

ISSN 1505 - 2486

SPEDYCJA TRANSPORT LOGISTYKA



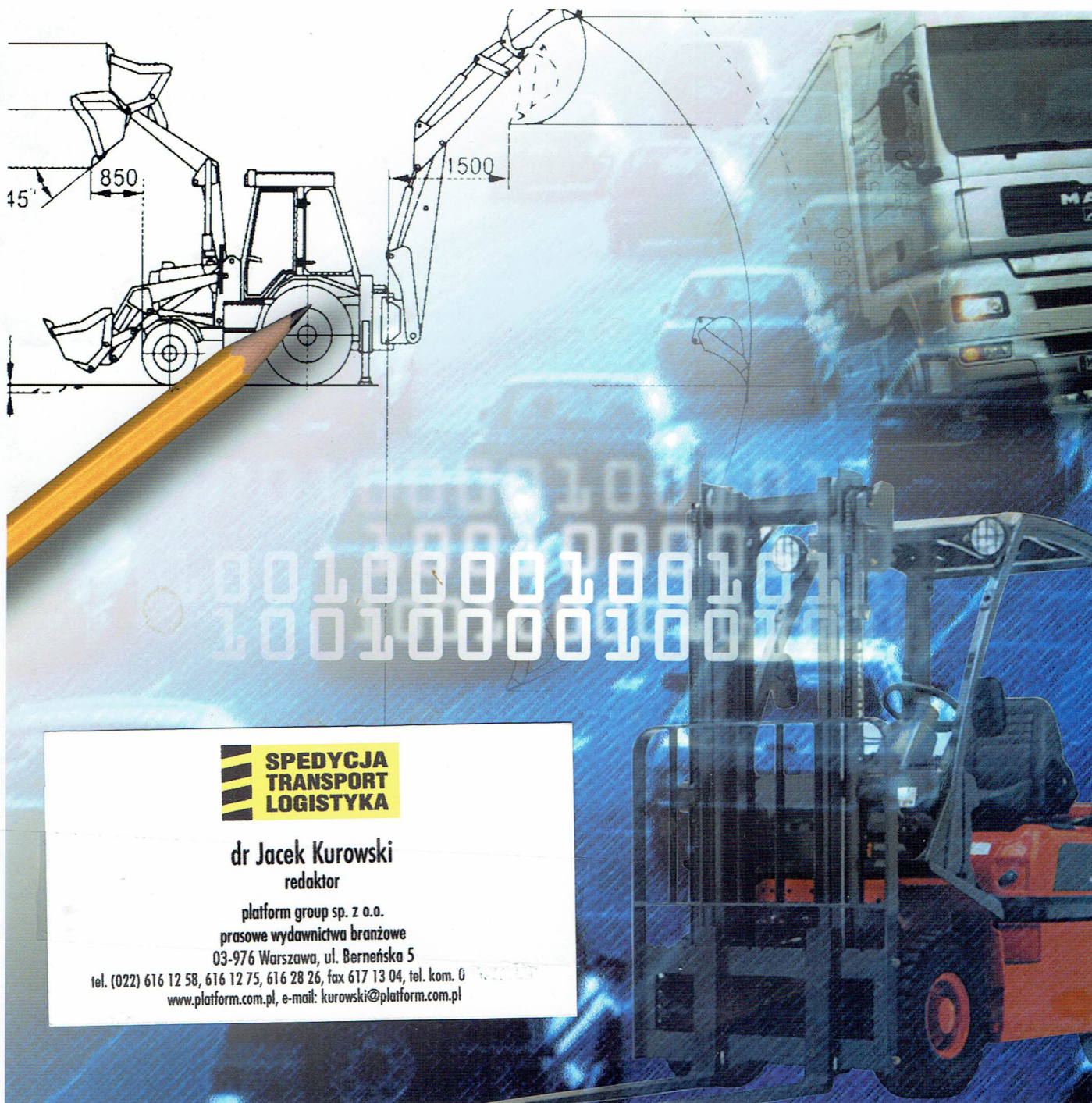
Informacyjny miesięcznik branży spedycja - transport - logistyka

1/2000

wrzesień

cena 9 zł

spedycja • transport krajowy i międzynarodowy: samochodowy, kolejowy, lotniczy, morski
logistyka • wysyłka • maszyny i urządzenia • powierzchnie magazynowe • samochody
kredyty • ubezpieczenia • leasing



**SPEDYCJA
TRANSPORT
LOGISTYKA**

dr Jacek Kurowski
redaktor

platform group sp. z o.o.
prasowe wydawnictwa branżowe
03-976 Warszawa, ul. Berneńska 5

tel. (022) 616 12 58, 616 12 75, 616 28 26, fax 617 13 04, tel. kom. 0
www.platform.com.pl, e-mail: kurowski@platform.com.pl

LOGISTYKA operacji pokojowych ONZ

LOGISTYKA to dla wielu wciąż tylko hasło, dla niektórych konieczność wprowadzenia go do nazwy firmy - brzmi marketingowo, jednakże nie jest to zaklęcie, które może zmienić cokolwiek.

Logistyka, rozpatrując aspekt czynnościowy, to działalność mająca na celu umożliwienie i usprawnienie realizacji podstawowych funkcji danej organizacji. Mówiąc inaczej, logistyka ma charakter służebny - co jednak nie oznacza, że jej ranga jest niewielka. Wraz z rozwojem techniki i zmianami w dziedzinie organizacji pracy, czyli równoległe z postępem technologicznym, rośnie znaczenie działań przygotowawczych. W dużej mierze dotyczy to sfery logistyki. Koszty pewnych przedsięwzięć są jednak tak wielkie, że zgodnie z prawem trywialności C. Northcota'a Parkinsona czas poświęcany rozpatrywaniu zagadnienia jest odwrotnie proporcjonalny do sumy, o jaką chodzi. Oznacza to, że gdy rozpatruje się kwoty rzędu milionów dolarów amerykańskich (w tej walucie ONZ dokonuje swych rozliczeń), to oczywiście większą uwagę przywiązuje się do kwot niewielkich, zrozumiałych dla wszystkich. Właściwe, zgodne z zasadami logistycznymi, zorganizowanie działalności w zakresie niesienia pomocy ludziom zagrożonym wojną mogłoby znacznie poprawić skuteczność tych operacji i efektywność wydawanych na nie pieniędzy.

Operacje pokojowe ONZ - wielkie przedsięwzięcia międzynarodowe

Misje pokojowe zostały podjęte i prowadzone przez Organizację Narodów Zjednoczonych jako jeden ze środków



Przed wylotem do Jugosławii - czeka ich praca w operacjach pokojowych

utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Początki tej działalności sięgają roku 1948, jednakże dopiero od kilku lat problematyka działalności pokojowej pod auspicjami ONZ znalazła się w centrum uwagi światowej opinii publicznej. Powodów było co najmniej kilka, jednym z najpoważniejszych były niewątpliwie: niepowodzenie operacji w Somalii, niewłaściwa polityka w stosunku do wszystkich stron konfliktu w byłej Jugosławii oraz trudności finansowe, które zepchnęły największą organizację międzynarodową na skraj bankructwa. Wszystko to doprowadziło w efekcie do deprecjacji autorytetu ONZ - jako całej organizacji - oraz jej organów: Sekretarza Generalnego i Rady Bezpieczeństwa.

W swej historii ONZ miała okresy lepsze i gorsze; była euforia, były trudne lata zimnej wojny, ale chyba nikt nie spodziewał się, że rocznica pięćdziesięciolecia będzie tak gorzka i że USA wraz z innymi członkami NATO zaczną chętniej korzystać z militarnych możliwości paktu, niż odwoływać się do Karty Narodów. Niezależnie od poglądów na sposób realizowania polityki utrzymywania pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego, taka działalność będzie prowadzona, ponieważ jest to zgodne z racją stanu większości krajów kształtujących porządek współczesnego świata, a co za tym idzie, będzie popyt na logistyków i ich pracę w operacjach pokojowych.

Wyobrażenia co do rozmiarów prowadzonej na rzecz pokoju działalności są różne. Tak, jak różne są poglądy co do jej celowości i skuteczności. Zanim przejdziemy do bardziej szczegółowych rozważań, niech pewne liczby i fakty pomogą usytuować omawiane kwestie we właściwych ramach i proporcjach.

Otóż do roku 1996 ponad 750 000 żołnierzy, policjantów i personelu cywilnego wzięło udział w operacjach pokojowych ONZ. Około 1500 osób zginęło podczas różnorodnych misji, nadzorując porozumienia pokojowe, kontrolując zawieszenie ognia, patrolując strefy zdemilitaryzowane, tworząc strefy buforowe pomiędzy walczącymi siłami i rozbrajając lokalne konflikty, gdzie spektrum ryzyka jest szersze niż na wojnie.

Większość uczestników misji pokojowych to żołnierze, ochotnicy wybrani i skierowani przez rządy swych krajów w składy narodowych kontyngentów, którzy wykorzystując swe wyszkolenie wojskowe przywracają i utrzymują pokój. Za tę służbę odznaczani zostali Pokojową Nagrodą Nobla w 1988 roku, a jednym z odbierających to honorowe wyróżnienie był chorąży Wojska Polskiego.

Od czasu, gdy napięcia powodowane przez zimną wojnę osłabły, pokój na świecie był zagrożony przez odżywające konflikty etniczne i religijne w wielu regionach. Konsekwencją tej sytuacji w poprzednich latach był gwałtowny wzrost liczby operacji pokojowych ONZ, jak i ich stopnia złożoności. Podczas, gdy w ciągu pierwszych czterdziestu lat działalności ONZ na rzecz pokoju przedsięwzięto 13 operacji pokojowych, to w dekadzie 1988-1998 rozpoczęto 28 nowych operacji. Jak dotychczas, największe nasilenie misji pokojowych miało miejsce w 1995 roku, gdy łączna liczba personelu, zarówno wojskowego, jak i cywilnego, osiągnęła liczbę blisko 70 tysięcy osób z 77 krajów.

W miarę, jak świat w coraz większym stopniu zwracał się do ONZ, by pomagała w rozwiązywaniu kolejnych konfliktów, odpowiednio wzrastały wydatki ONZ na ten cel. Roczny koszt wszystkich operacji w 1995 roku wyniósł około 3 miliardów dolarów amerykańskich. Łatwiej to uzmysłować stwierdzając, że stanowiło to blisko 8,220 mln \$ dziennie.

Kwoty te wydają się ogromne, jakkolwiek należy widzieć je we właściwej perspektywie. Otóż globalne wydatki

wojskowe od początku lat dziewięćdziesiątych wynoszą około 1 biliona \$ rocznie lub - inaczej - 2 mln \$ na minutę. Innymi słowy, przygotowania do wojen kosztują dziennie mniej więcej tyle, ile wydaje się rocznie na operacje pokojowe. Realne wydatki na operacje pokojowe muszą być ostatecznie rozważane w zestawieniu z kosztami alternatywnymi - kosztami wojny.

Charakterystyka systemu logistycznego ONZ

System logistyczny ONZ jest niezwykle konglomeratem, niezależnie od płaszczyzny, na której rozpatrywałoby się jego charakter. Jest to po pierwsze, w większości wypadków, system złożony z dwóch podsystemów: cywilnego i militarnego. Drugim, nie mniej istotnym czynnikiem wpływającym na sposób jego funkcjonowania jest wielonarodowość personelu. Kolejna istotna kwestia, która zgodnie z kardynalnymi zasadami zarządzania nie może być lekceważona, to zależność pomiędzy etapem preparacji działania (przygotowaniami) a skutecznością funkcjonowania systemu. To zagadnienie wymaga szerszego komentarza.

Operacje pokojowe są podejmowane przez Radę Bezpieczeństwa - główny organ Narodów Zjednoczonych odpowiedzialny za utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Na przeprowadzenie operacji pokojowej musi wyrazić zgodę rząd kraju, na którego terytorium ma być ustanowiona misja, a zazwyczaj także strony danego konfliktu. Operacja pokojowa w żaden sposób nie może doprowadzać do faworyzowania jakiegokolwiek ze stron konfliktu. Sukces każdej operacji pokojowej wymaga jasno i rzeczowo sformułowanego mandatu, współpracy stron konfliktu we wprowadzaniu go w życie, efektywnego dowodzenia, tak na szczeblu Kwatery Głównej w Nowym Jorku, jak i w samej misji oraz - co jest równie oczywiste, jak inne uwarunkowania - odpowiedniego wsparcia logistycznego i finansowego.

Operacje pokojowe to działania, które są zatem uwarunkowane w ogromnym stopniu politycznie i można je podejmować dopiero po uzyskaniu akceptacji odpowiednich gremiów, do tego czasu wszelkie przygotowania są niemożliwe, bo mogłyby one rzutować na efekty rozmów i negocjacji. Uzyskanie mandatu do

prowadzenia misji pokojowej rozpoczyna wyścig z czasem. Nie trzeba chyba przekonywać, że jeśli uzyska się zgodę na wprowadzenie rozjemców między zwalnione strony, to trzeba to uczynić jak

Systemy logistyczne operacji pokojowych tworzone są w dużej mierze przez kontyngenty wojskowe. Polska posiada w tym zakresie spore osiągnięcia, bowiem obok Kanady przez kilkadziesiąt lat wysyłałyśmy najwięcej jednostek logistycznych do wielu zapalnych regionów świata.

najszybciej, by po pierwsze nie dopuścić do zmiany decyzji, a po drugie poprzez rozpoczęcie działań pokojowych jak najszybciej ulżyć doli cierpiącej ludności. Miara efektywności nie są wówczas wskaźniki ekonomiczne, a skuteczność (często szybkość) we wprowadzaniu w życie rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ, czyli w wymiarze logistycznym - kontyngentu w rejon misji.

Systemy logistyczne operacji pokojowych tworzone są w dużej mierze przez kontyngenty wojskowe. Polska posiada w tym zakresie spore osiągnięcia, bowiem obok Kanady przez kilkadziesiąt lat wysyłałyśmy najwięcej jednostek logistycznych do wielu zapalnych regionów świata. Ostatnią misją o takim charakterze jest udział naszych żołnierzy w niesieniu pomocy ludności Kosowa.

System logistyczny operacji pokojowych ONZ, chociaż często bardzo zmilitaryzowany, nie jest wszakże systemem wojskowym i różni się znacznie od systemu logistycznego którejkolwiek armii świata. Jakie powody decydują o tym, że nawet doświadczony logistyk wojskowy może poczuć się zdezorientowany, rozpoczynając pracę w strukturach ONZ? Otóż służba w misjach pokojowych jest wyjątkowo specyficzna. Wszystkie bowiem, tak wcześniejsze, jak i bieżące operacje pokojowe różniły i różnią się od siebie w wielu aspektach dotyczących logistyki. Doświadczenie i wiedza *peacekeepera*, zdobyte we własnej armii narodowej, mogą być czasem bezużyteczne, mogą też być powodem nieporozumień i błędów. Rutyna i przecenianie własnych możliwości są powodami lekceważenia nowego otoczenia, co w konsekwencji prowadzi do jeszcze większych trudności w realizowaniu zadań logistycznych.

Wyciszając zatem podstawowe czynniki, które decydują o specyfice logistyki ONZ, należy wskazać na:

- złożoność tego systemu;
- unikatowy charakter systemu logistycznego ONZ;
- wielonarodowy personel;
- dezintegrację działań operacyjnych i wsparcia logistycznego, co zostanie przedstawione dalej.

W zrozumieniu, czym jest logistyka ONZ, pomoże niewątpliwie definicja przyjęta do jej określenia. Jak już wspomniano, pojęcie logistyki ONZ różni się od przyjmowanych we wszystkich armiach świata. Na czym więc polegają zasadnicze różnice?

Zgodnie z definicją ONZ, dotyczącą działalności sfery militarnej „logistyka to umiejętność transportowania, zaopatrzenia, zaopatrywania i wsparcia technicznego wojsk.”

Zacytowana, oficjalna definicja logistyki ogranicza zakres rzeczywistego funkcjonowania systemu logistycznego ONZ. Praktyka i doświadczenia z przeprowadzonych operacji zaowocowały inną - nieformalną definicją, która w sposób bardzo przewrotny podsumowuje tę działalność: „logistyka to wszystko to, co nie jest działaniem operacyjnym.”

Operacje pokojowe ONZ przeprowadzane są nie tylko przez kontyngenty wojskowe, bierze w nich udział znacznie więcej podmiotów, niż w jakichkolwiek innych wielkich operacjach militarnych. Nie można zatem definicyjnie zawężać roli logistyki tylko do jednego z elementów tych operacji. Logistyka ONZ pracuje dla potrzeb cywilnych sztabów misji, obserwatorów cywilnych, policji ONZ wspierającej działania lokalne, różnych agend i organizacji ONZ (np.: UNHCR - Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców), obserwatorów wojskowych i wspomnianych już narodowych kontyngentów militarnych. Innymi słowy można by rzec, że logistyka ONZ stwarza warunki do wypełniania misji pokojowych przez wszelkie możliwe kombinacje elementów cywilnych i wojskowych we wszystkich regionach świata.

Zakres logistyki ONZ

W zależności od rodzaju misji, warunków lokalnych, przebiegu konfliktu i oczywiście wielkości samej misji oraz

czasu jej trwania - logistyka ONZ obejmuje następujące dziedziny:

- bezpieczeństwo - *security*,
- lotnictwo - *air and aviation*,
- transport - *transportation*,
- łączność - *communications*,
- zabezpieczenie inżynieryjne - *engineering*,
- zaopatrywanie - *supply*,
- obsługę techniczną - *maintanance*,
- służbę zdrowia - *health*,
- *general support*,
- sprawy personalne - *personnel matters*.

Zakres logistyki ONZ jest znacznie szerszy niż w jakichkolwiek siłach zbrojnych. Nie może się z nim równać system logistyczny jakiegokolwiek innej organizacji, z wyjątkiem państw. W wojskowych systemach logistycznych część wymienionych dziedzin zwykle należy do kompetencji wojsk operacyjnych, jak np. łączność czy też zabezpieczenie inżynieryjne (saperskie). Ponieważ, jak już wspomniano, operacje pokojowe różnią

sem jednakże ekstremalne warunki, w tym zagrożenie życia personelu, wymusza wycofanie cywilnych pracowników i zastąpienie ich żołnierzami. Problem ten mocno podkreślał w rozmowie ze mną generał Lewis W. MacKenzie, dowodzący misją pokojową ONZ w sektorze Sarajewo. Konwoje dostarczające do okrazonego i będącego pod ostrzałem miasta zaopatrzenie także były celami ataków. Wielokrotnie trzeba było korzystać z transportu wojskowego, bowiem kierowcy cywilni odmawiali wykonania zadania już w trakcie jego realizacji, co dodatkowo powodowało zamieszanie.

Logistyka a charakter misji pokojowej

ONZ w swej kilkudziesięcioletniej historii prowadziła około 40 misji pokojowych, z czego aktualnie funkcjonuje kilkanaście. Każda z nich jako podstawę prawną ma rezolucję Rady Bezpieczeństwa, określającą szczegółowo jej man-



Operacja pokojowa w czasie pełnienia obowiązków w okolicach Sarajewa

się między sobą, tak więc niektóre z dziedzin logistyki ONZ nie występują we wszystkich misjach. Jednakże ONZ cały czas realizuje bądź nadzoruje wszystkie procesy związane z funkcjonowaniem każdej z operacji pokojowych. Wykorzystuje do tych celów instytucje i organizacje, które mogą zagwarantować rzetelność realizacji, ale też są akceptowane przez strony konfliktu. Często pojawiają się w rejonach misji cywilne przedsiębiorstwa logistyczne, które na zasadach komercyjnych realizują określone umową zadania. Jest to zgodne z ekonomicznym prawem podziału pracy i sprzyja efektywności, cza-

dat. W zależności od celu ustanawiane były trzy rodzaje misji pokojowych: obserwacyjne, wojskowe i specjalne. Z pozycji logistyki różnią się one przede wszystkim wymaganym poziomem wsparcia logistycznego.

Interesującym problemem, nie tylko dla socjologów, jest współpraca cywilnych i wojskowych elementów logistyki ONZ. Szef administracji misji jest cywilnym urzędnikiem, podległym odpowiednim władzom w kwaterze głównej w Nowym Jorku. W zależności od rodzaju i wielkości misji ma on do swej dyspozycji sekcje, oddziały bądź biura realizujące działalność w każdej z wymienio-

nych wcześniej dziedzin. Struktura logistyki ONZ wykazuje podobieństwo obu pionów funkcjonujących w kwaterach misji pokojowych: wojskowego i cywilnego. Współpraca obu pionów w poszczególnych dziedzinach logistyki operacji pokojowych zmienia się z misji na misję. Należy tu jednak podkreślić, że jakkolwiek każda z misji ma swe odmienności, to ogólne zasady są te same.

Prześledźmy ten problem na przykładach. W misji UNTAC w Kambodży, podobnie jak w innych misjach ONZ, drażliwą kwestią była współpraca kontyngentów wojskowych z administracją cywil-

ną. Opóźnienia występowały w wielu innych obszarach funkcjonowania logistyki tej operacji, wpływając na obniżenie jej efektywności.

Innym problemem były trudności we współpracy wewnątrz Grupy Wsparcia Logistycznego. Skład jej był następujący: Polacy - 50%, Pakistańczycy - 25%, Kanadyjczycy - 20%, Holendrzy - 5%. Obowiązującym w misji językiem angielskim umiało posługiwać się w stopniu umożliwiającym normalne wykonywanie obowiązków w kontaktach międzynarodowych, niewielu spośród polskiego kontyngentu wojskowego. Bata-

dotyczących zasad prowadzenia misji pokojowej - DPKO Kwatery Głównej ONZ w Nowym Jorku wysyła w rejon przyszłej misji grupę rekonesansową. Zadaniem jej jest przygotowanie raportu, który stanowi podstawę do opracowania koncepcji wsparcia logistycznego. Raport zawiera zwykle charakterystykę rejonu, uwzględniającą aspekty operacyjne i logistyczne. Powołany każdorazowo zespół planowania, opierając się na założeniach raportu, przygotowuje zarys systemu logistycznego, z podziałem na dwa komponenty: cywilny i wojskowy. Zakres obowiązków obu z nich jest uwarunkowany sytuacją lokalną, ogólnie można stwierdzić, że im sytuacja gospodarcza w rejonie misji jest trudniejsza tym więcej obowiązków spada na logistykę ONZ.

Jedną z misji, w których polski kontyngent wojskowy spełniał zadania logistyczne, była wspomniana już operacja w Kambodży - UNTAC. Podstawy systemu logistycznego zostały tam oparte na założeniu niemal pełnej samowystarczalności. Stan infrastruktury gospodarczej i społecznej państwa oraz bardzo niekorzystne warunki klimatyczne wymagały od logistyki wielkiego wysiłku. Siły pokojowe w Kambodży liczyły około 15 tysięcy żołnierzy i 7 tysięcy personelu cywilnego. Wprowadzono je w stosunkowo krótkim okresie, a mianowicie dwóch miesięcy. Wsparcie logistyczne wszystkim komponentom UNTAC miał zapewnić personel liczący 830 osób, z czego około jedna trzecia ulokowana była w strukturach logistyki Kwatery Głównej w Phnom Penh. Pozostałą część Grupy Wsparcia Logistycznego stanowił personel zaangażowany w jednostkach wsparcia logistycznego drugiej i trzeciej linii. W trakcie rozwijania operacji stało się oczywiste, że grupa logistyczna jest zbyt mała, a termin wprowadzenia jednostek logistycznych zbyt późny. Planując, nie wzięto pod uwagę, że siły pokojowe działające w rozproszeniu wymagać będą zwiększonego zaplecza logistycznego. Rezultatem tych błędów były trudności w początkowej fazie funkcjonowania sił pokojowych. Niedobór personelu logistycznego oraz jego niedostateczne kompetencje były powodem przekazania części zadań logistycznych jednostkom operacyjnym - batalionom piechoty. Jakkolwiek duży wysiłek i osobiste zaangażowanie wielu osób odpowiedzialnych za logistyczne aspekty



Autor artykułu w czasie patrolu w siłach pokojowych ONZ w Jugosławii

na. W ocenie logistyków wojskowych przekazanie pełnej władzy w ręce logistyków cywilnych, co ucieleśnia się kontrolowaniem budżetu misji, jest poważnym błędem. Na przykład procedury zakupów były poddane ścisłej kontroli administracji cywilnej. Scentralizowanie i biurokracja w tym zakresie doprowadzały do sytuacji, gdzie względy operacyjne, potrzeby i priorytety wojsk działających w terenie były, jeśli nie lekceważone, to co najmniej nie dostrzegane. Realizacja zakupów trwała zbyt długo, a część zamówionego sprzętu i materiałów dostarczano, gdy nie była już potrzebna. Jako przykład może służyć fakt dostarczenia urządzeń do uzdatniania wody po ośmiu miesiącach od złożenia zamówienia. Przez cały ten czas w misji borykano się z poważnym niedoborem wody pitnej, co było niezwykle uciążliwe w warunkach tropiku. Jakże było to zapotrzebowanie, niech świadczy, że w styczniu 1993 roku dostarczono różnym jednostkom organizacyjnym UNTAC blisko milion litrów butelkowanej wody pitnej. Podobne

lion Logistyczny oprócz sześciu polskich kompanii miał w swym składzie jedną kompanię pakistańską, a współpracował z przedstawicielami różnych narodowości. Problemów nastroczały głównie różnice kulturowe, także i religijne, inna mentalność, a w tym różny stosunek do pracy i obowiązków. Potrzeba było sześciu miesięcy, aby współpraca, a w szczególności koordynacja, dowodzenie i kontrolowanie przestały być uciążliwymi problemami.

Wpływ warunków lokalnych na logistykę w misji pokojowej

Organizacja Narodów Zjednoczonych, przystępując do tworzenia nowej misji pokojowej, musi każdorazowo zaprojektować i zorganizować system logistyczny. Wynika to z braku specjalnej służby logistycznej (np. takiej, jaka znajduje się w każdym siłach zbrojnych), a także z odmienności każdej operacji. Natychmiast po przyjęciu międzynarodowych uzgodnień

tej operacji pozwoliły rozwiązywać wiele problemów, to jednak część z nich leżała poza kompetencjami i możliwościami uczestników misji.

Rejon odbywania misji ma często decydujące znaczenie dla organizacji i funkcjonowania systemu logistycznego. W przypadku Kambodży okazało się, że infrastruktura gospodarcza jest niewystarczająca dla potrzeb misji pokojowej, składającej się z 22 tysięcy ludzi. Skromna sieć komunikacyjna, nad wyreżona działaniami wojennymi, stawała się niemal całkowicie niewydolna podczas pory deszczowej. Sieć dróg, na którą składało się około 3 tysiące km dróg krajowych, 3,1 tysiąca km dróg prowincjonalnych i około 28 tysięcy km dróg lokalnych była poważnie zdekapitalizowana. Drogi te w większości nie nadawały się do użytku przez cięższe pojazdy i nie mogły podolać dużemu natężeniu ruchu. Główne arterie komunikacyjne, liczące łącznie 2 tysiące km, rozchodziły się gwiazdźście ze stolicy w kierunku prowincjonalnych centrów. W połowie wymagały one natychmiastowych napraw i nawet na nich ruch w porze deszczowej był niezwykle utrudniony. Dojazd do głównych miejscowości w głębi kraju był możliwy jedynie przy użyciu lekkich pojazdów terenowych z napędem na cztery koła. Do dwóch sektorów można było się dostać jedynie drogą powietrzną. Mosty stanowiły oddzielny problem - głównie jednopasmowe, charakteryzowały się znacznymi ograniczeniami obciążeniowymi. Kolej, niepewna i niebezpieczna ze względu na akcje sabotażowe, nie zapewniała jednocześnie odpowiedniej dostępności transportowej. Sieć energetyczna była niezwykle zawodna, nie można też było liczyć na regularne dostawy wody. Usługi telefoniczne były praktycznie niedostępne. Większość personelu misji mieszkała w namiotach i kontenerach, bowiem mieszkania i magazyny miejscowe nie nadawały się dla potrzeb sił pokojowych ONZ. Innym problemem, nie mniej istotnym, tak z operacyjnego, jak i z logistycznego punktu widzenia, był brak personelu kambodżańskiego do pracy w charakterze tłumaczy.

Funkcjonowanie logistyki było możliwe dzięki przydzieleniu do Wydziału Logistycznego środków transportu powietrznego wraz z personelem. Zada-

niem było zapewnienie wsparcia logistycznego wszystkim komponentom misji rozmieszczonym na całym terytorium Kambodży. Ostatecznie większość problemów logistycznych w tej operacji została rozwiązana. Jednym z trudniejszych zadań było dostarczenie sprzętu niezbędnego do przeprowadzenia wyborów w 120 odległych dystryktach, a następnie jego odzyskanie.

Misja pokojowa w Kambodży niewątpliwie zakończona była sukcesem, jednakże nie należy zapominać o błę-

ną jej fiasko. Operacja trwająca kilkanaście miesięcy kulała przez pierwsze pół roku, bowiem system logistyczny nie mógł sprostać zapotrzebowaniom sił operacyjnych.

Operacje pokojowe ONZ są przedsięwzięciami, które nie zawsze spotykają się z jednoznaczną oceną - abstrahując od zaangażowanych w dane konflikty stron. Jednakże, jakby nie oceniać, to celem ich jest utrwalanie pokoju, wprowadzanie demokratycznych reguł rządzenia - innymi słowy: niesienie ulgi



Dojazd do głównych miejscowości w głębi kraju - możliwy jedynie przy użyciu lekkich pojazdów terenowych

dach, które szczególnie w sferze logistyki nie powinny mieć miejsca. Wprowadzenie do rejonu misji dwunastu batalionów piechoty i ponad 480 obserwatorów, zanim zdołała przybyć większość jednostek wsparcia logistycznego, rzutowało niekorzystnie na przebieg operacji przez kilka następnych miesięcy. Nałożenie na jednostki operacyjne obowiązku samowystarczalności przez okres pierwszych dwóch miesięcy było zbyt trudnym zadaniem ze względu na opisane uwarunkowania transportowe i tropikalne warunki.

Rozpoczęcie i zakończenie każdej dużej operacji jest przedsięwzięciem bardzo złożonym. Warunki geograficzne i gospodarcze, spowodowały, że poziom trudności był jeszcze wyższy. Niewłaściwie przygotowane plany i błędne oszacowania dotyczące wsparcia logistycznego postawiły w trudnej sytuacji odpowiedzialnych za tę sferę. Jeszcze raz potwierdziła się stara prawda, że pośpiech i lekceważenie fazy przygotowania operacji mogą stać się przaprzyczyn-

ludziom cierpiącym z powodu wojen. Szlachetne cele nie mogą jednakże usprawiedliwiać amatorszczyzny, tym bardziej, że realizacja misji pokojowych jest niezwykle kosztowna, a środki pochodzą ze wspólnej, świecącej pustkami kasy ONZ.

Pojawiają się zatem pytania: czy stać nas na finansowanie ogromnych operacji przynoszących dyskusyjne rezultaty, gdy w tym samym czasie, pod tymi samymi auspicjami, można by wykorzystać międzynarodowe pieniądze na walkę z głodem, chorobami czy też na eliminowanie analfabetyzmu i aktywizowanie gospodarcze najbardziej ubogich regionów świata?

Odpowiedź nie jest prosta. Z jednej strony należy się przychylić do takiego rozumowania, tym bardziej, że dość łatwo jest przeliczyć np. dolary na kalorie, ten rodzaj pomocy jest wymierny i dzięki mediom niezwykle spektakularny. Z drugiej jednak strony, trudność prognozowania w przypadku konfliktów zbrojnych nie pozwala na pochopne podejmowanie decyzji dotyczą-

cych wycofywania sił pokojowych, mogące pociągnąć za sobą eskalację działań wojennych i w efekcie zwiększenie zagrożenia międzynarodowego bezpieczeństwa. Zapobieganie jest zwykle dużo tańsze niż likwidowanie skutków, tak więc międzynarodowa społeczność, mając wciąż w pamięci skutki drugiej wojny światowej, stara się utrzymywać pokój wszędzie tam, gdzie dochodzi do rozejmu po konflikcie zbrojnym. Ostatnio również aktywnie wpływać na zawarcie rozejmu i przystąpienie do rozmów pokojowych między zwaśnionymi stronami.

Nie mogąc w prosty sposób wykazać efektów ekonomicznych funkcjonowania misji pokojowych, można zająć się poprawą ich efektywności. ONZ przedsięwzięła już pewne kroki w tym kierunku, jednak bez znacznej reorganizacji systemu administracyjnego

raziste w misjach, gdzie występuje aż pięć różnych, ze względu na status, kategorii pracowników, a naborem zajmują się różne agendy ONZ oraz krajów członkowskich. Niekompetencja stała się przysłowiową cechą wielkich operacji pokojowych. W trakcie realizacji misji pokojowej w byłej Jugosławii żartowano, że skrót oficjalnej nazwy United Nations Protection Forces UN-PROFOR - pochodzi od słowa unprofessional. Pozyskanie w bardzo krótkim czasie dużej liczby fachowców nastęrcza poważnych kłopotów. Jest to utrudnione dodatkowymi wymaganiami, które, choć nie zawsze spełnione, ograniczają nabór ochotników. Jedną z barier jest język obowiązujący w danej misji, w większości wypadków angielski, co w efekcie daje przewagę miernemu fachowcowi ze znajomością języka nad znacznie od

razy nimi, to nietrudno sobie wyobrazić, jak mogła wyglądać ich codzienna służba i „współpraca”. Przykład ten, jakkolwiek jaskrawy, wskazuje na niemoc ONZ jako pracodawcy wobec podległego mu personelu.

Polska jako aktywny uczestnik wielu operacji pokojowych, w tym niejednokrotnie bezpośrednio w sferze logistycznej, jest zainteresowana poprawą sprawności i efektywności logistyki. Nie trzeba przecież dodawać, że oprócz niebagatelných nakładów, które należy racjonalizować, w grę wchodzi również bezpieczeństwo żołnierzy pełniących służbę w najbardziej zapalnych rejonach świata.

Problem ten, chociaż nie nowy, nie doczekał się jednakże zadowalających rozwiązań, tak w sferze praktyki, jak i teorii. Jest to zgodna opinia wyrażana przez wojskowych z różnych krajów, podzielana przez wielu cywilnych pracowników służb logistycznych ONZ. W pięćdziesiąt lat od swego powstania ONZ doświadczyła największego kryzysu finansowego. Stało się to silnym bodźcem do podjęcia reformy całej organizacji, a ponieważ operacje pokojowe są najkosztowniejszymi przedsięwzięciami, na nich w pierwszym rzędzie odbiły się skutki redukcji wydatków. Oszczędność to pozytywna cecha, jednakże pod warunkiem, że jest to działanie przemyślane, często aby zaoszczędzić, należy najpierw zainwestować. Wydaje się, że dotyczy to także operacji pokojowych, ogromnych przedsięwzięć międzynarodowych, w których aspekty logistyczne są niezwykle istotne. Powołanie pod egidą ONZ wyspecjalizowanych organizacji, w tym również militarnych, gdzie dobór personelu kształtowany byłby według zasad zarządzania, a zatrudnienie specjalistów na stałych etatach, pozwoliłoby na zachowanie ciągłości organizacyjnej i przekazywanie doświadczeń. Logistyka, jako nauka wyrosła z praktyki, pozwala uniknąć wielu błędów w działaniach pod warunkiem, że stosuje się jej zasady kompleksowo i rozumie dobrze istotę zadań stojących przed sferą logistyczną. Problematykę tę chciałbym przybliżyć w kolejnym artykule na przykładzie jednego z największych przedsięwzięć logistycznych ostatnich lat, jakim była operacja pokojowa na obszarze byłej Jugosławii.



Konfrontacja planu z realiami realizacji pokojowych operacji ONZ w Jugosławii

go Kwatery Głównej w Nowym Jorku, a co za tym idzie i organów odpowiedzialnych za logistykę misji pokojowych, nie należy się spodziewać zasadniczych zmian. Duch romantycznych idei internacjonalizmu został wyposażony w narzędzia biurokracji i, zamiast być siłą ONZ, stanowi jej balast i straszy w postaci balansu narodowego, czyli zasady polityki kadrowej. Kluczami doboru właściwego fachowca w wielu komórkach, na wszystkich szczeblach są: narodowość, kolor skóry, religia. Szefowie, mający w swych zespołach pracowników dobranych według takich kryteriów, nie mają większego wpływu na podwładnych, jest to szczególnie wy-

nio lepszym, lecz słabo posługującym się. Innym problemem jest kierowanie do służby w misjach głównie w celach zarobkowych, nie jest rzadkością spotkanie na stanowiskach obsadzanych przez macierzyste kraje wysokich rangą urzędników państwowych i oficerów wojska i policji, którzy, przyzwyczajeni raczej do wygod, nie mogą się przystosować do swej roli w strukturach operacji pokojowej. Anegdotycznie brzmi autentyczna historia udziału w misji UN-PROFOR generała policji jednego z państw afrykańskich wraz ze swym kierowcą, obu na etatowych stanowiskach sierżantów. Jeżeli jeszcze uwzględni się przepaść klasową, która występowała mię-