi c po co to wszystko? Ale tak było u nas zawsze. Bertoni i inni nam mówili, e tak e przed wojn było tak samo. Po prostu nie tylko urz dy, ale nawet przedsi biorstwa cz sto nie raczyły odpowiada na listy oferentów lub zainteresowanych kontrahentów. Mówi si nieraz, e ambasadorowie najwy ej rozwini tych krajów zajmuj si przede wszystkim promocj handlow . To jest nieprawda. To u moczarowców zał gł si taki mit. Kiedy rozpocz li przeprowadzanie akcji zajmowania MSZ. Sam to słyszałem od wodza moczarowców, na jakim konwentyklu w MSZ, e ambasadorowie ameryka scy je d po Ukrainie, po Podolu i wkładaj tam jakie szprychy w ziemi , eby bada wilgotno gleby i donosz pó niej, czy b dzie urodzaj, czy nie, i czy warto kupowa lub sprzedawa . Jaki głupek, agent mu to powiedział przy wódce i on to powtarzał. Oczywiście, tam gdzie interesy gospodarcze ju s rozwini te i wymagaj pomocy i opieki politycznej, to oczywiście amba-

²³ D. Passent, *Choroba dyplomatyczna*, Wydawnictwo Iskry, Warszawa 2002.

sador musi być aktywny. Ambasador nigdy nie może być komiwojażerem. Jeśli chce nim być, niechaj zatrudni się gdzie indziej.

Następna kategoria stanowi placówki w krajach polskiej diaspory. W tym wypadku zalecałbym rozwijanie głównie służby konsularnej. Jeśli w danym kraju wciąż jest dla nas diaspora najbardziej, po co tworzyć ambasady? Można tam otworzyć konsulat, który będzie podlegał ambasadorowi akredytowanemu w innym państwie tego regionu.

Trzecia kategoria placówek, i to z dużym naciskiem na konsularną służbę, istnieje w krajach, do których kieruje się turystyka polska. Ale wiele usług należy sprywatyzować i, powiedzmy, opiekę nad turystami można sprawować poprzez kontrakty z biurami podróży. Wtedy nie trzeba zatrudniać w konsulacie piętnastu pracowników, wystarczy dwóch, i wszystko będzie sprawnie załatwiane, jestem tego pewien.

Czwarta kategoria to małe placówki, choć kraje mogą być duże. Działaj tam, gdzie Polska ma już jakieś niewielkie, ale nadal się do rozwinięcia wiążące kulturalne i komercyjne. To są raczej placówki zwiadowcze.

Wszystkie pozostałe placówki zlikwidowałbym. Co prawda, czasem władze chcą gdzieś upchać niepotrzebnych ludzi, przy czym ten typ placówek narzuca pewien profil ambasadora. Inną spełnia rolę ambasador na placówce należącej do pierwszej kategorii, tej głównej, inne konsul generalny czy ambasador zawiadujący jego pracą przy polskiej diasporze, inne przy polskich turystach i inne przy kulturalnych. Tam, gdzie istnieją przede wszystkim możliwości rozwoju stosunków kulturalnych, ambasadorem może być człowiek sztuki.

W tej pierwszej kategorii ambasadorami powinni być ludzie z politycznego nadania. Tak to jest w tych głównych krajach. Warto, aby ambasadora polegało nie tylko na tym, że nie czyści nosa w serwetki przy stole i potrafi je nosić i

widelcem, a jeszcze do tego znaj zyki i potrafi si u miecha . Jego warto gówna dla kraju przyjmuj cego wynika z tego, czy ma on ucho wadz w swoim kraju? Obserwowałem to w ONZ od 1946 r., kiedy Oskar Lange²⁴ był przedstawicielem Polski w Radzie Bezpiecze stwa. Pierwsze moje wyst pienie w owej organizacji, w 1950 r., miało miejsce w obecno ci Eleonory Roosevelt. Wiem, na co ludzie sprawuj cy wadz lub posiadaj cy niebagatelne wpływy, zwracali uwag . Pó - niejsze do wiadczenia jeszcze bardziej utwierdziły mnie w przekonaniu, e je li ambasador takiego ucha nie miał, to nie warto z nim było rozmawia . Rozmawia si z jego pierwszym sekretarzem czy nawet attaché, je eli oni maj lepsze kontakty polityczne w swoim kraju. St d niezrozumiała dla opinii, a denerwuj ca dla wielu dyplomatów sytuacja: czasem rezydent, albo nawet małej pozycji formalnej agent słu b specjalnych, mógł by lepszym partnerem dla konkretnego urz du w kraju przyjmuj cym do rozwi zania problemu ni jego ekscelencja ambasador. Ilustracji nie brak od setek lat. Dokładnie opisana sytuacja powstała w stosunkach Waszyngton–Moskwa podczas kryzysu kuba skiego w 1962 r. W głównych placówkach to jest warunek *sine qua non* skuteczno ci ambasadora: mie ucho tych, którzy podejmuj w ojczystym kraju decyzje. Na pozostałych placówkach ambasadorami powinni by zawodowi dyplomaci albo twór- cy (na przykład w UNESCO albo w krajach, gdzie dominuj interesy naszej kultury).

Jeszcze jedna sprawa. Na du ych placówkach, a nawet rednich, bardzo wa n , najwa niejsz rol odgrywa wykształcenie, charakter, pozycja, umiej tno u osoby numer dwa. To ta osoba wła ciwie wykonuje cał codzienn robot i powinna by dobrze przygotowana do tego, powinna by nawet apolityczna, je li ktokolwiek mo e by apolityczny. Od tego poziomu zaczynaj si stanowiska dla *professional career people*.

²⁴ Oskar Lange, 1904–1965, ambasador w Waszyngtonie i stały przedstawiciel przy ONZ, 1945–1948.

Je li chodzi o ambasadorów w du ych krajach i na du ych placówkach, to powinni oni mie swój prywatny szyfr do kilku ludzi decyduj cych w kraju. Ja nie wiem jak teraz jest, kto kontroluje komunikacj słu by zagranicznej, czy jest nadal tak jak było dawniej. Komu szyfrant podlega? Szyfry, cała korespondencja tajna i szyfry i cała ł czno , były do 1948 r. pod kontrol MSZ. Pó niej przej ło to MSW. Wiele razy zdarzyło mi si tak, e rezydent albo szyfrant wstrzymywali moje szyfry, a puszczali najpierw swoje do komórek wywiadowczych, ci gni te z moich materiałów. Posiadanie odr bnego szyfru jest szalenie wa ne. Technicznie to jest dzisiaj bardzo łatwe do zrobienia.

R. óltaniecki: Ja miałem tak sytuacj , któr potem sprawdziłem, e moje depesze szły przez długi czas jako depesze rezydenta.

B. Lewandowski: A no widzi pan! A no widzi pan!

S. Ciosek: Jako cudze... Złodziejstwo...

B. Lewandowski: Korzystaj c z obecno ci Pana dyrektora generalnego słu by zagranicznej bardzo bym zalecał, eby cało komunikacji znalazła si z powrotem, jak dawniej to było, w r kach MSZ.

S. Ciosek: To niezwykle wa ne.

B. Lewandowski: To jest niezwykle wa ne, eby ci ludzie wiedzieli, e zale od MSZ, a nie Agencji Wywiadu czy innego urz du. Nast pny problem to sprawozdania. Czy jest

sens pisania raportów miesięcznych? Moim zdaniem jest to absolutnie strata czasu.

Z. Matuszewski: Ale nie ma już miesięcznych. Teraz półroczne i roczne się robi.

B. Lewandowski: Roczne, jeszcze gorsze, tego nikt nie czyta. Przecie wszystkie względy dni zorganizowane kraje mają dostęp do różnorodnych periodycznych analiz sytuacji swoich partnerów. Po co więc poświęcać się nad wielostronicowymi elaboratami, z reguły banalnie ogólnymi, kiedy można mieć dostęp do bardziej precyzyjnych ocen własnych środowisk naukowych. Współpraca aparatu MSZ z nimi zawsze, niestety, kulała. PISM powinien coś na ten temat wiedzieć. Właśnie sędziwy, w końcu jest i czysto bezpodstępnie. Można nawet telefonować szyfrem. Nastąpiła sprawa. Nowy ambasador zastaje zwykle pustkę kontaktów. Poprzednik nie zostawił mu swoich kontaktów. Poprzednik jest dumny z tego, że on miał ich wiele, a ty zobaczysz jak to ci się wypracowało. No, to jest już bzdura zupełna. Ja zostawiłem mojemu następcy Tomorowiczowi²⁵ całą kartotekę moich znajomych, z wyjątkiem prywatnych.

Warto też zadbać o to, żeby wyjeżdżający pracownik placówki zdał własny raport komisyjnie. Ile ja się nasłuchałem prawdziwych informacji o znikających dziełach sztuki!

I wreszcie ostatnia sprawa. Ocena pracownika. Walczyłem o to przez wiele lat, ciągnąc kwestionariusze ocen personalnych z Sekretariatu ONZ. Mieliśmy z tym przeprowadzenia niesamowite. Ambasador Cieliar te czasy pamięta. Słuchaj specjalnie szczególnie się tym niepokoiły, bo wchodziło się w ich parafi. Ale to jest niesłychanie ważne, żeby pracownik

²⁵ Od 1967 r. stały przedstawiciel przy ONZ w Nowym Jorku.

wiedział jak go szef ocenia, nawet wtedy, kiedy jest na placówce. To nie może być tajne. (...)

P.A. Cie lar: Ja miałem możliwość porównania dwóch różnych placówek, różnych pod względem wielkości i zadań oraz możliwości ich realizacji, zarówno na odcinku wymiany handlowej, jak i współpracy kulturalnej. Ambasada w Sztokholmie była placówką średniej wielkości. Były tam bodajże pięćdziesiąt cztery rodziny polskie, których członkowie byli zatrudnieni nie tylko w Ambasadzie, także w Konsulacie Generalnym, Biurze Radcy Handlowego, Instytucie Polskim, lecz i w kilku przedstawicielstwach, na przykład PLL LOT, BP „Orbis” i Polskiej Agencji Bałtyckiej, oraz w sześciu polsko-szwedzkich spółkach mieszanych. To rodziło, niestety, mnóstwo różnych problemów, które wynikały głównie z niedokładnego rozgraniczenia kompetencji, zakresu zadań i odpowiedzialności Ambasady i BRH, które niby było czynnikiem Ambasady, lecz zawsze pretendowało do uzyskania maksymalnej samodzielności i niemalże autonomii. Relacje między pionem handlowym i dyplomatycznym nigdy nie były dobre. Było one gorzej lub lepiej w zależności od tego, kto kierował pionem ekonomiczno-handlowym, jakim było BRH.

B. Lewandowski: Sztuczne były zawsze.

P.A. Cie lar: Może teraz są lepsze. Prawdziwym problemem, w każdym razie w tym okresie, w którym kierowałem wymienionymi placówkami, były nominacje na kierownicze stanowiska w pionie handlowym osób zwanych „upadłymi aniołami”. To znaczy wówczas, gdy radca handlowym mianowany został ktoś, kto uprzednio zajmował wysokie stanowisko w administracji państwowej, a po utracie tego stanowiska był „na osłód” kierowany na placówkę dyplo-

matyczn . Miałem takie nominacje zarówno w Sztokholmie, jak i pó niej w D akarcie. Taki radca handlowy uwa ał, e utrzymywanie kontaktów z Ambasad w celu zapewnienia konsultacji i elementarnego współdziałania obu placówek jest dla niego dyshonorem i strat czasu. Takie nastawienie powodowało, i ja dowiadywałem si od dyrektora Departamentu w indonezyjskim MSZ, e odwiedził go wcze niej polski radca handlowy i omawiał ró ne sprawy, przedkładał oceny i propozycje, dotycz ce na przykład tematyki i terminu kolejnej sesji Komisji Mieszanej, o których mnie nie raczył poinformowa . Miały zatem miejsce absurdalne sytuacje na styku ambasador–radca handlowy. Jak słyszałem, ambasador Passent te miał tego rodzaju, wzgl dnie podobne do wiadzczenia.

B. Lewandowski: Ja widz , e ambasador Passent pisze tu drug ksi k .

R. Stemplowski: Ambasador Passent napisze sprawozdanie z tej rozmowy do „Polityki”. B dziemy sławni.

P.A. Cie lar: Wracaj c do porównania do wiadzcze wyniesionych z obu placówek. W D akarcie było raptem dziesięć rodzin, razem z pionem handlowym. Nie było adnych polsko-indonezyjskich spółek handlowych, lecz jedynie kilkunastoosobowa grupa polskich specjalistów, dbaj ca o sprawne funkcjonowanie maszyn i urz dze wyeksportowanych z Polski do fabryki barwników przemysłowych w Tangerangu, zbudowanej zreszt przez polskich techników. Pracowników zatrudnionych w Ambasadzie i pionie handlowym było znacznie mniej ni w Sztokholmie, lecz współdziałanie obu placówek było bardzo trudne.

Porównuj c obydwie ambasady skłaniam si do wniosku, e zasadnicze znaczenie dla realizacji zada placówki ma

zakres i poziom przygotowania jej pracowników. Zbyt cz ste s bowiem przypadki, e do słu by dyplomatycznej trafiaj ludzie, którzy nie wiedz nic o kraju, do którego maj si uda , nie mieli czasu, by zapozna si z jego histori , gospodark i kultur , nie maj tak e adnego pogl du na skal naszych zainteresowa i mo liwo ci współpracy z krajem urz dowania w podstawowych dziedzinach – wymiany handlowej, kultury, współpracy naukowej.

Obawiam si , e przypadek, z jakim miałem do czynienia w Sztokholmie, kiedy to na stanowisko pierwszego sekretarza Ambasady skierowano dyplomata o niezłym przygotowaniu ogólnym i z dobr znajomo ci j zyków obcych, lecz przygotowywanego od dłu szego czasu do obj cia analogicznego stanowiska w Kanadzie, nie był wcale odosobniony. Dyplomata ten znalazł si w Sztokholmie tylko dlatego, e do Ottawy postanowiono skierowa bardziej zasłu onego kandydata. Na skutek takiej decyzji, skierowany do Sztokholmu dyplomata musiał uczy si wszystkiego, co dotyczy Szwecji, na miejscu, niejako w marszu. Nie daje to dobrych rezultatów.

Z kolei w Indonezji miałem szcz liwie w składzie Ambasady absolwenta moskiewskiego MGIMO, który si specjalizował w Azji Południowo-Wschodniej i posiadał dobr znajomo j zyka indonezyjskiego. Był to prawdziwy skarb dla placówki. Poniewa był to jego pierwszy wyjazd na placówk , obj ł skromne stanowisko trzeciego sekretarza, ale jego znajomo kraju urz dowania, realiów politycznych, gospodarki i kultury, były dla placówki bardzo pomocne. Był to bowiem okres autorytarnych, dyktatorskich rz dów Suharto. W warunkach daleko posuni tej centralizacji, uzyskanie zgody władz indonezyjskich na takie przedsi wzie cie Ambasady, jak na przykład wystawa polskiego plakatu, wymagało odwiedzenia wysokich urz dników w kilku ministerstwach i urz dach centralnych. Skrupulatne przestrzeganie tej procedury i zwi zanych z tym zwyczajów w poł czeniu ze znajomo ci j zyka było w tym przypadku bardzo pomocne.

Zgadza się z tezą, którą ambasador Lewandowski tutaj sformułował, ale mnie chodzi nie tylko o przygotowanie ambasadorów. Pami tam, w latach siedemdziesiątych podejmowano próby, które miały na celu lepsze przygotowanie dyplomatów przed objęciem stanowiska na placówce. Wprowadzono trzymiesięczny okres szkolenia, na którym poznawano tajniki zawodu, poczynając od celów i kierunków polityki zagranicznej państwa, a kończąc na podstawach protokołu dyplomatycznego i przyswajaniu sobie zasad dobrych manier. Nieco później zaczęto organizować roczne kursy szkoleniowe. Anglicy, Amerykanie, Szwedzi i Rosjanie i wiele innych krajów stosuje taką praktykę, a młody człowiek zaczynając pracę w dyplomacji jedzie na placówkę jako attaché albo drugi sekretarz, następnie po jakimś czasie po pracy w Centrali może być skierowany nawet do innego kraju, ale w tym samym regionie. Jeżeli specjalizuje się w Azji Południowo-Wschodniej, wraca do tego samego kraju już na stanowisko pierwszego sekretarza, za trzecim razem – na stanowisko radcy, a potem może na ambasadora. Z mojej praktyki wynika też, że lepiej dawali sobie radę ludzie z wykształceniem ekonomicznym czy prawniczym, słabiej – z humanistycznym. W dobie ekonomizacji służby dyplomatycznej rodzaj wykształcenia nie jest bez znaczenia, ale w MSZ dyskutuje się o tym od trzydziestu lat, a tymczasem wchodzimy już do Unii Europejskiej...

Z. Matuszewski: To jest bardzo duży problem...

P.A. Ciełak: Dominantne będą nasze interesy gospodarcze i dlatego ci ludzie obojętni czy młodzi, czy średniego pokolenia, będą musieli rzeczywiście dobrze się przygotować. Nie wystarczy odróżnić Radę Europy od Rady Europejskiej.

M.K. Byrski: Ja równie chciałbym podzieli si refleksjami dotycz cymi przygotowania ludzi, zabieraj c głos jako były ambasador, z naboru zwi zkowego, nie zawodowy dyplomata. Otó niestety, przygotowanie jest bardzo długim procesem. Załoga placówki jest wykładni społecze stwa i ogólny brak kultury na placówce wychodzi, e tak powiem – rogato. Byłem kiedy w brytyjskiej High Commission w Delhi, czyli Ambasadzie, na przedstawieniu Szekspira *Sen nocy letniej*. Go ciem honorowym był wiceprezydent Indii. W roli Tezeusza wyst pił ambasador, aktorami byli te ona ambasadora, attaché wojskowy, w rolki Spodka wyst pił attaché kulturalny. I ja tak sobie pomy lałem wtedy, czy byłoby w ogóle mo liwe, czy w najdzikszym nie mógłbym sobie wyobrazi, e załoga mojej ambasady mogłaby co takiego zrobi? Ja ju nie mówi o tym, e znajomo angielskiego nadawałaby si raczej do jakiej bardzo zabawnej komedii ni do czego powa niejszego, ale w ogóle umiej tno stani cia obok siebie i zaprezentowania siebie w ten sposób byłoby nie do pomy lenia. Sytuacja była taka, e kiedy 1 czerwca Towarzystwo Przyja ni Indyjsko-Polskiej i inne stowarzyszenia organizowały Dzie Dziecka, festyn z programem przygotowywanym przez ró ne ambasady, to polsk ambasad reprezentowały dzieci indyjskich pracowników. Nikt z naszych pracowników niczego nie potrafił zrobi, adna z pa, te dzieci te były dzikie. Poziom placówki jest zwi zany z ogólnym poziomem wykształcenia i kultury narodu, po prostu. Trzeba moim zdaniem pami ta o poziomie kulturalnym całych rodzin, nie tylko pracownika dyplomatycznego. Mówi wyra nie – rodzin, nie kobiet, bo przecie mog by odwrócone relacje.

Druga sprawa, to sens wysyłania takich ludzi jak my – z ambasadorem Lipszycem – na placówk do takich krajów, do których byli my wysłani. Otó ambasador Cie lar miał szcz cie, e miał tam trzeciego sekretarza, który znał j zyk, ja miałem to szcz cie, e byłem jedyny, który znałem j zyk. Nie sugerowałbym, eby ka dy ambasador wysyłany do Japonii

czy Indii miał tego rodzaju przygotowanie, ale od czasu do czasu konieczne jest wysyłanie wła nie ludzi z takim przygotowaniem. Ambasador Czech w Delhi był profesorem j zyka hindi z Uniwersytetu Karola. My my miewali okazje zwracania si do zgromadze liczy ch po dziesi tysi cy osób. Poza tym przebicie do mediów jest nadzwyczajne. Dnia 3 maja zawsze byłem w telewizji i zawsze taki „adres” wygłaszałem. Wskazana byłaby współpraca MSZ z uniwersytetami, mówi w liczbie mnogiej, bo nie chc ogranicza wył cznie dla Warszawy tego przywileju, eby wci ga ludzi, którzy maj predyspozycje do słu enia w krajach o innej cywilizacji, gdzie kwalifikacje j zykowe s bardzo wa ne.

Najwa niejsza sprawa, któr chciałem tutaj poruszy , to sprawa prerogatyw ambasadora. Oto przykład. Rezydencja ambasadora znajduje si na du ej działce, ogrodzenie było bardzo niedobre, nie było nas sta na stra nika, trzy razy nas okradli, raz uciekł przed policj na teren rezydencji złodziej, wobec tego ja podj łem decyzj , e b d psy, e to jest najta szy sposób, e na noc psy b d spuszczone i e b dzie wi ty anielski spokój. Kontrolerzy z MSZ zakwestionowali poniesiony na ten cel wydatek w wysoko ci 120 dolarów. Nie chodziło przy tym o wysoko wydatku, lecz o to, e ja to zrobiłem bez pozwolenia Warszawy. Mnie szlag trafił i napisałem do ówczesnego dyrektora generalnego w MSZ pismo „Sprawa: Psia buda”.

R. Stemplowski: Pies a sprawa polska.

M.K. Byrski: Otó to! Jako ambasador nadzwyczajny i pełnomocny, obdarzony zaufaniem prezydenta Rzeczypospolitej, Sejmu Rzeczypospolitej, rz du Rzeczypospolitej, wygłupiłbym si , gdybym prosił MSZ o zgod na wydanie 100 dolarów na psi bud . Oczywiście, nie dostałem odpowiedzi. Zmierzam do tezy, e to jednak powinno by tak, jak na

statku. Ambasador jest pierwszy po Bogu, je eli ambasador co postanawia, cała odpowiedzialno spada na niego, on powinien nie wyj do ko ca ycia z wi zienia, je eli zrobi co nie tak, natomiast on powinien mie wszystkie prerogatywy. Nie mo e by tak, e mi pracownik BRH „przewala” w sposób bezczelny hektolitry czarnej whisky, ja go chc odwoła , ale musz dziesi tysi cy ró nych ruchów wykona , eby do tego doprowadzi . Pami tam te , e wynajmowałem ambasadorowi brytyjskiemu pomieszczenia dawnego BRH, bo stało puste i były straszliwe straty z powodu tego, e trzeba je było klimatyzowa . W ci gu trzech miesi cy zacz li w tych pomieszczeniach funkcjonowa . Mówił mi, e ma całkowit władz w swoich r kach. Mnie natomiast próbowano instruowa na ka dym kroku. Kiedy próbował to robi nawet jeden z radców prawnych na Szucha, kiedy negocjowałem z Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej, bo chciałem, eby Komisja miała u nas siedzib w Ambasadzie, a nie Anglicy. Chodziło bowiem o to, eby w Indiach Polska przyj ła Uni , zanim w Europie Unia przyjmie nas. To si niestety nie udało, poniewa na przeszkodzie stan ła biurokracja brukselska.

Ambasador jest zupełnie ubezwłasnowolniony. Ja rozumiem, e ambasador nie mo e wypowiedzie wojny, ju nie te czasy. Ale je li chodzi o egzekutyw w stosunku do samej placówki, to tak si po prostu funkcjonowa nie da. Nie mówi c ju o tym, e rezydent mi chodzi po ludziach i mówi: „Panie, ja tak pstrykn i pana tu nie b dzie”. Wi c rezydent rz dzi czy rz dzi ambasador? Tak to nie powinno by .

I jeszcze w dodatku jedna rzecz, bardzo interesuj ca. onie ambasadora nie wolno pracowa ...

R. Stemplowski: B d my ci li: Nie wolno zarabia .

M.K. Byrski: Nie wolno zarabiać, tak jest, a harowa wolno, tak, od rana do nocy. Zarabiać nie wolno. Rezultat jest taki, że ambasador wcale nie jest najlepiej płatnym pracownikiem ambasady. Dlatego że rezydent – początkowo mogłem się tylko domyślać kto nim jest – miał znacznie większe rodkki.

B. Lewandowski: Ambasador powinien wiedzieć, kto jest rezydentem. To nie ma tej zasady?

E. Teichmann: Nie ma takiej zasady. Ja sama poprosiłam o rozmowę na ten temat w UOP. Chciałam wiedzieć, kto jest rezydentem.

B. Lewandowski: Ambasador musi być informowany. Ambasador nie musi wiedzieć, czy wołny jest agentem czy nie. Bo wołny ma donosić na ambasadora. Natomiast, kto jest rezydentem, to tak, to jest absolutny obowiązek, we wszystkich krajach. Wołny, jak doniesie na ambasadora, to w zasadzie nie ma międzynarodowych reperkusji. Natomiast jeżeli ktoś by specjalnie gdzieś tam wpadł, to ambasador jest adresatem – jako przedstawiciel swojego kraju – wszelkich informacji prasowych i oficjalnych. Stąd, musi znać osobę, która na jego placówce sprawuje funkcje kontrolne służby specjalnych, i być przez niego ostrzegany w sytuacjach kryzysowych dla owych służb.

R. Łóltaniecki: To już jest standardem. Oni się na ogół meldują i przedstawiają ze stopniem. Z wyjątkiem WSI.

M.K. Byrski: Kilka słów o inicjatywie politycznej ambasady. Spotkałem pracowników, którzy bali się wykazywania inicjatywy. Otóż pozycja finansowa pracownika na placówce

i w MSZ powinna by dokładnie taka sama, eby istniej ce ró nice na korzyzy wynagrodzenia na placówce nie demobilizowały ludzi i nie utrudniały wychodzenia z inicjatywami. Chodzi o to, eby ludzie nie bali si finansowych skutków ewentualnego odwołania z powodu przedło enia nietrafnej inicjatywy.

I jeszcze jedna sprawa, z której sobie pewnie Pa stwo nie zdaj sprawy, nawet mój kolega Henryk Lipszyc pewnie nie bardzo: ksenofobia. Otó pracownicy placówek w krajach Azji musz by specjalnie szkoleni pod tym wzgl dem. To, z czym ja miałem do czynienia, to woła o pomst do nieba. Apartheid to jest „małe piwo”, wobec tego, co prezentowali sob pracownicy placówki. Przychodzi do mnie attaché wojskowy i mówi, e on chciałby zaprosi attaché wojskowego Pakistanu na basen, bo ten go o to poprosił, ale – mówi – ja si boj , bo przecie to jest Azjata, ciemny... Zajrzałem do projektu regulaminu korzystania z basenu, w którym było napisane, e dopuszcza si tylko osoby narodowo ci polskiej. Tu ju mi włos na głowie stan ł. Ja wtedy zapytałem, a je eli przyjedzie poseł Kroll, to co z nim zrobimy? Nie wpu cimy go na basen? I dopiero wtedy wyszło szydło z worka: „no nie..., poseł Kroll jest biały”.

I ostatnia ju sprawa, ja miałem z jej powodu bardzo zł opini w ród bardzo wielu pracowników ambasady. Chodzi o korzystanie z przywilejów dyplomatycznych dla czerpania zysków. „Przewalanie” – alkoholu przede wszystkim, kije golfowe szły jak woda, to miało wietne przebicie. Towarzystwo temu tłumaczenie, e inne ambasady to całymi wagonami przewo . Na dwa tygodnie przed wyjazdem przychodzi do mnie pracownik powracaj cy do kraju i podaje mi do podpisu – a to wszystko wymaga podpisu ambasadora – zamówienie na materiał w belach – wier tony! Kiedy powiedziałem – ja panu tego nie podpisz , bo to jest przekr t, to tak strzelił drzwiami, e gdyby był tynk na suficie, to by spadł. Nie było. To jest kwestia etyki tego społecze stwa, to jest kwestia poziomu moralnego. Ale to tak e sprawa zmiany

poziomu wynagrodzenia, eby nie było nawet cienia wymówki, e si co takiego musi robi .

S. Ciosek: Jestem za feudalizmem w dyplomacji, opowiadam si za powrotem do ródel, do czasów, kiedy monarcha posyłał swoich posłów.

R. Stemplowski: I niektórzy z nich nawet wracali ywi.

S. Ciosek: Jechał poseł, a reszta była słu b .

J. Kułakowski: Wystawian cz sto własnym sumptem posła.

S. Ciosek: O sumpcie te powiem.

B. Lewandowski: Ambasador w Pary u przed drug wojn wiatow utrzymywał Ambasad .

S. Ciosek: Jestem absolutnie przeciwny demokratyzowaniu placówek. To znaczy, eby ka dy był niemal ambasadorem. Nie. Przedstawicielem pa stwa jest tylko ambasador i nikt wi cej, do chwili odwołania, bo go mo na w ka dej chwili odwoła . Mnie odwoływano kilkana cie, kilkadziesi t razy w roku przez siedem lat.

Z. Matuszewski: Nie licz c tego, co pisano w prasie.

S. Ciosek: Zgadzam si te w pełni z tym, co ambasador Lewandowski mówił o kategoryzacji placówek: istnieje

dwadzieścia, a może tylko piętnaście placówek w innych dla państwa.

Jak się powinno rekrutować ambasadorów? Z notesu. Oczywiście z notesu. Z notesu pana prezydenta, pana premiera, pana ministra spraw zagranicznych. Ambasadorami mogą być ludzie, którym te trzy osoby dadzą bez cienia wahania numery swoich telefonów domowych i osobistych telefonów komórkowych. I bóg daj mieli pełne zaufanie do tego człowieka. Inaczej mówiąc, to musi być osobistość z życia politycznego, z klucza politycznego.

Co do kształcenia, to jestem za pewnego rodzaju prawosławiem w tej dziedzinie, z podziałem na kler czarny i biały, jak w prawosławiu. Bez niego awansuje, a ten, który zakłada rodzinę, do szczybla parafii dochodzi i na tym kończy karierę. Otóż ci wszyscy, których kształcą dzisiaj w MSZ na tych kursach, na tych akademiach, na tych wszystkich innych szkołach, powinni być tym klerem podstawowym. Posługuj się skrótem. Służba podstawowa to fachowy personel, który obsługuje ambasadora, służba państwowa, wysoce wykwalifikowana, niezwiązana z żadnym układem politycznym, trwała, awansująca itd. Nawet rozszerzyłbym jeszcze te stopnie dyplomatyczne, aby może na było więcej razy w życiu awansowa i dawać poczucie spełnienia ludziom.

Gryzie mnie to, że w kraju ambasadorem się pomiata. Ja nigdy w życiu nie będę ambasadorem, więc mogę swobodnie o tym mówić. To skandal, że ambasador, przedstawiciel Najjaśniejszej Rzeczypospolitej jest stawiany gdzieś tam po dyrektorze departamentu w MSZ. On powinien być pierwszy po prawej ręce prezydenta, premiera, ministra spraw zagranicznych. Tak robi to Amerykanie, tak robi to Rosjanie. U nas jest inaczej.

Pewnych pracowników MSZ nie posyłałbym w ogóle na placówki. Wyłczyłbym z tego kategorycznie dyrektora tego departamentu, który prowadzi inwestycje, remonty, planuje obiekty itd. Przecież to jest skandal, żebyśmy w Wilnie mieli

placówek na peryferiach, w ubogiej dzielnicy, za nasze wspólne pieniądze.

E. Teichmann: Szacowana na półtora miliona dolarów.

S. Ciosek: Trzeba by to zmienić, namawiam do przeniesienia ambasady do innego budynku, pieniądze musi znaleźć, chodzi o konkretny obiekt, zresztą z Polski zwyczajny. Ambasador Jerzy Bahr²⁶ ma gotowy projekt. W Mińsku mamy koszmarną sytuację, na Ukrainie wstydliva rzecz...

P.A. Ciełar: Berlin...

S. Ciosek: Budowa w Berlinie to podobna historia... Ale to wynika z tego, że jest rotacja na tych stanowiskach administracyjnych w MSZ, urzędnik do spraw gospodarczo-financeowych ma to w nosie, a powinien być na dziesięć lat najwyżej pilnować tych spraw. To jest nieuporządkowane i potem ponosimy gigantyczne straty z tym związane.

Krótko o placach i wydatkach reprezentacyjnych. Ostatnie moje pismo z placówki, tylko ostatnie, tego właściwie dotyczyło. Gdy chodzi o porównanie z innymi, to „Poznał pana po cholewach”, ja nie miałem nawet na cholewki. Nie mogłem zaprosić sobie na lunch kogoś do restauracji w mieście. Do ambasady ludzie nie zawsze chętnie przychodzi. Ja na przykład nie miałem pieniędzy na „miasto”. Fundusz reprezentacyjny to dwadzieścia tysięcy dolarów na cały rok. Napisałem to pismo o habiencych placach w polskiej dyplomacji. Po prostu nie opłacani jesteśmy. Albo mamy dyplomację, kupujemy słonia i mamy dla niego na banany,

²⁶ Od 2001 r. ambasador w Wilnie.

albo tak jak tutaj powiedział szanowny kolega [mówca zwraca si do Bohdana Lewandowskiego] zlikwidowa cz tych placówek, cz zredukowa do jednoosobowej reprezentacji, zdobywaj c rodki na to, eby pozostałe funkcjonowały tam gdzie polskie interesy polityczne, gospodarcze s wa ne, ale eby to dobrze funkcjonowało. Mo e w wyniku takich pism podniesiono ambasadorom wynagrodzenia.

Nie mamy czasu, eby powiedzie o promocji. Wspomn wi c tylko, e dobrze jest mie czasem szcz cie. Ja miałem szcz cie pozna wiatosława Bełz , syna znakomitego kompozytora, prawnuka autora wierszyka *Kto ty jeste ? Polak mały*, z miejscowo ci Beł ec, yda polskiego pochodzenia, teraz Rosjanina. I on wrócił do Polski jakby, współpracuj c z ambasad . Pracuj c bez adnego wynagrodzenia, prowadził nam Salon Chopinowski. ci gał ludzi, którzy zwykle brali po sto czy dwie cie tysi cy dolarów za koncert, a u nas za darmo to robili, mi dzy innymi dzi ki Bełzie. Miałem cał Moskw kulturaln , intelektualn , na tym salonie. No, ale to jest kwestia lutu szcz cia, bo nie wsz dzie taki wiatosław Bełza jest do znalezienia. Ale podobno to si sko czyło. Teraz tylko Eugeniusz Mielcarek²⁷ w petersburskim Konsulacie Generalnym tak prac prowadzi.

P.A. Cie lar: A co z rezydentem?

S. Ciosek: To jedna ze słu b potrzebnych pa stwu. Ja z przelo onym tego funkcjonariusza uzgodniłem zasady gry. Natomiast kra depesz mi nie mogli, bo to były depesze z rozmów z konkretn osob , do której nigdy rezydent nie miałby dost pu. Ja opisywałem barwnie i pi knie ró ne wa - ne rzeczy i mi dzy innymi wnioski polityczne były schowane

²⁷ Konsul generalny w Sankt Petersburgu.

w tych depeszach. Nigdy nie mógł tego napisać kto inny, kto nie brał udziału w tej rozmowie.

B. Lewandowski: A szyfry?

S. Ciełar: Ambasador powinien mieć prawo do swojej własnej łączności z ministrem spraw zagranicznych.

D. Passent: Przyjmuję tę kategoryzację, którą ambasador Lewandowski zasugerował, i którą popieram, ja byłem na placówce zwiadowczej. To znaczy nie było tam żadnych ważnych interesów, nie było żadnych wielkich problemów i ja rozumiałem, że jadę tam umacniać obecność Polski, która była tam skromna po okresie wieloletniego braku stosunków w okresie komunizmu i pinoczetyzmu, i rozglądam się za tym, co może na dłużej dla naszego kraju załatwić. Muszę powiedzieć, że byłem bardzo dobrze przygotowywany przez MSZ do pełnienia swojej roli. To *propos* tego, co państwo tutaj mówili na temat szkolenia. Uważam jednak, że byłem dobrze przezycie przygotowany do tej roli. Takie przez znajomość Ameryki Łacińskiej. Nie byłem gorszym ambasadorem niż pięćdziesięciu czy sześćdziesięciu innych, których obserwowałem w Chile, byli lepsi i byli gorsi. Natomiast brakowało mi trochę na początku znajomości tej technologii. To znaczy jak Chile zgłasza się do nas z wnioskiem, żebyśmy poparli kandydata do Komisji Praw Człowieka, do kogo zwracam się w Centrali w tej sprawie? Co powiedzie Chilijczykom? W tej dziedzinie był mi bardzo pomocny radca, i tu chciałem też przyłączyć się do opinii, że rola osoby numer dwa jest niezwykle ważna. Ja miałem ogromne szczęście, bo, po pierwsze, pewien zawodowy dyplomata w MSZ, gdzie nie znałem nikogo – nikogo! – powiedział mi: Panie Danielu, dla Pana kluczową sprawą jest to, kto będzie u Pana Numerem Dwa. Na

szczyście był na tym stanowisku wakat. I ja takiego człowieka znalazłem. Fachowca w wieku przedemerytalnym, już bez innych możliwości wyjazdu, bez żadnych ambicji politycznych, któremu bardzo zależało na tej placówce. Sprawdził się u mnie jako osoba numer dwa doskonale. Na placówce, która była właściwie placówką, proszę sobie wyobrazić dwuosobową, wytworzył się taki podział pracy, a ja miałem kontakty, załatwiałem sprawy na miejscu. On mi mówił, a ja mu przynosiłem paliwo, a on tam w maszynowni pisał do odpowiednich departamentów itd. On z kolei miał swoje kontakty, został nawet dziekanem korpusu konsularnego w Santiago.

Ciekawe też miałem do wiadomości, że chodzi o język. Bo tutaj pan ambasador Byrski mówił, że raz na parę kadencji powinien ktoś taki być ambasadorem, ktoś umie rozmawiać w miejscowym języku, zna kulturę itd. Ja byłem zdumiony, że ambasadorowie niektórych wielkich i bogatych krajów, takich jak Stany Zjednoczone czy Niemcy, nie znali hiszpańskiego, który przecież nie jest językiem egzotycznym. W Stanach Zjednoczonych żyje ponad trzydzieści milionów ludzi, którzy znają język hiszpański, a do Chile przyjeżdża znajomy prezydent Clinton z Uniwersytetu w Yale, i ani białego, ani meksykańskiego. To by świadczyło o tym, że zaufanie prezydenta czy premiera jest tak ważne, że obojętne jest, czy ten ambasador zna ten język, czy nie zna języka, najważniejsze, że zna prezydenta. I że ma do niego dostęp.

Uderzyła mnie na tej zwiadowczej naszej placówce duża samodzielność, jak miałem, samodzielnie wynikająca z braku zainteresowania ze strony MSZ. To znaczy, dostawałem mało zadań, byłem skromnie rozliczany i rzadko. I interpretowałem to w ten sposób, że przyjechałem tam, do Chile, pracować, a ja starałem się maksymalnie według mojej koncepcji działać. Nikt mi na karku nie siedział. Nie odczułem żadnych zmian politycznych. Podobnie jak Pana Ministra Kułakowskiego, zmiana opcji w Centrali mnie nie dotyczyła. Wyjechałem za rozkaz premiera Cimoszewicza, ten rozkaz po

paru miesiącach przegrał wybory. Byłem kojarzony z tym ugrupowaniem. Ponad cztery lata przeżyłem za czasów profesora Geremka i profesora Bartoszewskiego, nigdy nie odczułem niczego, choć po powrocie prezydent powiedział mi, że owszem, on odczuł, ale że dzięki niemu ja nie odczułem.

Jeśli chodzi o promocję i kontakty – dochodziło do potwornej frustracji. Mówi o okresie, kiedy toczyła się walka – zdaje się, że do dzisiaj nierozstrzygnięta – pomiędzy MSZ, a Ministerstwem Gospodarki, o to, kto ma odpowiadać za promocję. Przeżyłem tę reorganizację w tym sensie, że zastałem w Ambasadzie radcę handlowego z Ministerstwa Gospodarki, a potem miałem człowieka z MSZ. W obu przypadkach byli to zresztą ludzie bardzo kompetentni, ale oni właściwie prawie niczego nie robili, ponieważ nie odczuwali najmniejszego nadzoru nad sobą. Nie mieli żadnych ofert, nie mieli żadnych „dotarć”, byli całkowicie bierni, nie mieli żadnych „dotarć”, a tam gdzie ja miałem jakie „dotarcia”, to nie skutkowało. Jeśli przewodnicząca Krajowej Rady Bezpieczeństwa Chile mówi mi na ucho, abym jej przedstawił ofertę polskich migłowców, ja piszę o tym do Warszawy, informuje osobę, która przyjeżdża z polskiej delegacji i nie dostaje żadnej odpowiedzi..., to jest walenie głów w mur, mamy w tym zakresie indolencję.

W związku z wizytą prezydenta RP w Chile, chciałem zorganizować wystawę typu „Made in Poland – Hecho en Polonia”. Prezydent się zapalił, minister Cimoszewicz także, jeszcze przed przejściem stanowiska się zapalił. Wszyscy uważali, że to jest dobra myślenie, aby na Amerykę Łacińską w drodze wystaw zrobić. Nigdy to nie zostało zrobione. Mało tego, uważam, że Ministerstwo Gospodarki tutaj ponosi ogromne winy, ogromne winy za brak zainteresowania krajami mniejszymi od Brazylii. Miałem taką sytuację: rodzina żydów wywodzących się z Polski, posiadająca się domów towarowych „Ripley” w Ameryce Łacińskiej, na przyjazd prezydenta zaproponowała nam

cztery tysiące metrów kwadratowych powierzchni w ich głównym domu towarowym, żebyśmy tam przywieźli i pokazali, co chcemy... pod jednym warunkiem, żeby pani Jolanta Kwańska przyjdzie i to otworzy. Pani Jolanta od razu się zgodziła. Myśmy alarmowali Warszawę, żeby cokolwiek przysłano. Prosiłem producentów, nieproducentów... nie! Na stu metrach firma „Ripley” ustawiła polskie szkło, które sama sprowadziła i sama sprzedaje. Pani Kwańska była obecna, mieliśmy ładny uroczystość, ale zmarnowali my trzy tysiące dziewięćset metrów kwadratowych. W dziedzinie organizowania promocji mam jak najgorsze doświadczenia, choć kiedy obejmowałem to stanowisko, to uważałem je za swoje najważniejsze zadanie, bo innych problemów z Chile nie mamy. W sprawie Domeyki jako mogliśmy się dogadać.

Uderzył mnie ten anonimowy charakter pracy ambasadora. Całe życie spędziłem w mediach, cokolwiek zrobiłem było podpisane, nazajutrz już było ganięne albo chwalone, niektóre rzeczy są mi pamiętane lub dobrze, do dzisiaj. Natomiast tam w tym Chile, nieraz stawałem na głowie, wydawało mi się, że co robię. Nigdy nikt tego nie dostrzegł.

Chciałem potwierdzić jeszcze – mówię skrótowo ze zrozumiałych względów – istnienie tej pustki kontaktowej, jak się zastaje, jak ją zastałem przyjeżdżając na placówkę. Wiedziałem, że na placówce obowiązuje karta i w tej karcie ma być wszystko spisane, że dany człowiek jest – na przykład – w lotnictwie, że lubi szparagi, że ostatni raz był w ambasadzie z okazji... Niczego takiego nie zastałem, niczego takiego też nigdy ode mnie nie wymagano, nie kontrolowano tego też. Wszystko trzeba było budować od podstaw, chociaż mój poprzednik miał dobre kontakty, w pewnych rodzajach nawet bardzo dobre. Moim zdaniem trzeba zostawić wszystkie kontakty. Wszystkie kontakty dozwolone, a tak powiem, no bo jeżeli ktoś miał jakiś romans, to jest trudno go przekazać. Natomiast...

E. Teichmann: Je eli podwładny ambasadora ma romans, mo e by nawet oskar ony o molestowanie seksualne. Powstaje wówczas niezwykle kłopotliwa sytuacja.

D. Passent: My my z wieloma osobami oficjalnymi próbowali budowa kontakty prywatne. Przecie nawet nie cynicznie, nie po to, eby tego człowieka za pół roku wykorzysta , ale powstaje sie kontaktów, które s bardzo trudne do rozdzielania. Ja zostawiłem cał ksi eczk telefoniczn , cały notes, zrobiłem sobie ksero i jeden egzemplarz zostawiłem.

Je eli chodzi o ł czno , to ja problemów nie miałem. Natomiast w charakterze anegdoty powiem, e przyjechał, jako zmiennik szyfranta, jegomo z wieloletnim do wiadzczeniem, tak straszny głuptas, e wyjechał na miasto na rowerze, z kompletem wszystkich kluczy z ambasady. Pojechał do najbardziej zakazanej dzielnicy, gdzie te klucze stracił, nie wiadomo jak. Wi c ja, przez człowieka, który był współodpowiedzialny za bezpiecze stwo placówki, straciłem wszystkie klucze. Musieli my zmienia wszystkie zamki. Ale to wiadczy te o lekkomy lno ci niebywałej takiego człowieka.

Doskwierał mi brak systemu oceny ludzi. Dzisiaj ju o tym mówiono. Ka dy pracownik powinien wypełnia swój ankiet , powinien wypełnia swój samoocen i jego przeło ony powinien tam wpisywa swoje uwagi. Ta praktyka została w MSZ niesłusznie zaniechana.

Tu kto wspomniał o braku informacji. O tym, e ministrowie rozmawiaj nieraz ponad głowami ambasadorów i nikt nie raczy zawiadomi placówki. Kiedy spowodowałem zaproszenie do Chile ministra spraw wewn trznych pana Janusza Tomaszewskiego, on nawi zał kontakt z miejscowymi władzami, mi dzy innymi z przewodnicz c Rady Bezpiecze stwa Narodowego, Clar Szczaranski. Potem zasugerowali my ich spotkanie przy okazji sesji jesiennej ONZ w Nowym Jorku. Trzy tygodnie pó niej spotykam naczelnego redaktora głównej gazety chilijskiej, on mówi: „Wie Pan,

wzi to mnie na przyzwoitk podczas spotkania waszego ministra spraw wewn trznych z nasz przewodnicz c , bo nasza przewodnicz ca nie chciała z nim rozmawia w cztery oczy. Chciała, eby kto ze strony chilijskiej jeszcze przy tym był”. Nic o tym spotkaniu nie wiedziałem. W ogóle ambasady o tym MSZ nie poinformował.

I ostatnia sprawa, o której chciałem tu wspomnie . Ambasador Ciosek powiedział, e miał szcz cie, poniewa pan Belza pomagał mu i prowadził takie spotkania chopinowskie. Ja my l , e to nie jest wyl cznie szcz cie, ambasador mo e szcz ciu bardzo du o pomóc. Ruchliwy dyplomata wiele osób mo e spotka , je eli tylko wyjdzie z urz du, gdzie w ko cu trafi, tylko je eli nie siedzi w domu. Ja miałem tak zasad : *when in doubt go*. Jak było zaproszenie, cho by to było zaproszenie na otwarcie trzeciorz dnej wystawy, jak tylko miałem czas, szedłem. Bo zawsze istnieje szansa, e tam taki Belza wła nie jest na tej wystawie.

B. Lewandowski: Ambasador Passent polemizował z opini , e prywatne kontakty mo na opu ci . Otó dam pa stwu przykład. Byłem zast pc sekretarza generalnego ONZ-tu, ale wiadomo jestem z Polski. Przez znajomych miejscowych, niezwi zanych zupełnie z ONZ, zostałem zaproszony na jak tam uroczysto ich przyjaciół, gdzie była te Niemka, która pracowała w ambasadzie RFN w Waszyngtonie. I co si dzieje... W pewnym momencie wywołała ona pani domu i zacz ła becze . Ta mówi moim znajomym, którzy mnie tam ci gn li, e jest tragedia. Na czym polega tragedia? Otó w ambasadzie Federalnej Republiki Niemiec był taki obowi zek, e ka dy pracownik, który spotka kogokolwiek z kraju komunistycznego, musiał o tym napisa notatk . I teraz ta dziewczyna, jaka sekretarka w Ambasadzie, bała si , e jak ona nie napisze, to donios na ni , a jak napisze, to ju jest podejrzana. Tak e tu trzeba bardzo ostro nie. To s bardzo delikatne sprawy. Ja sp dziłem ponad

trzydzie ci lat swego profesjonalnego ycia w Stanach Zjednoczonych. I mam mnóstwo znajomych prywatnych, z którymi do dzisiaj utrzymuj kontakty, a niektórzy z nich s czołowymi osobisto ciami tamtejszego wiata. Moje kontakty, zwłaszcza pó niejsze, były przekazywane tylko na zasadzie pełnej poufno ci, i za wiedz tych osób, je eli mogło to słu y jakiej sprawie, na przykład kontaktom podczas wojny w Wietnamie.

R. Stemplowski: W tej sprawie działał te inny ambasador Lewandowski²⁸.

P.A. Cie lar: Ambasady powinny utrzymywa kontakt z miejscowymi absolwentami polskich uczelni i wci ga ich do promocji. Dzi ki temu, e Fou Ts'ong²⁹ jest absolwentem polskiej szkoły muzycznej, udało mi si zrobi festiwal muzyki chopinowskiej. Fou Ts'ong dał koncert, rozmawiałem z nim po polsku.

E. Teichmann: Niezwykłe wa n spraw w promowaniu kraju jest znalezienie dobrego miejscowego partnera i tworzenie sieci kooperantów. Sukces, bo mog mówi o sukcesie, mojego przedsi wzi cia promocyjnego, jakim była wystawa w Wilnie obrazu J. Matejki „Bitwa pod Grunwaldem” (15 kwietnia–15 wrze nia 1999 r.), umacnia mnie w tym przekonaniu. Wystaw odwiedziło ponad sto osiemdziesi t tysi cy osób i towarzyszyła jej wielka liczba programów towarzyszc ych. W ród nich godna jest uwagi debata telewizyjna na temat percepcji dawnych wydarze pod Grun-

²⁸ Janusz Lewandowski, w 1966 r. polski przedstawiciel w Mi dzynarodowej Komisji Kontroli w Wietnamie.

²⁹ Fou Ts'ong, ur. 1934 w Szanghaju, laureat V Mi dzynarodowego Konkursu Chopinowskiego, 1955.

waldem w kontekście jednoczesnej Europy, którą zorganizowali my wspólnie z ambasadorami Austrii, Niemiec oraz z gospodarzami. W debacie uczestniczył, na zaproszenie ambasadora Austrii, ojciec dr Bernhard Demel, kierujący zakonem Deutscher Orden³⁰, spadkobierca zakonu krzyżackiego. Wystawa i towarzyszący jej program oceniono na Litwie jako największe wydarzenie kulturalne we współczesnych stosunkach polsko-litewskich i szeroko otworzyła mi serca Litwinów. Dodam, że było to przedsięwzięcie poza oficjalnym programem placówki i zostało całkowicie sfinansowane po polskiej stronie przez prywatnych sponsorów. Wzorem Pana Ambasadora Kułakowskiego, chcę podkreślić rolę mojego miejsca w tym przedsięwzięciu.

Innym przykładem efektów synergii w promowaniu kraju jest cykl polsko-litewsko-niemieckich rozmów na temat przyszłości pamięci, który polska placówka wraz z Instytutem Goethego oraz gospodarzami zorganizowała w okresie czerwiec–październik 2000 r. Uczestniczyli w nich znakomici prelegenci z każdej strony, a które zakochały się w debacie na ten temat laureatów Nagrody Nobla: Güntera Grassa, Czesława Miłosza oraz Wisławy Szymborskiej. Inicjatywa była dobrze komentowana także w Niemczech. Dzięki tego rodzaju inicjatywom Polska pokazała się Litwinom jako kraj otwarty na trudne europejskie rozmowy, a nie źródło dominacji nad litewską kulturą.

R. Stemplowski: Chyba już czas na dyrektora generalnego szluby zagranicznej.

Z. Matuszewski: Dzięki bardzo. Dyrektorowi Stemplowskiemu należą się wyrazy uznania za zorganizowanie tej dyskusji, bardzo ważnej szczególnie w tym momencie. Wcho-

³⁰ Zakon „Brüder vom Deutschen Hans St. Mariens in Jerusalem”, zwany krótko Deutscher Orden, z siedzibą w Austrii.

dzimy w jako ciowo now faz pracy naszej dyplomacji. Polska zaczyna funkcjonowa w Unii Europejskiej. Ja b d mówił tylko o warunkach technicznych, o tym, o czym tutaj si dzisiaj mówiło sporo, mianowicie o kwestiach zwi zanych z technicznym oprzyrz dowaniem pracy słu by zagranicznej.

Niektóre sprawy oczywi cie pozostaj takie jak były. Jestem wie o po lekturze ksi ki *W słu bie Polsce*³¹, pami tników Wiktora Tomira Drymmera, ostatniego szefa kadr w przedwojennym MSZ, który przez jaki czas był te dyrektorem departamentu konsularnego i w tym samym czasie, krótko, szefem kadr w Prezydium Rz du. Była to posta , która miała swoj wag . Otó miał on wiele spostrze e , które pojawiły si i w naszej rozmowie. Zreszt w tym samym duchu s te utrzymane niektóre fragmenty ksi ki profesora Łossowskiego *Dyplomacja polska 1918–1939*³², czasami w warstwie anegdotycznej, ale równie w warstwie powa nej. Z pami tników Drymmera pami tam szczególnie jeden fragment, w którym jest mowa o tym, e w zwi zku z pewnym posiedzeniem gremium ekonomicznego Ligi Narodów minister Beck wezwał wiceministra przemysłu i wydał mu instrukcje co do stanowiska polskiego, które maj by prezentowane na tym gremium. Powiedziałbym wi c, e by mo e w kwestii ekonomizacji bywały czasy, kiedy byli my ju troch dalej. W tej chwili jest mało prawdopodobne, aby minister spraw zagranicznych mógł wydawa tego rodzaju instrukcje.

Zreszt , je eli chodzi o ekonomizacj , sprawa jest oczywi cie zło ona. Pa stwo znacie to lepiej ni ja z własnej praktyki. W 1998 czy 1999 r. Ministerstwo Spraw Zagranicznych przeję ło to, co si nazywało biurami radcy handlowego w dwudziestu o miu albo dwudziestu dziewi ciu placów-

³¹ W.T. Drymmer, *W słu bie Polsce*, Wydawnictwo Gryf, Instytut Historii PAN, Warszawa 1998.

³² P. Łossowski, *Dyplomacja polska 1918–1939*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Fundacja Studiów Mi dzynarodowych, Warszawa 2001.

kach, które obejmuj prawie sze dziesi t pa stw. Efekty tego przejrza nie s oszałamiaj ce. Nie nast piła znacz ca zmiana, je li chodzi o stosunki ekonomiczne, stosunki gospodarcze Polski z tymi pa stwami. Nie mogła zreszt nast pi , poniewa za tym przejrza niem nie poszły rodki. To dotyczyło mi dzy innymi Chile, w którym Pan Ambasador Passent reprezentował Polsk . Przekazano kadry, przekazano ró ne inne rzeczy, nie przekazano rodków na promocj . Ale mimo wszystko pewien ruch został zrobiony. Ten ruch po stronie Ministerstwa Spraw Zagranicznych by mo e nie został wła ciwie potraktowany i dopiero w tej chwili od kilku miesi cy usiłujemy t stron naszej pracy zaktywizowa , nie bacz c na to, co si dzieje w administracji rz dowej, gdzie nie ma entuzjazmu wobec przejrza przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych tego, co si nazywa reprezentacj interesów ekonomicznych pa stwa za granic .

Trzeba oczywi cie zapyta , co to jest reprezentacja interesów ekonomicznych pa stwa za granic ? Pa stwo to wie dz lepiej ode mnie, jako szefowie placówek. Mnie si wydaje, e Ministerstwu Spraw Zagranicznych byłoby dosy trudno stosowa te instrumenty, które stosuj wydziały ekonomiczno-handlowe. To jest sprawa naszym zdaniem w dalszym ci gu otwarta, pr dzej czy pó niej b dzie musiała by rozwi zana, my swoj cz pracy wykonujemy, aktywizuj c t cz stosunków ekonomicznych, któr w swoim czasie MSZ wzi ł pod opiek .

Je li chodzi o kwesti dla wielu dyskutantów zasadnicz , dotycz c placówek zagranicznych, to my l tak, e nie ma adnego powodu, eby przeciwstawia placówk Centrali. Je li zaistnieje od czasu do czasu ró nica zda , to nie s dz , aby ta ró nica zda wynikała głównie z powodów pryncypialnych. Prawdopodobnie chodzi troch o kwestie osobowociowe i by mo e troch o inne podej cie do metod realizacji zada . Spraw zasadniczych dotyka si rzadko.

Kierownictwu Ministerstwa Spraw Zagranicznych zależy na tym, aby traktowała służbę zagraniczną jako całość. To znaczy placówka jest częścią służby zagranicznej i jest jednym z instrumentów realizacji polityki zagranicznej. Wydaje się, że znaleźli my te właściwe rozwiązania legislacyjne. To jest jedna służba, wykonywana w różnych miejscach: w centrali ministerstwa, na placówkach i jest przy tym pełniona także przez osoby, które na co dzień nie są członkami korpusu, pracownikami służby zagranicznej.

Interesy międzynarodowe państwa w coraz mniejszym stopniu mogą być realizowane przez tak zwanych „tradycyjnych” dyplomatów. Pewien zespół takich dyplomatów przygotowanych wszechstronnie do pracy w różnych państwach, w różnych warunkach, oczywiście musi istnieć. Natomiast jak się popatrzy na przedstawicielstwa dyplomatyczne wielu innych państw, to znajdujemy tam takie stanowiska, jak *technical counsellor*, albo inne tego rodzaju, zajmowane przez osoby pochodzące spoza służby zagranicznej, wyspecjalizowane w różnych dziedzinach życia. Przykład: kiedy się rozwijały procesy migracyjne i zaczyna pojawiać się potrzeba zatrudniania dyplomatów wyspecjalizowanych w załatwianiu spraw migracyjnych. Nie chodzi o członków korpusu konsularnego, którzy są nadal potrzebni, lecz o urzędników, którzy potrafią załatwić te kwestie związane z pojawieniem się sporej ilości cudzoziemskich pracowników na obcym rynku pracy. Inny przykład: w związku ze współpracą w zapobieganiu przestępstwa zorganizowanej, współpracą finansową itp., potrzebni będą specjaliści. Będzie to widoczne szczególnie w naszym Przedstawicielstwie przy Unii Europejskiej, które będzie jakby minirzdem za granicą. Stałych pracowników Ministerstwa Spraw Zagranicznych będzie tam najmniej. Ministerstwo Spraw Zagranicznych będzie obsługiwało misję finansową, zapewni pewną kadry, ale głównie będą to reprezentanci licznych działów administracji rządowej i nie tylko administracji rządowej. To będzie nowe zjawisko w pracy naszych ambasad i zgadzam się ze wszyst-

kimi uwagami, które odnosiły się do kategoryzacji przedstawicielstw dyplomatycznych. Czy ciwo się zgadzam również co do potrzeby powrotu do korzeni, czyli feudalnego charakteru placówki, ale żeby to jednak była monarchia konstytucyjna...

E. Teichmann: O wiecna...

Z. Matuszewski: ...albo o wiecna, ale to się nie może odnosić na przykład do placówek, które reprezentują nas przy organizacjach międzynarodowych, gdzie różni członkowie tych placówek mają swoje role wyznaczone przez charakter tej organizacji i przez przepisy wewnętrzne regulujące pracę tej organizacji.

Trzeba tylko pamiętać, że kategoryzacja placówek może powodować za sobą nierówny status zatrudnionych w nich dyplomatów, w tym również ambasadorów. I ta nierównobędzie się odnosiła do wynagrodzenia, do stopni dyplomatycznych, do wyposażenia technicznego i do paru jeszcze innych kwestii. Mówi o tym, bo na etapie koncepcji, propozycji czy inicjatyw nie mamy na ogół żadnych problemów. Problemy zaczynają się, kiedy pojawia się pytanie, dlaczego ambasador w małym państwie afrykańskim nie może mieć tych samych poborów, uprawnień i wyposażenia, jakie ma, na przykład, konsul generalny w Nowym Jorku.

Mam swoje do wiadczenie zagraniczne, ale raczej jako „numer dwa” na placówce. To, co mówi, wynika raczej z pozycji, którą zajmuję obecnie. Nie chciałbym się odnosić do żadnej z tych indywidualnych spraw, o których tutaj była mowa, dlatego że ja nie jestem w stanie podjąć niektórych tematów, choćby tych podniesionych przez Pana Ambasadora Byrskiego. Natomiast chcę powiedzieć, że dzisiaj ambasador nie jest już tak bardzo ubezwłasnowolniony, jeżeli chodzi o kwestie finansowe, i jest, powiedziałbym, menedżerem, czy

te mo e nim by . Pytanie tylko, czy ma instrumenty, czy ma kadr , a my tej kadry ambasadorom w wielu pa stwach dostarczy nie mo emy. To jest szerszy problem, który wi e si w ogóle z dopływem kadry do Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Nie jeste my instytucj na bezludnej wyspie, jeste my osadzeni w tym samym rodowisku i w tych samych warunkach prawnych, w których działaj wszystkie instytucje, i my mamy takie same problemy z zatrudnianiem ludzi, mamy takie same problemy z ich zwalnianiem, jak wszystkie inne instytucje. Mamy system ocen w Ministerstwie. Ten system ocen został znowu uruchomiony. Ale sprawa ocen to jest nie tylko kwestia przepisów, to jest równie sprawa pewnej pryncypialno ci ze strony kierowników jednostek, w tym równie placówek dyplomatycznych. Nie mo e by tak, e na moim biurku pojawia si na temat jakiego pracownika laurka, a jej autor telefonuje i błaga: „zabierzcie tego nieudacznika”.

Oczywi cie, istnieje kwestia ogólnego przygotowania pracowników. Ja nie narzekam i nikt z nas nie narzeka na kadr zatrudnion w ministerstwie. Jest taka, jak w ka dej instytucji w Polsce. S lepsi, s gorsi, s bardzo li, tych ostatnich jest najmniej. Kiedy si jednak patrzy na to, co si dzieje na przykład z umiejtno ci wypowiedzania si na pi mie, albo na to, jakie s umiejtno ci analizy i syntezy, to wida problem. W ubiegłym roku mieli my ponad pi ciuset kandydatów na Akademi Dyplomatyczn . Przyj to trzydzie ci siedem osób i to były wszystkie te osoby, które zdały egzamin; nie było ani jednej, która zdałaby i nie zostałaby przyj ta. Proporcja: trzydzie ci siedem do ponad pi ciuset. W tym miejscu słowo o Akademii: jest, działa i bardzo dobrze działa. Mamy równie ustaw o słu bie zagranicznej, z której jeste my dumni, nawet je eli ta ustawa ma – by mo e – nieco niedostatków.

Była tutaj mowa o wymogach kwalifikacyjnych. Prosz pa stwa, okazuje si , e w Ministerstwie Spraw Zagranicznych poza ogólnymi wymogami – wy sze wykształcenie

i znajomość dwóch języków obcych – nie ma innych wymogów. To znaczy, dzisiaj nie jest powiedziane, że ambasadorem tytularnym można zostać po dwóch, trzech, pięciu, dziesięciu czy piętnastu latach pracy. Nie ma przepisu, który określałby, że pierwszym sekretarzem można zostać po dwóch, trzech, czterech albo pięciu latach. To są wszystkie sprawy, które trzeba będzie uregulować. Do tego dochodzi wymóg o kapitalnym znaczeniu, o tym tutaj była mowa, mianowicie kwestie osobowościowe. Ja nikomu z tu obecnych nie muszę wyjaśniać, jak się funkcjonuje na placówce. To jest zamknięte środowisko, w pewnym sensie skazane na siebie, gdzie wychodzi dokładnie wszystko. Placówka w wielu wypadkach stwarza ekstremalne warunki.

Zgadzam się z opinią, że dwuletnie rotowanie pracowników służby wsparcia jest bezsensowne. „Rozkład” to nas w Ministerstwie, bo w ciągu 4-letniego czy 5-letniego procesu, na przykład inwestycyjnego, mogą zmienić się dwa-trzy garnitury ludzi, którzy się tym procesem zajmują. To jest oczywisty nonsens. Jest jednak i druga strona medalu. Można zatrzymać te rotacje, przyjmować pracowników z zewnątrz i wysyłać, bo tego rodzaju pracownicy są potrzebni na placówkach. Ale można wtedy zrodzić postawę: „My tu się staramy, my czujemy się w tym ministerstwie, prowadzimy ciężkie, niewdzięczne prace, a inni je dają”. Trzeba więc znaleźć złoty środek. W tym roku po raz pierwszy ogłosili my nabór zewnętrzny na stanowiska administracyjne i finansowe. Zgłosiło się około czterdziestu osób, które przeszkolili my i przeegzaminowali my; dwadzieścia osób zostało wytypowanych do kadry rezerwowej i będziemy z nich korzystali.

Jednym z większych problemów, była tu o tym mowa, jest anonimowość funkcjonowania placówki, anonimowość funkcjonowania ambasadora. Boję się, że taka jest polityka, jeżeli tak można powiedzieć, tej pracy. Trudno oczekiwać, że reguła będzie szybka i, powiedziałbym, wymierne i łatwo widoczne efekty pracy. Trzeba to znieść psychicznie.

Brakuje w Ministerstwa Spraw Zagranicznych operacjonalizacji zadań. Mamy w tej chwili zadania polityki zagranicznej ustalone przez Radę Ministrów, zatwierdzone przez Sejm, w układzie rocznym. Naszym problemem – myślenie – jest to, żeby rozpisane zadania w taki sposób na placówki, departamenty i inne jednostki funkcjonujące w służbie zagranicznej, żeby można je było stosunkowo łatwo rozliczać.

Placówka będzie odgrywała taką rolę w służbie zagranicznej, jak rolę odgrywa w tej służbie szef placówki. I wszystkie, jak to powiem, „honory” i instrumenty szefa placówki powinien dostać, i czynie z tym, żeby przyjeżdżając do Warszawy nie czuł się jak petent, żeby posłuchał się u tytułami tu terminami. Ministerstwo będzie wspierało pozycję ambasadora na placówce, to jest zapisane po raz pierwszy w ustawie o służbie zagranicznej, w artykule 17, 19 i dalszych, odpowiednio sytuujących ambasadora.

Ostatnią już sprawą: uwarunkowania budżetowe. Wiskazanie tych postulatów, o których dzisiaj była mowa, ma swoje konsekwencje budżetowe. Problem polega na tym, że również zadania, które Ministerstwo otrzymuje. To, co się stanie po przystąpieniu do Unii Europejskiej, kiedy placówki zaczną pełnić zupełnie inne role, to wszystko ma swoje konsekwencje budżetowe. Trudno jednak liczyć na to, że przyrost budżetu będzie proporcjonalny do przyrostu zadań. Trzeba więc racjonalizować działania i wydatki, i to dotyczy również placówek. Uwagami o budżecie kończy swoją wypowiedź.

R. Stemplowski: Nasza dyskusja, była i ciekawa, zabrała nam tyle czasu, że niewiele zostało go już na głos jej organizatora. Postąpię więc w ten sposób, że zasygnalizuję tylko to, co w przedstawionych tu wypowiedziach budzi moją największą wątpliwość, kilka dalszych uwag przenosząc do formy pisemnej.

Oto moja uwaga numer jeden – i zarazem największa wątpliwość – odnosi się do prawie powszechnie prezen-

wanego w tej dyskusji postulat „feudalnego” pojmowania roli ambasadora, wi zanego te z „powrotem do ród”. Co o tych dobrych czasach słyszałem, jako prawnik i historyk, który – zanim został ambasadorem RP w Londynie – prowadził badania nad stosunkami mi dzynarodowymi, mi dzy innymi studiuj c dokumenty w archiwach ministerstw spraw zagranicznych w Bonn, Londynie, Madrycie, Pary u, Rzymie, Warszawie i Waszyngtonie, a potem kierował Kancelari Sejmu. Otó jest dla mnie oczywiste, e ambasador musi kierowa podległymi sobie członkami i pracownikami słu by zagranicznej z uwzgl dnieniem zasady, e okre lany przez niego zakres czynno ci tych osób nie wyczerpuje – w przypadku niektórych spo ród nich – pełnego zakresu ich rzeczywistych czynno ci i e ma to wpływ na poziom dyspozycyjno ci tych osób w stosunku do ambasadora oraz na obieg zwi zanej z tym informacji (dotyczy to mi dzy innymi funkcjonariuszy obydwóch słu b wywiadu oraz kontrwywiadowczej osłony placówki). Mój postulat idzie raczej w takim kierunku, eby okre li t zasad podobnie, jak to ma miejsce u naszych najwa niejszych partnerów w NATO i UE, w sposób gwarantuj cy ambasadorowi, prawnie i faktycznie, stały dopływ informacji maj cej ródła lub implikacje polityczne, czyli dotycz cej stosunków zagranicznych jego pa - stwa – i to zarówno informacji od wszystkich osób działaj cych w Ambasadzie, jak i od konstytucyjnych organów władzy oraz działaj cych w kraju osób w administracji rz dowej. Zapewnijmy ambasadorowi tak informacj , a ju on ze wszystkim innym sam sobie poradzi.

* * *

Kilka dalszych uwag praktycznych, dodanych z my l o niedalekiej przyszło ci.

1. Zakładaj c stopniowy – cho prawdopodobnie bardzo powolny – rozwój federalizacji Unii Europejskiej, czyli

rozbudow przez Uni Europejsk funkcji pa stwa, postuluj rozwa enie nast puj cych posuni :

- a) Wzmocnienie ambasad w krajach członkowskich Unii Europejskiej poprzez rozbudow ich funkcji gromadzenia i przetwarzania informacji o podstawowych uwarunkowaniach i tre ci polityki rz du. Informacja szczegółowa i najbardziej aktualna o stanowisku danego rz du b dzie pochodzi raczej z naszego Przedstawicielstwa w Brukseli. W ambasadach dwustronnych nale y zatrudnia przede wszystkim osoby dobrze znaj ce miejscowy j zyk (a nie tylko angielski) i potrafi ce porusza si w miejscowych rodowiskach oraz instytucjach, selekcyjowa oraz analizowa publicznie dost pn informacj i adekwatnie formułowa swe wnioski na pi mie (zob. pkt 8). Pracownicy Ambasady winni si składa przede wszystkim z urz dników delegowanych przez ministerstwa i urz dy oraz organy samorz du terytorialnego, a tak e instytuty naukowe (uczelnie). Dopu ciłbym zatrudnianie attaché, sekretarzy i analityków rekrutowanych spo ród obywateli kraju akredytacji. Celowe jest równie zamawianie lokalnie sporz dzanych zestawów dokumentalnych do pogł bionej pracy analitycznej w Ambasadzie.
- b) Ambasador RP w kraju członkowskim Unii Europejskiej powinien w nim pracowa przynajmniej dwa razy dłu ej ni obecnie, przy czym winien mie on (ona) równie biuro z asytenck obsług w Warszawie, a w kraju powinien bywa przynajmniej raz w miesi cu przez kilka dni. Powinien istnie wymóg opiniowania przez ambasadora najwa niejszych decyzji dotycz cych stosunków z krajem jego akredytacji. Niezb dny jest roboczy kontakt z ministrem spraw zagranicznych. Cał problematyki administracyjno-finansowej powinna spoczywa w r kach jego zast pcy – zawodowego dyplomaty z MSZ.

Ambasador powinien też utrzymywać stały kontakt ze swym odpowiednikiem w Warszawie (na przykład nasz ambasador w Lizbonie z ambasadorem portugalskim w Warszawie). Jeżeli obecna pozycja ambasadora w kraju Unii Europejskiej nie ulegnie zasadniczej zmianie, przeistoczy się ona w kołczy w posiadanie kierownika hotelu i biura podróży dla polityków i urzędników z kraju.

- c) Celem jest tworzenie wspólnych ambasad państw członkowskich Unii Europejskiej – w tym także państw Afryki, Azji i Ameryki Łacińskiej. Możemy zacząć od zaproponowania naszym partnerom w Trójkącie Weimarskim utworzenia takiej eksperymentalnej ambasady, możemy zacząć od utworzenia takiej ambasady krajów Grupy Wyszehradzkiej. Taka ambasada miałaby specjalne wiązanie z Przedstawicielstwem Unii Europejskiej w danym kraju. W miarę rozwoju wspólnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Unii Europejskiej istnienie ambasad partykularnych będzie traciło sens.
 - d) Moje uwagi w tym punkcie stosują się, z niewielkimi modyfikacjami, do naszych ambasad w Kanadzie, Norwegii, Turcji i Stanach Zjednoczonych, czyli państwach członkowskich NATO, które nie są członkami Unii Europejskiej.
2. Zanim Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa zacznie wymagać nowych form instytucjonalnych reprezentacji w państwach trzecich, najważniejsze dla nas ambasady poza państwami członkowskimi Unii Europejskiej, moim zdaniem, będziemy utrzymywać w Białorusi, Brazylii, Chińskiej Republice Ludowej, Egipcie, Federacji Rosyjskiej, Indiach, Japonii, Kanadzie, Meksyku, Stanach Zjednoczonych Ameryki, Stolicy Apostolskiej, Ukrainie.
 3. Promowanie kraju przez placówki dyplomatyczne pozostanie jej funkcją naturalną, ale przypuszczam, że porzu-

cone zostan próby mechanicznego na ladowania przez placówk dyplomatyczn form promocji wła ciwych organizacjom gospodarczym. Naiwne jest tak e tłumaczenie, e ambasador z dyplomem szkoły ekonomicznej robi dla promowania interesów gospodarczych z zasady wi cej od ambasadora z innym dyplomem, podobnie jak zarzucone zostały w niektórych krajach koncepcje rozwijania promocji gospodarczej poprzez powoływanie na ambasadorów ludzi z biznesu. Na szerok skal upowszechniona natomiast zostanie niedostatecznie jeszcze rozwini ta praktyka oddziaływania ambasadora i jego współpracowników, polegaj ca na kompetentnym informowaniu celnie dobranych osób oraz instytucji o szeroko pojmowanych, prawnych, politycznych, społecznych i kulturowych warunkach inwestowania i prowadzenia handlu w kraju macierzystym ambasadora, oraz informowania instytucji w kraju macierzystym o tego rodzaju warunkach w kraju akredytacji. Naturalnie, kompetentne informowanie wymaga przygotowania.

Promocja poprzez kultur , ci lej: sztuk , ma przyszło przede wszystkim jako efekt działalno ci prowadzonej przez profesjonalny impresariat, czyli przedsi biorstwo, a zatem przy pełnym wykorzystaniu rynku, „korygowanym promocyjnie” przez pa stwowe dotowanie wyj tkowych przedsi wzi . Niewiele zdziała za granic instytut kulturalny, który wystarczaj cych rodków finansowych i kadrowych nie ma, orkiestrowego tournée nie zorganizuje, zauwa alnej wystawy nie urz dzi. Bezinwestycyjnie, to mo na Instytut im. Mickiewicza wzmocni tylko Słowackim, jeszcze jednym, łatwo przez obco-krajowca wymawianym nazwiskiem, cho inwestycje w tym wypadku to nie tyle pieni dze, co ludzie.

Najefektywniejszym sposobem promowania kraju w ro-
dowiskach opiniotwórczych jest organizowanie studial-
nych podró y do Polski specjalnie dobieranych go ci
zagranicznych. W odniesieniu do najwa niejszych go ci

powinien to robi Polski Instytut Spraw Mi dzynarodowych oraz szykuj ca si wła nie do zainauguowania swej działalno ci Fundacja Dyplomacji Publicznej (pod nadzorem ministra spraw zagranicznych). Ministerstwa, urz dy centralne i ambasady mogłyby tym instytucjom zleca zadania, współdziała w przygotowaniu i realizacji programu, potem podtrzymywa kontakt.

Negatywnych stereotypów nie zmieni si jednak przy pomocy kampanii propagandowej czy znaku firmowego. Takie stereotypy s funkcj długotrwałych procesów i gł bokich zjawisk.

4. Realizacja misji ambasadora wymaga dost pu do członków rz du w kraju akredytacji. Je eli polski ambasador napotyka trudno ci w dost pie do ich odpowiedników w kraju przyjmuj cym, to ambasadorowi tego pa stwa w Warszawie trzeba da do zrozumienia, e nie ma dobrych stosunków mi dzypa stwowych bez wzajemno ci. Co wi cej, stanowczo nale y poło y kres praktyce polegaj cej na d eniu niektórych słu b dyplomatycznych do monopolizowania przez nie obsługi stosunków dwustronnych. Je eli wi c minister jakiego pa stwa składa wizyt w Polsce, wiod c rol w całym procesie, od samego pocz tku, powinna odgrywa ambasada tego pa stwa w Warszawie, lecz je li polski minister składa wizyt w stolicy tego pa stwa, to tak rol winna odgrywa polska ambasada. W przeciwnym razie dochodzi do powa nego ograniczenia roli naszej słu by zagranicznej i jednocze nie do hipertrofii obecno ci obcych słu b w Polsce. Konsekwencje tego stanu rzeczy wykraczaj poza protokół dyplomatyczny i maj powa ne znaczenie w polityce, gromadzeniu informacji, oddziaływaniu na polityków i urz dników, budowanie obrazu pa stwa w mediach etc.
5. Koordynacyjna funkcja ministra spraw zagranicznych przejawia si mi dzy innymi w tym, e inni ministrowie nie b d prowadzili polityki zagranicznej po swojemu,

jak to się niektórym zdarza. Wizyty, przyjmowanie obcych ministrów, rozmowy czy wymiana listów pism członka Rady Ministrów czy kierownika urzędu centralnego z jego zagranicznym odpowiednikiem nie powinny odbywać się bez wiedzy, a nieraz akceptacji, ministra spraw zagranicznych. Polski ambasador mniej by wtedy miał do naprawiania.

6. Wyregulowania wymaga pozycja ambasadora. Niejeden dyrektor departamentu MSZ był u nas latami w przekonaniu (utwierdzanym przez niejednego ministra), że ambasador podlega właśnie dyrektorowi takiego departamentu. Przypuszczam, że ustawa o służbie zagranicznej stała się już dla Ciebie wiadomością prawną tych urzędników, choć przedtem sprawa była w założeniu jasna. Ambasadora, jak przedtem, mianuje prezydent na wniosek ministra spraw zagranicznych, za zgodą prezesa Rady Ministrów, ale zwierzchnikiem służbowym ambasadora był i jest w Polsce minister spraw zagranicznych, choć teraz, pod rządami wymienionej ustawy, ambasador odpowiada w zakresie gospodarowania środkami rzeczowymi i finansowymi, stosowania prawa pracy i zasad bezpieczeństwa placówki przed dyrektorem generalnym służby zagranicznej. Szefem służby zagranicznej jest w Polsce minister spraw zagranicznych, szefem służby dyplomatycznej jest w niektórych krajach urzędnik, a nie minister.

Jednakże mylna opinia o podległości służbowej nie brała się przecie z niczego, gdy mieszano zasady regulujące stosunek służbowy z regułami obiegu korespondencji, które w polskiej praktyce czyniły dyrektora departamentu głównym adresatem depesz ambasadora.

Istnieją dwie podstawowe filozofie rzędzenia obiegiem informacji. Jedna z nich wymaga, aby depesza trafiała najpierw jak najwyżej, do ministra czy dyrektora generalnego, i stamtąd była udostępniana urzędnikom niższych szczebli, zalecając nie od uznania urzędników wyszego

szczebla, podług szczególnego rozumienia zasady, e informacja to władza. Inna filozofia prowadzi do tego, e pierwszym odbiorc depeszy jest referent zajmuj cy si e Ministerstwie krajem akredytacji nadawcy depeszy (to samo dotyczy organizacji mi dzynarodowych), a nast pnie otrzymuj t depesz wy ej w hierarchii postawieni urz dniczy (i nawet ministrowie), je eli sprawa tego wymaga, zale nie od zakresu odpowiedzialno ci danego szczebla, wedlug ci le okre lonych zakresów dziaania, przy czym depesza obrasta po drodze komentarzami i propozycjami decyzji. I t metod uwa am za najlepsz . W ka dym razie, nie do przyj cia jest metoda stosowana przez departamentalnych dyrektorów uzurpuj cych sobie rol twórców polityki zagranicznej pa stwa, rozsyła j cych polecenia i wiadomo ci firmowane ich nazwiska mi. W zakresie polityki, tylko depesza podpisana nazwiskiem ministra spraw zagranicznych wi e ambasadora – ale w odniesieniu do niektórych krajów to raczej postulat ni stwierdzenie faktu. W takich krajach mamy te do czynienia z patologii wyra aj c si tym, e liczni politycy i urz dniczy nie czytaj informacji jawnej z ambasady, skupiaj c si na szyfrowanych depeszach, tote ambasador podaje w depeszy informacj niewymagaj c utajnienia, eby dotrze z ni do wła ciwego adresata. Paradoksalnie, racjonalizacja powinna polega nie na ograniczaniu korespondencji szyfrowej, lecz wła nie jej poszerzeniu poprzez upowszechnienie kodowanej korespondencji e-mailowej i tym samym demitologizacj formy b dcej obecnie dla niedojrzałego adresata wyznacznikiem urz dowego presti u. Internet i w tym zakresie przyniesie rewolucj .

7. Przynale no do Unii Europejskiej mo e wpłyn na prac naszego MSZ i polskiej ambasady w kraju członkowskim Unii Europejskiej w ten mi dzy innymi sposób, e (a) centrum organizowania stosunków RP z Komisj Europejsk ulegnie przemieszczeniu z MSZ do Kancelarii

Prezesa Rady Ministrów, ponieważ członkostwo w Unii Europejskiej jest czym szerszym od polityki zagranicznej państwa członkowskiego, stanowi część centralnego nurtu w procesie sprawowania władzy, i wymaga bezpośredniego zaangażowania instytucji, a zatem i procedur państwa członkowskiego z instytucjami i procedurami pozostałych państw członkowskich, przede wszystkim poprzez uczestnictwo w pracach Rady UE, Komisji Europejskiej, Parlamentu UE, etc.; UKIE zostanie prawdopodobnie zlikwidowany, a jego wysokokwalifikowany aparat urzędniczy zostanie rozdzielony pomiędzy KPRM, MSZ i inne ministerstwa i urzędy centralne; (b) w miarę rozwijania wspólnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, w MSZ pojawi się dyplomaci z innych państw członkowskich (polscy pojawią się w MSZ-ach pozostałych państw członkowskich) jako stali uczestnicy procesu decyzyjnego w zakresie polityki wspólnotowej i – podaj to jako przykłady – dyplomata z warszawskiej Ambasady Ukrainy będzie w naszym MSZ nieraz rozmawiał z dyplomatem z niemieckiego MSZ oddelegowanym do polskiego MSZ, polski dyplomata oddelegowany do fińskiego MSZ będzie uczestniczył w rozmowie fińskiego urzędnika MSZ z ambasadorem Federacji Rosyjskiej w Helsinkach (Ambasada RP w Helsinkach będzie odgrywała ważną rolę w obiegu informacyjnym); (c) ambasada będzie w stałym kontakcie z KPRM, polskim MSZ i polskim przedstawicielstwem przy Unii Europejskiej, przy czym podział zadań między ambasadę a przedstawicielstwo będzie musiał uwzględnić pierwsze przedstawicielstwo w prowadzeniu sprawy, od ambasady wymagając przede wszystkim analizy wyjaśniającej stanowisko danego rządu, informacji o tendencjach w polityce danego kraju (zob. pkt. 1 i 2) działań interwencyjnych w stosunku do rządu kraju akredytacji oraz kontaktu z miejscowymi organizacjami pozarządowymi i grupami nacisku. Wiele innych czynności ulegnie

likwidacji, na przykład pisanie w ambasadzie clarisów prasowych stało si anachronizmem z chwil , kiedy doniesienia prasowe, telewizyjne i radiowe s ju dost pne internetowo, a wprowadzenie modemów koduj cych powinno ograniczy liczb szyfrantów. Oszcz dno ci mog te dotyczy ministerialnej obsługi administracyjnej placówek.