

## SOCIOLOŠKI FENOMENI BITNI ZA USPEH PROJEKATA U OBLASTI VODA

Branislav ĐORĐEVIĆ  
Redovni član Akademije inženjerskih nauka SCG  
Professor honoris causae

*Opasnost od neuspeha projekta najveća je na samom početku, pri postavljanju ciljeva, i na kraju - pri zaključivanju i prikazivanju. Po tome je slična plovidbi: brodovi se najčešće razbijaju u blizini kopna.*  
(Prvi Brankov zakon planiranja)

### REZIME

Da bi integralni razvojni projekat u oblasti voda bio prihvaćen on mora pored uobičajenih stabilnosti koje se u projektu analitički dokazuju (hidrološka, hidraulička, geotehnička, konstrukcijska, ekonomska stabilnost) da bude i - sociološki i ekološki stabilan. Razmatraju se suštinski razlozi zbog kojih su čak i projekti sa izuzetnim performansama - osporavani i zaustavljeni. Jedan od ključnih razloga je u tome što su svi ti integralni projekti, sa veoma širokom lepezom ciljeva, sasvim nepotrebno i vrlo štetno suženi samo na oblast voda - na vodoprivredne i hidroenergetske namene. Autor se zalaže da se načini korenit zaokret upravo u definisanju ciljne strukture i u definisanju namene i naziva projekta, kako bi svi ostali korisnici prostora već u samom početku u integralnom projektu sagledavali i svoje interesa. I što je vrlo bitno, da se već na samom početku vidi da su svi ciljevi ekološke zaštite i uređenja prostora potpuno ravnopravni učesnik u ciljnoj strukturi. Veliki razvojni projekat mora da nosi naziv u skladu sa ciljem najvišeg reda, npr. - "integralno korišćenje, zaštita i uređenje prostora / sliva ...", ili, "integralni razvojni projekat...", a zatim se mora već na samom početku da podrobno definiše ciljna struktura tipa granatog stabla, u kojoj obavezno moraju biti ciljevi iz sledećih grupa: sociološki, privredno / razvojni, ekološki, saobraćajni, urbani, kulturološki, vodoprivredni, energetski. Daje se sažeti primer ciljne strukture za planirani sistem u Gornjem slivu Drine (nepotrebno suženo nazvan HE Buk Bijela). Ciljevi u oblasti voda se tretiraju ravnopravno sa svim ostalim ciljevima. Pri razmatranju projekta mora se po svih deset ključnih ekoloških faktora razmatrati i varijanta

"ne raditi ništa" koja je najčešće sa veoma teškim posledicama upravo na sociološkom i ekološkom planu. Naime, neulaganje u razvojni projekat povlači to područje u siromaštvo, a siromaštvo je uzrok najvećih ekoloških destrukcija. Detaljnije se razmatraju sociološki ciljevi, od čijeg valjanog formulisanja i rešavanja u okviru projekta bitno zavisi njegova ostvarljivost. Daju se ključne kategorije koje su važne za definisanje socijalne grane ciljeva, kao što su socijalne granice projekta, načini kvantificiranja socioloških pokazatelja, fenomeni iz Teorije grupa (npr. pojava "neformalnih grupa"), koji su bitni za planiranje socijalno stabilnih rešenja sistema. Sistematizuju se i bitni principi valjanog rešavanja problema raseljavanja i zbrinjavanja stanovništva sa područja sistema, kao osnovni preduslov za ostvarivanje sociološke stabilnosti projekta. Posebno se razmatraju principi umešne prezentacije projekata najširoj javnosti, zasnovane na poznavanju baznih zakonitosti Teorije stavova i drugih fenomena Socijalne psihologije. Navode se primeri dosta amaterskog pristupa prezentaciji razvojnih projekata, što je bio jedan od uzroka nesporazuma na relaciji "javnost - integralni sistemi".

**Ključne reči:** integralni razvojni projekti, vodoprivredni sistemi, socijalni aspekti planiranja, socijalna stabilnost projekata, ciljna struktura, prezentacija projekta

### 1. OSPORAVANJE OBJEKATA VODNE INFRASTRUKTURE

Kada se razmatraju uslovi za realizaciju strategije *integralnog upravljanja vodnim resursima* (ubuduće: IUVR) neophodno je da se ozbiljno zamislimo nad jednom pojavom koja već par decenija prati gotovo sve projekte razvoja vodne infrastrukture. Ta pojava je - organizovano suprotstavljanje projektima u oblasti voda, posebno projektima koji u svojoj konfiguraciji sadrže brane i akumulacije. Najpre je sredinom

osamdesetih godina potpuno iracionalno, bez ikakve valjane argumentacije onemogućena izgradnja VHS "Studenica" na istoimenoj reci, čime je doveden u pitanje čitav koncept snabdevanja vodom centralne zone Srbije. Nedavno je zaustavljen razvojni projekat uređenja vodnih režima Toplodolske reke i Temštica u slivu Nišave i poboljšanja radnih performansi HE Zavoj. Taj projekat je razvojno, ekološki i energetska izvanredno ocenjen, dobijen je za njega kredit pod najpovoljnijim uslovima, ali je iskop tunela zaustavljen bezočnom manipulacijom meštanima. Oспорava se izvanredan integralni razvojni projekat uređenja, korišćenja i zaštite voda gornjih horizonata u slivu Trebišnjice. Kulminaciju tog zabrinjavajućeg trenda - po kome je veoma "šik" suprotstavljati se svim projektima u oblasti voda - čine dešavanja oko najvećeg integralnog razvojnog projekta na Gornjoj Drini, sasvim nepotrebno veoma suženo nazvanog HE Buk Bijela. Deklaracijom koja je nedavno usvojena o navodno ugroženoj reci Tari, ruši se čitav odlično razvojno i ekološki planiran koncept uređenja, korišćenja i zaštite rečnih slivova u Crnoj Gori. Takođe, čim su započeti poslovi na integralnom razvojnom projektu na reci Vrbasu, počinje formiranje i konsolidacija neformalnih socijalnih grupa koje pokušavaju da ga onemoguće.

Može se najsažetije rezimirati: nastupila je i već duže vreme traje takva društvena i medijska klima u kojoj je osporavanje razvojnih integralnih hidrotehničkih projekata dokaz da pripadate elitističkom intelektualnom krugu, da ste ortodoksni "ekologista". I kako to već biva na našim prostorima, upravo ekstremistički stavovi, oni koji su krajnje neodmereni u laičkom i epskom preterivanju ("Nećemo baru, hoćemo Taru", "Nastaće Sahara u istočnoj Hercegovini") dobijaju najveću prohodnost i publicitet u medijima, koji i ne pokušavaju da postave jedno osnovno pitanje: a kakva će biti naša energetska i vodoprivredna budućnost, kakva će biti opskrbljenost vodom ljudi i privrede - ukoliko se ne dozvoljava građenje brana i akumulacija, koje su drevne civilizacije bile prisiljene da grade i pre tri, četiri milenijuma. I tada su akumulacije i veliki hidrotehnički sistemi građeni iz istih razloga zbog kojih ih moramo gradimo i sada - da razumnim korišćenjem, uređenjem i zaštitom voda omogućimo dalji opstanak i razvoj naše civilizacije.

Pošto ovaj problem postaje limitirajući za realizaciju velikih razvojnih projekata, moraju se brižljivo razmotriti socijalne dimenzije tih procesa. Najpre se moramo osloboditi zabluda da društvo u celini apriorno shvata istinu da mu opstanak i razvoj bukvalno zavise od razvoja vodne infrastukture, te da će samo zbog toga

prema hidrotehničkim objektima imati blagonaklon stav. Ponašanje socijalnih sistema je mnogo složenije, te se na stvaranju kooperativnosti socijalnog okruženja prema projektu mora strpljivo raditi od samog početka planiranja sistema. Kao što se tokom planiranja nekog velikog sistema ostvaruju i analitički dokazuju hidrološka, hidraulička, geotehnička, konstrukcijska, seizmička, ekonomska stabilnost projektnog rešenja, po istoj analogiji planer je dužan da ostvari još dve veoma važne stabilnosti projekta, od kojih u novije vreme odlučujuće zavisi njegova ostvarljivost - **socijalna i ekološka stabilnost integralnog sistema.**

Integralni razvojni projekat se može oceniti kao socijalno stabilan ukoliko su: ● rešeni socijalni i svi ostali ciljevi projekta u okviru složene ciljne strukture, ● izvršene pripreme socijalnog okruženja da svojim kooperativnim (ili bar neutralnim) stavom omoguće njegovu realizaciju. Socijalno stabilan projekat je onaj koji je tako pripremljen, najavljen i predstavljen - da većina javnosti sa nestrpljenjem očekuje da se krene sa njegovom realizacijom.

## 2. POČETI OD SVEOBUHVAATNE CILJNE STRUKTURE!

Analiza dosadašnjih iskustava sa projektima koji su osporavani pokazuje da klicu neuspeha poseje sam planer, već na samom početku, prilikom izbora - naziva projekta. Začuđujuće uporno i kratkovidno ponavljamo istu grešku. Velike razvojne projekte, čiji bi naziv po najvišem cilju u ciljnoj strukturi trebalo da glasi: "Integralno uređenje, korišćenje i zaštita sliva ... (ili prostora ...)", mi začuđujuće uporno nazivamo sasvim suženo, i sasvim netačno - "Hidroelektrana ..." , ili "Vodoprivredni sistem ..." , ponekad kombinujući te dve reči, kao što smo to učinili u slučaju VHS "Studenica" (Vodoprivredno-hidroenergetski sistem "Studenica"). Time smo, već u samom početku, potpuno nepotrebno učinili podozrivim i zabrinutim sve ostale korisnike tog prostora, koji već u samom nazivu projekta vide opasnosti za svoje interese na tom prostoru. Suženo formulisanim nazivom projekta stvara se onaj prvi, veoma opasan "halo efekat" - ostali korisnici prostora stiču nepovoljan sud o valjanosti projekta, jer ne vide sebe u svemu tome. Slikovito - nazvavši projekat samo po ciljevima iz oblasti voda i hidroenergetike mi podsećamo na tim koji je na samom početku utakmice dao sebi bar tri autogola, pa nastavlja dalju utakmicu sa velikim psihološkim opterećenjem. Sve naše kasnije tvrdnje da smo uvažili interese svih ostalih korisnika prostora izazivaju samo još veće njihovo podozrenje, jer to nigde nismo jasno ugradili u ciljnu strukturu projekta.



Slika 1: Okvirna šema gornje dela ciljne strukture integralnog razvojnog projekta

Za uspeh projekta je ključno - posebno, sveobuhvatno, mudro i jasno definisati **ciljnu strukturu** planiranog sistema. Namerno je upotrebljeno više atributa za ciljnu strukturu i oni ovde podrazumevaju: *podrobno* - shvatiti da je izrada valjane ciljne strukture apsolutno najvažnija aktivnost planera, od koje odlučujuće zavisi uspeh projekta; *sveobuhvatno* - da se ciljnom strukturu obuhvate svi korisnici prostora, sa svim njihovim ciljevima koje treba dovesti u logičan sklad u okviru integralnih rešenja; *mudro* - da se unapred procene neformalne grupe koje će se javiti kao oponentija projektu, te da se na vreme, još tokom formiranja ciljne strukture, za njih nađu ubedljivi projektni odgovori; *jasno* - ciljna struktura mora da bude eksplicitna, jasna, i sa njom mora da bude upoznata čitava javnost, na samom početku prezentacije projekta. Čak bi se moglo formulisati i pravila za prezentaciju projekta javnosti: ● prezentaciju uvek početi sa prikazom kompletne ciljne strukture, obavezno naslovivši projekat prema razvojnom cilju prvog reda ("Integralno uređenje, korišćenje i zaštita prostora ..."); ● ciljeve u oblasti voda i hidroenergetike u ciljnoj strukturi nikako ne

stavljati na prvo mesto, i naći im pravu meru - da ne štrče po stepenu pridavane značajnosti u odnosu na ciljeve drugih korisnika prostora; ● ciljnu strukturu započeti sa socijalnim, razvojnim, urbanim, ekološkim ciljevima, u skladu sa zakonitostima formiranja stavova ljudi (Teorija stavova), o čemu će u delu 4. biti više reči; ● visoko profesionalno obraditi ciljnu granu koja se odnosi na ekološke aspekte uređenja i zaštite prostora, ne samo zbog toga što će ona biti veoma pažljivo razmatrana od strane neformalnih ekoloških grupa koje će se sigurno formirati, već zbog toga što je valjano rešenje svih aspekata uređenja i zaštite prostora i delotvorno upravljanje ekosistemima - naš veliki civilizacijski dug.

Primer okvira gornjeg dela granatog stabla jedne ciljne strukture dat je na sl. 1. Zapaža se da se polazi od cilja najvišeg reda, koji je tako formulisani da svaki korisnik prostora može u njemu da sagleda sebe - i svoje ciljeve. Dalje, u skladu sa prethodnim postulatima, ciljna struktura se započinje sa grupom socioloških, privrednih / razvojnih, ekoloških, saobraćajnih i drugih ciljeva koji su veoma bitni za stvaranje utiska o stvarnoj kompleksnosti projekta, pa se tek onda ide na ciljeve u oblasti vodoprivrede i hidroenergetike. Ciljna struktura se postepeno razvija na ciljeve nižeg reda (strelice koje su ostavljene sa desne strane svake grupe ciljeva), sve dok se ne formira kompletna struktura ciljeva, sve do onih naizgled manjih, koji su veoma bitni za neke socijalne grupe, kako bi stvorili uslove da i one steknu pozitivan stav o projektu i zauzmu u odnosu na njega kooperativan stav.

Svaka grana ciljne strukture razgranava se dalje u odgovarajuće detaljnije hijerarhijske strukture ciljeva, pri čemu se eksplicitiraju svi ciljevi koji su relevantni sa stanovišta integralnog razvoja razmatranog područja. Ciljeve istog nivoa dekompozicije (ciljeve navedene na sl.1) treba smatrati ravnopravnim - podjednako značajnim, jer bi se svaka diskriminacija na tom planu, npr. da se kulturološki ili ekološki ciljevi smatraju usputnim, marginalnim, može kasnije da vrati kao bumerang, jer bi sigurno dovela do formiranja neformalnih grupa iz tih oblasti koje će oštro osporavati projektu, pa možda ga i onemogućile.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Projekat sistema "Studenica" upravo su onemogućile neformalne grupe iz oblasti kulture (slikari, konzervatori, istoričari umetnosti), kojima su se naknadno priključili i predstavnici Crkve, potpuno neargumentovanom tvrdnjom da će freske biti u opasnosti zbog građenja akumulacije čija je brana 10 km uzvodno, potpuno zaklonjena iza planine Čemerno. Akcenat je bio na promeni mikroklima, pa je uveden čak i izraz "nano klima" - klima na samoj površini freske. Kasnije, kada je odbojan stav prema projektu već formiran i konsolidovan, nisu pomogli matematički modeli, urađeni od strane vrhunskih svetskih meteorologa, koji su nedvojbeno pokazivali da se svaki uticaj nove akvatorije na promenu temperature i vlažnosti gubi na rastojanju od oko 600÷800 m od akumulacije, što je prisutno i u knjigama niza autora koji su istraživali taj fenomen. I još nešto, sasvim usput, ali važno kao sociološki fenomen: nedavno je neposredno kraj manastira Mansija, ne dalje od 100 m od čuvene freske "Belog anđela" manastir napravio veliki ribnjak, i niko ne dovodi u pitanje mikroklimu, odnosno - 'nanoklimu' neposredno na površini freske. Mudar planer će iz toga izvući veoma duboku poruku o tome kako treba da pravi složene ciljne strukture integralnih razvojnih projekata.

U grani socijalnih ciljeva obavezno se moraju obuhvatiti ciljevi u domenu usmeravanja demografskog razvoja u željenom pravcu, migracione politike, zapošljavanja i zadržavanja radno sposobnog stanovništva u zonama iz kojih su se do tada ljudi iseljavali, itd. Privredni ciljevi bi trebalo da uoče mogućnosti aktiviranja ostalih privrednih potencijala i resursa tog područja. Posebno treba sagledati ciljeve razvoja tercijalnih delatnosti (sektor usluga, turizma, ugostiteljstva, itd), jer je se preko njih najbolje ostvaruju željeni socijalni cilj zadržavanja radno sposobnog stanovništva na tom području. Ciljevi iz domena saobraćaja slede iz prostornih planova i ostalih planskih dokumenta razvoja saobraćajne infrastrukture. Vrlo često su ciljevi u tom domenu, oni koje treba da plati onaj ko prvi započinje projekat - a to je najčešće hidroenergetika ili vodoprivreda - veoma skupi, a mi ih ne iskazujemo kao deo ciljne strukture, nego kao nešto što se - podrazumeva<sup>2</sup>.

Ciljevi zaštite životne sredine obuhvataju ekološke, ali i sve druge ciljeve vrednovanja i zaštite sredine, pri čemu se moraju obuhvatiti svi aspekti: zahtevani vodni režimi i klase kvaliteta vode vodotoka, zahtevi očuvanja životne sredine u zoni naselja, ciljevi očuvanje biocenoza vodenih ekosistema i priobalja, zone rezervata i drugih prostora posebnih ekoloških namena, itd. Ekološki ciljevi se ne bi smeli da postave usko, samo sa gledišta vode i vodoprivredne infrastrukture. Pošto se uvek mora razmatrati i varijanta "na graditi sistem", u skladu sa njom moraju se definisati ciljevi koji obuhvataju i varijantna rešenja bez hidroelektrana (sprečavanje aerozagađenja, kiselih kiša, radijacionih rizika, poboljšanje životnih uslova u naseljima ugroženim površinskim kopovima ili termoelektranama, itd), na osnovu kojih se kasnije moraju najsvestranije ocenjivati hidroenergetska rešenja u svetlu drugih izvora energije. Mora se napustiti sadašnja praksa da se pri ocenjivanju hidroenergetskih rešenja posmatraju samo neki negativni efekti u najužoj zoni sistema, a da se potpuno zanemaruje činjenica da je hidroenergija ekološki najčistiji vid energije - obnovljive energije - koji je najpovoljniji sa gledišta najšireg okruženja, ukoliko se poredi sa drugim vidovima energije.

Zbog toga se varijantu "ne graditi sistem" mora obavezno ekološki upoređivati sa integralnim razvojnim projektom, koji u sebi sadrži i hidroelektrane, po svim relevantnim ekološkim kategorijama: ● voda kao resurs i osnovni biotop; ● tlo / zemljište kao sredina i resurs; ● vazduh kao sredina koga treba štititi; ● zagađenje čvrstim otpacima; ● zagađenje tečnim otpacima; ● termičko zagađenje životne sredine; ● buka kao zagađenje; ● radijaciono zagađenje; ● uticaj na biocenoze pri promeni stanja u nekom biotopu izgradnjom objekta; ● estetski ugođaj kao kategorija životne sredine. Da je primenjen taj pristup upoređivanja varijanti u slučaju Sistema Gornje Drine (Sistem sa HE Buk Bijela i alternativa - nov blok TE Plevlja II) - sasvim u drugom svetlu bi se sagledavali ekološki parametri akumulacije koja se sada osporava.

U okviru ekoloških ciljeva treba obavezno definisati i ciljeve u domenu ateroziona zaštite i konzervacije slivova, jer ti ciljevi do sada nisu uopšte iskazivani kao cilj projekta, već kao neka propratna obaveza koju treba rešiti u vezi sa zaštitom akumulacije. Međutim, biološke mere zaštite i konzervacije slivova (melioracija pašnjaka, obnova degradiranih šuma i zasnivanje novih produktivno-zaštitnih šuma na zemljištima najnižih bonitetnih klasa) ima i privredno - ekonomski značaj, jer u dugoročnom smislu stvara osnovu da se ti prostori kasnije štite i razvojno unapređuju upravo kroz ekološki umešnu eksploataciju tako kultivisanih, zaštićenih površina.

Kulturološki ciljevi do sada nikada nisu eksplicitno definisani u razvojnim projektima, što i jeste bio jedan od ključnih uzroka sučeljavanja sa neformalnim grupama iz te oblasti. Čak ni najvrednije dobiti u sferi zaštite i revitalizacije spomenika kulture nikada nisu eksplicite tretirani kao cilj projekta, pa time i velika nematerijalna dobit od njega, već se dopuštalo da se stvara pogrešne slike o negativnom uticaju vodnih sistema na spomenike kulture. (Već je zaboravljeno, nespremnošću planera da sistematski komuniciraju sa javnošću, da je najčuvenije evropsko arheološko otkriće, Lepenski Vir, otkriven i konzerviran u okviru građenja HE Đerdap, da je čuvena "Trajanova tabla" spasena i

<sup>2</sup> Samo dva primera naše nespretnosti na tom planu. Pri izgradnji HE Višegrad (upravo tako je suženo nazvan i taj u suštini integralni razvojni projekat) realizacija magistralnog puta na čitavom potezu akumulacije koštala je isti red veličine kao i sam objekat hidroelektrane. Put je izgradila i platila energetika kao nosilac projekta, ali on nigde nije eksplicitno unesen u ciljnu strukturu, već se podrazumevao kao neka usputna obaveza energetike. Energetika je platila i saniranje stubova nizvodnog dravnog mosta u Višegradu, ali to nigde nije ušlo u ciljnu strukturu, kao nešto što se se jasno eksplicitira kao cilj projekta, već je taj važan posao tretiran kao nešto što se obavlja - usput. Slična je situacija sa akumulacijom "Stuborovni" na reci Jablanici iznad Valjeva. Radi njene realizacije izgrađena je deonica magistralnog puta, koja je korenito poboljšala saobraćajne uslove na tom magistralnom putnom pravcu (izvedeni su veliki mostovi i vijadukti kako bi put dobio elemente magistralnog puta), ali to nigde nije eksplicitirano u ciljnoj strukturi tog zasita integralnog razvojnog projekta.

učinjena pristupačnom u okviru tog istog projekta, da je veoma ugrožen manastir "Piva" spasen od destrukcije prenošenjem na novu lokaciju u okviru projekta "Piva", da se na isti način postupilo i u slučaju manastira Dobričevo, Arslanagića mosta, itd., koji su ne samo preseljeni već i potpuno revitalizovani, da mogu mirno da sačekaju naredne vekove). Zbog toga je veoma bitno da ciljnom strukturom treba eksplicitno obuhvatiti sve ciljeve u oblasti trajne zaštite i revitalizaciju kulturno - istorijskih dobara, izgradnju objekata za potrebe kulture i obrazovanja, itd. U svetu je uobičajeno da se veliki sistemi tretiraju kao mecene određenih kulturnih i obrazovnih institucija. Kod nas se to takođe čini, ali kroz davanja koje nisu jasno i javno iskazana, te se i ne tretiraju kao udeo razvojnog projekta u realizaciji kulturoloških ciljeva. Stav javnosti prema nekim velikim projektima bio bi kooperativniji kada bi se unapred znalo, kroz definisane ciljne strukture integralnog uređenja prostora, da će se u okviru projekta obnoviti i revitalizovati određeni spomenici kulture, da će se neki objekti graditeljskog naselja preurediti nakon izgradnje u školu ili dom kulture, a samo naselje u turistički kompleks koji će poslužiti kao baza za aktiviranje turističkih potencijala tog područja, da će biti urađeni pristupni putevi do pojedinih do tada zabačenih spomenika kulture, itd.

Treba zaključiti sledeće. Pošto svi drugi ciljevi nisu jasno iskazani od samog početka u jedinstvenoj ciljnoj strukturi, javnost ne uočava višeciljni, kompleksni karakter planiranog sistema, njegov značaj za integralni razvoj, uređenje i zaštitu prostora sliva, već se njegova uloga sužava samo na vodoprivredne ciljeve. Pošto se ostali efekti ne iskazuju na vreme, jasno i eksplicitno, najčešće se tretiraju kao cena po kojoj drugi korisnici prostora dozvoljavaju vodoprivredi da svoj sistem sagradi na njihovom prostoru. Ta krupna metodološka manjkavost - veoma suženo prikazivanje ciljeva integralnog uređenja i korišćenja prostora - ima vrlo nepovoljnu socijalnu dimenziju: konfrontiranje subjekata koji imaju u suštini iste ciljeve. Zbog toga je potrebno takvu tvrdnju ilustrovati prikazom karakterističnih segmenata iz ciljnih struktura koje je trebalo eksplicitno iskazati za neke od sistema koji se osporavaju.

♣ **Sistem na gornjem toku Drine.** Umesto vrlo nespretno i netačno odabranog naziva projekta "HE Buk Bijela", projekat je od samog početka trebalo da bude predstavljan kao *"Integralni razvojni projekat uređenja, korišćenja i zaštite prostora gornjeg toka Drine u zoni sastavnica"*. To bi, ujedno, bio i cilj najvišeg reda čitavog tog razvojnog projekta. U okviru tog cilja

najvišeg reda, treba izdvojiti grupe ciljeva, u skladu sa ciljnom matricom definisanom na sl. 1.

- **Socijalni ciljevi.** Nakon konstatacije da je sadašnje socijalno i demografsko stanje na čitavom širokom potezu sliva Pive i Tare vrlo nepovoljno, definisali bi se detaljno socijalni ciljevi: poboljšanje socijalnog i demografskog stanja u najširim socijalnim granicama delovanja projekta (područje na potezu od Foče, do približno Nikšića, Šavnika, sa čitavim gornjim platoima Pivske planine, Bioča, Treskavca i Durmitora); vraćanje radno sposobnog stanovništva u zonu socijalnih granica projekta; itd.

- **Ekonomsko / razvojni ciljevi,** vrlo tesno spregnuti sa socijalnim ciljevima, podrazumevaju stvaranje uslova za privređivanje u čitavoj zoni socijalnih granica projekta. Ti ciljevi bi se dekomponovali: ciljevi obnove i revitalizacije stočarstva u planinskim područjima (spregnut sa ciljevima u oblasti turizma), ciljevi u tercijalnim delatnostima (turizam, ugostiteljstvo, servisne usluge), kao deo novog ekonomskog ambijenta koji je najtešnje povezan sa socijalnim i saobraćajnim ciljevima. Deo tih ciljeva bi se ostvarivao - što bi trebalo vrlo naglašeno istaći u ciljnoj strukturi - iz resursne rente, koju energetika treba da isplaćuje opštinama na čijim se teritorijama grade akumulacije i energetska postrojenja.

- **Saobraćajni ciljevi,** vrlo tesno povezani sa prethodna dva cilja, koji podrazumevaju uspostavljanje magistralnog putnog pravca u čitavoj široj zoni uticaja integralnog projekta (realizacija magistralnog puta Foča - Plužine - Nikšić, i mreže lokalnih puteva, koji su u vrlo bitni za stabilizaciju socijalnih prilika na tom području (naveli bi se lokalni putevi koji se revitalizuju ili grade).

- **Ekološki ciljevi:** zaštita svih vodenih i priobalnih ekosistema u zoni uticaja. Ta grana ciljeva bi se razvila i po hidrografskim sistemima (Tara, Piva, Drina), i po abiotičkim i biotičkim faktorima (upravljanje režimima voda, biodiverziteti, ihtiofauna, itd). Primer cilja u domenu ihtiofaune: obezbediti režime voda na reci Tari kojima se obezbeđuje opstanak svih sadašnjih ribljih populacija (uz nabiranje dominantnih vrsta), reobionita, i stvaraju uslovi za razvoj za povećanje biološke raznovrsnosti (isklinjavanje usporne zone, sa nizom pritoka koje ostaju u prirodnom stanju omogućava povoljne uslove za razvoj plemenitih reofilnih i reoksenih vrsta). U toj ciljnoj strukturi se predviđaju i ciljevi u domenu vrlo operativnog ekološkog monitoringa, kako bi se ekološka stanja u sistemu stalno pratila i poboljšavala odgovarajućim upravljanjem sistemom.

- **Urbani ciljevi:** detaljna sistematizacija ciljeva za urbanizaciju i sanitaciju naselja, od Foče pa

uzvodno, sa detaljnim prikazom ciljeva u svim gradskim i seoskim naseljima u zoni uticaja. U Foči se definišu ciljevi uređenja vodnih režima, kao i ciljevi povezivanja grada sa budućom uređenom obalom duž akvatorije Drine. Kao ciljevi predvideti uređenje, sanitaciju i revitalizaciju seoskih naselja u blizini nove akvatorije (nabrojati konkretno: Papratište, Brabino Brdo, Donje Kruševo, itd), koja se mogu uspešno uklopiti u koncept turističkog razvoja tog područja).

- Kulturološki ciljevi - vrlo konkretna razrada ciljnih grana, u okviru koje bi se definisali ciljevi: preseljenje crkve Šćepance sa izgradnjom pratećih objekata (parohijski dom, itd), revitalizacija manastira Sv. Jovana Preteče i izgradnja puta do njega, preseljenje nekropole stećaka, zaštita šehitskih spomenika u Pustom Polju, itd. Vrlo bitna grana ciljnih struktura, zbog stvaranja kooperativnog odnosa prema projektu.

- Ciljevi turističkog razvoja, podrazumevaju stvaranje uslova za najintenzivniji turistički razvoj najšire zone projekta. Razradile bi se ciljevi koji ukazuju na čitav spektar turističke ponude u uslovima postojanja magistralnog puta i novih kanjonskih akvatorija: kombinacija splavarenja Tarom sa kružnom turom brodićima duž akumulacije do brane na Pivi, nastavak akumulacijom Piva duž Pive, Komarnice, obilazak buduće brane na Komarnici, i nastavak plovidbe duž akumulacije u kanjonima Komarnice i Pridvorice do Šavnika; organizovane planinarske ture po Bioču, Magliću, Pivskoj planini, Durmitoru; organizovani obilasci nacionalnih parkova, obilazak sakralnih objekata, itd.

- Hidroenergetski ciljevi: specifikacija ciljeva u okviru realizacije HE Buk Bijela (snaga, energija, vršna uloga u sistemu, operativna rezerva u EES), HE Foča, HE Komarnica, manje HE u izvorišnom delu Pive, itd.

- Vodoprivredni ciljevi: ciljevi uređenja vodnih režima u akumulacijama "Buk Bijela", "Piva", "Komarnica" (ublažavanje poplavnih talasa, povećanje protoka u malovodu, itd).

Sasvim je izvesno da bi tako podrobno definisana ciljna struktura (ovde su dati samo okviri za njeno formiranje), uz njeno blagovremeno predstavljanje javnosti, eliminisala praktično sve razloga koji su doveli do formiranja neformalnih grupa koje sada osporavaju izgradnju sistema. Hidroenergetika bi se pojavljivala u toj ciljnoj strukturi samo kao jedan od korisnika tog razvojnog projekta, kao sistem koji početnim investiranjem i obavezama u okviru svog dela projekta (realizacija saobraćajnica, najvećeg dela kulturoloških, urbanih i privredno / razvojnih ciljeva, zbrinjavanje

stanovništva, itd) stvara inicijalne uslove da se realizuju i svi ostali ciljevi iz ciljnih struktura. Slikovito - hidroenergetika je u ovom razvojnom projektu samo jedna od "lokomotiva" koja vuče kompoziciju mnoštva ciljeva integralnog razvoja čitavog tog područja.

♣ **Razvojni projekat "Studenica".** I u slučaju tog projekta klica neuspeha je zasađena na samom početku, u nepotrebno suženom ciljnom prostoru, koji je sveden samo na snabdevanje vodom i hidroenergetiku, kako je projekat i naslovljen (VHS "Studenica"). Izostavljena je čitava lepeza razvojnih ciljeva, koja su implicitno podrazumevani, ali nisu nigde decidno istaknuti. Navodimo samo neke od njih. Socijalni ciljevi - socijalni preporod gravitirajućeg planinskog područja, koje bi sa navim putevima koji su bili predviđeni projektom dobio razvojnu šansu u tercijalnim delatnostima, ali i socijalni boljitak u velikom gravitirajućem konzumnom području sistema (Šumadija, Pomoravlje) koje je bilo ugroženo zbog korišćenja nekvalitetnih lokalnih izvorišta; saobraćajni ciljevi - izgradnja puteva koji bi udahnuili život u taj sada potpuno izolovan planinski kraj, ekonomski / razvojni ciljevi - korenit preporod tog veoma pasivnog kraja; ekološki ciljevi - poboljšanje režima malih voda na Studenici i Ibru, zaštita i kultivacija sliva, u okviru planiranih mera antierozione zaštite; urbani ciljevi - sanitacija i uređenje seoskih naselja; kulturološki ciljevi - tu granu ciljnih struktura je trebalo proširiti na način kako je to objašnjeno, uvođenjem novih atraktivnih sadržaja (obnova priprate manastira Sopočani, predaja graditeljskog naselja nakon građenja manastiru na korišćenje, itd). Sa tako definisanom i jasno obrazloženom ciljnom strukturom, koja bi bila obrazložena prema principima prikazanim u tački 4, dobio bi se sasvim drugi ishod - duboko je uverenje autora ovog teksta.

♣ **"Gornji horizonti" u istočnoj Hercegovini.** Nesumnjivo je da se radi o velikom integralnom razvojnom projektu, sa kompletnom ciljnom strukturom okvirno prikazanom na slici 1. Projekat je, međutim, u početku dosta suženo ciljno tretiran, a kasnije sa velikim zakašnjenjem potpunije prezentiran - tek kada je doživeo osporavanje. U početnim fazama uglavnom se sve svodilo na vrlo pojednostavljenu šemu - tunnel kao derivacija za hidroenergetsko korišćenje voda. Posebno je nedostajala informacija o veoma značajnoj ekološkoj ciljnoj grani projekta, čiji je jedan od važnijih ciljeva - omogućavanje upravljanja vodnim režimima karstnih polja na Gornjim horizontima, koja su sada u pravoj ekološkoj i ekonomskoj destrukciji zbog nekontrolisanog plavljanja, koje onemogućava

intenzivno korišćenje i razvoj tog prostora. Pitanje obezbeđenja garantovanih protoka u čitavoj zoni karstnih hidrogeoloških uticaja moralo je da bude obuhvaćeno ciljnom strukturom odmah na samom početku. Takođe, nisu na vreme istaknuti i izvanredni sociološki i razvojni ciljevi, u tzv. sociološkim granicama projekta (videti u narednoj tački) koji obuhvataju najveći deo istočne Hercegovine.

### 3. SOCIOLOŠKI PARAMETRI SA POSEBNOM ZNAČAJNOŠĆU

Veoma je bitno da se u okviru izrade ciljne strukture podrobno razradi grana socijalnih ciljeva. Sama njena struktura već iskazuje ozbiljnost planera da mi projekat bude - prihvaćen. Socijalni ciljevi se ne smeju odnositi samo na otklanjanje socijalnih posledica, već moraju da obuhvate sva socijalna poboljšanja koja se projektom žele ostvariti. Ključni socijalni fenomeni koji moraju da budu tretirani pri definisanju te grane ciljne strukture su:

- poboljšanje demografske strukture u socijalnim granicama projekta,
- pozitivno (pre)usmeravanje migracionih tokova,
- poboljšanje standarda stanovništva u zoni projekta,
- smanjenje nivoa nezaposlenosti, posebno u mlađim, radno sposobnim populacijama,
- poboljšanje zdravstvenih uslova života stanovništva,
- povećanje socijalne sigurnosti stanovništva zbog stabilizacije uslova privređivanja,
- poboljšanje socijalnih uslova življenja zbog rešenja problema u oblasti voda (snabdevanje vodom, povećanje stepena zaštite od poplava, poboljšanje sanitacije naselja),
- poboljšanje socijalne sigurnosti zbog realizacije novih saobraćajnica u okviru razvojnog projekta,
- ostvarenje povoljnijih uslova za obrazovanje i zadovoljenje kulturnih potreba,
- poboljšanje uslova za rekreaciju na uređenim akvatorijama i obalama,
- poboljšanje opšteg zadovoljstva ljudi u socijalnim granicama projekta.

Postavlja se bitno pitanje: mogu li se sociološki ciljevi kvantificirati? Odgovor je decidan - da, mogu se kvantificirati. Demografska struktura se kvantificira demografskim pokazateljima (brojem stanovnika po starosnim grupama, polu, itd); migracija pokazateljima migracije; ekonomski i društveni standard objektivnim pokazateljima dohodka ili potrošnje pojedinih dobara po stanovniku; zaposlenost pokazateljima zaposlenosti radno sposobnog stanovništva; zdravstveni nivo pokazateljima broja oboljenja i javnim zdravstvenim standardom (broj lekara na 1000 stanovnika, pokazatelji stopa oboljenja i smrtnosti, itd.); sanitarni standard merilima kao što su broj stanovnika obuhvaćenih javnim vodovodima i savremenim kanizacionim

sistemima, procentom stanovnika koji imaju kupatilo u kući; socijalna sigurnost se meri utroškom pojedinih vitalnih prehrambenih ili drugih dobara, procentom porodica sa potpuno rešenim stambenim pitanjem, prosečnom površinom stana po članu porodice; uslovi za obrazovanje pokazateljima školskog prostora po učeniku, udaljenošću škola od sela i zaseoka, obrazovnom strukturom stanovništva; uslovi za negovanje kulturnih i duhovnih potreba odgovarajućim specifičnim pokazateljima gustine i posećenosti kulturnih institucija; uslovi za rekreaciju pokazateljima površina rekreacionih objekata i prostora po stanovniku, površinom akvatorija koje služe za tu svrhu. Čak se i zadovoljstvo ljudi kvantifikuje procentom zadovoljnog stanovništva na osnovu objektivnih socioloških anketa, itd. Drugim rečima, svi se pokazatelji obuhvaćeni socijalnim ciljevima mogu kvantifikovati objektivnim merilima, što omogućava verifikaciju tih ciljeva i kontrolu u kojoj su meri oni realizovani u okviru projekta uređenja prostora.

**Socijalne granice projekta** su vrlo bitno pitanje, koje se mora razmatrati već u fazi izrade ciljne strukture. Te granice su znatno šire od neposrednog područja na kome se projekat realizuje i obuhvataju ukupnu teritoriju na kojoj će se dugoročno osećati relevantni pozitivni i negativni socijalni i ekonomski efekti projekta. Treba ukazati na lošu praksu da se socijalne granice projekta tretiraju veoma suženo, svedene često samo na usku zonu realizacije sistema. Kod velikih regionalnih sistema snabdevanja vodom socijalne granice projekta su kompletan sliv izvorišta, u kome se obavljaju mere uređenja i zaštite izvorišta, čitava zona sistema, i čitavo konzumno područje u koje se voda dovodi. Ukoliko su akumulacije u ulozi aktivne odbrane od poplava i uređenje vodnih režima, tada su socijalne granice projekta još šire, jer obuhvataju i čitavu nizvodnu dolinu, u kojoj se osećaju efekti zaštite.

Generalno, u okviru socijalnih granica projekta se razlikuju: • zona raseljavanja, • zona neposredno oko zone raseljavanja (zona jakih uticaja objekata sistema), • zona doseljavanja raseljenih (vrlo bitna za rešenje problema socioloških odnosa na relaciji "starsedeoci - doseljeni"), • zona u kojoj su nesumnjivi i merljivi pozitivni uticaja sistema (područje koje se snabdeva vodom, čitava zona koja se štiti od polava, zona melioracionih sistema u koju se dovodi voda, itd), • najšira zona socijalnih uticaja, u kojoj se dešavaju socijalne i ekonomske posledice realizacije ili nerealizacije razvojnog projekta. Te najšire granice kod velikih projekata, onih koji se stalno fazno dopunjavaju, obuhvataju i zone u kojima se nalaze proizvodni

kapaciteti industrija materijala i konstrukcija, onih koje su anagžovane na realizaciji projekta, zone iz kojih se radnom snagom popunjavaju izvođačke firme, itd.

**Identifikacija socijalnih grupa** u okviru projekta je vrlo bitan segment socijalne analize. Tu se razlikuju sledeće socijalne grupe: ● koje nesumnjivo dobijaju projektom; ● koje bi gubile projektom, ukoliko se ne preduzmu mere za neutralisanje negativnih efekata odgovarajućim merama predviđenih projektom (prekvalifikacija, preseljenje i obezbeđenje sredstava za porodični posao, itd), ● grupe koje nisu tangirane projektom, ali koje će se na osnovu drugih motiva (npr. staleških) suprotstavljati projektu, formirajući neformalne grupe (videti kasnije), te za koje zbog toga treba naći valjane projektne odgovore na osnovu ciljne strukture.

**Identifikacija relevantnih procesa** u socijalnim granicama projekta: ● Utvrđivanje migracionih tokova - zone iseljavanja i doseljavanja, što je bitno za projektne rešenja. ● Dinamizam bitnih socijalnih pokazatelja na nivou naselja u zoni raseljavanja, oko te zone i u zoni doseljavanja. ● Izrada modela za prognozu socijalnih promena koje će se odvijati na prostoru u okviru socijalnih granica promena. To je vrlo bitno za strategiju razvojnog projekta, jer je jedna situacija ukoliko je područje obuhvaćeno projektom već ozbiljno ispražnjeno migracijom - odlaskom radno sposobnog stanovništva, a sasvim druga ukoliko to nije slučaj, ukoliko postoje mlađe populacije, kojima treba ponuditi odgovarajuće razvojne programe, pre svega kao porodične poslove i u tercijalnim delatnostima. Moraju se raditi dva scenarija razvoja socijalnih procesa: (a) ukoliko se realizuje razmatrani razvojni sistem, (b) u slučaju alternative "ne graditi ništa".

**Prognoza mogućih socijalnih konflikta.** Valjana socijalna analiza obavezno mora da se pozabavi prognozom mogućih socijalnih konflikta u socijalnim granicama projekta, i da za sve te potencialne konflikte nađe odgovarajuća rešenja koja ih otklanjaju i/ili marginalizuju. Neki od najčešćih potencijalnih konflikta: ● stanovnici na slivu u zoni izvorišta (koji moraju kroz razna ograničenja korišćenja prostora da štite kvalitet voda) - žitelji u zoni isporuke vode; ● žitelji sa uzvodnog dela sliva - nizvodni žitelji (posebno bitno sa gledišta zagađivanja i zaštite voda); ● stanovnici koji se zbog dislociranja iz zone objekata sistema doseljavaju u neko područje - starosedeoci; ● žitelji iz plavnih zona - žitelji koji nisu ugroženi plavljenjem. Da bi projekat bio sociološki stabilan, veoma je bitno da se na vreme determinišu svi

potencijalno mogući konflikti između socijalnih grupa, i da se za njih nađe valjano rešenje. Jedan od ključnih instrumenata za rešenje tih konflikta je - usmeravanje resursne rente. Voda je dragocen resurs, te onaj ko je koristi za to treba da plati resursnu - vodnu rentu. Veći deo te rente treba da bude usmeren upravo prema onima koji trpe određena ograničenja u razvoju zbog očuvanja vode kako resursa, kao vid kompenzacije za to. Pravilno usmeravanje vodne rente je jedini pravi instrument zaštite vode kao resursa, čak i u fazama kada se ona još ne koristi, kada treba samo štititi izvorište i/ili prostor na kome će se u budućnosti graditi objekti sistema. Bitno je znati: nijedna od socijalnih grupa ne sme da gubi projektom, jer tada projekat sasvim sigurno nije sociološki stabilan i biće onemogućen - bilo direktnim suprotstavljanjem te socijalne grupe, bilo putem formiranja neformalne grupe, u okuju će ući i svi ostali oponentni.

**Mudro prevazilaziti konflikte!** Uzroci konflikti oko razvojnih projekata su dvojaki: (a) konflikti interesa, (b) konflikti vrednosti i uverenja. Vrlo često se oni i prepliću. Jedini delotvorni način za njihovo prevazilaženje, shodno Socijalnoj psihologiji, jeste - pregovaranje (bargaining). Istraživanja su pokazala da se kroz pregovaranje može da reši sama suština izvora konflikta. Tokom pregovaranja mogući su razni pristupi. Jedan od najefikasnijih pristupa zasniva se na prevazilaženju suprotnosti putem recipročnih ustupaka. Drugi način je uvođenje novih ciljeva, čija bi realizacija mirila interese učesnika u konfliktu. Za taktiku dogovaranja bitno je znati neke istraživanjima utvrđene socijalne zakonitosti.

# Određeni oblik ponašanja (kooperacija, kompeticija) jedne strane izaziva isti takav tip ponašanja druge strane. Znači, ako se jedna strana opredelila za kompetitivni način ponašanja tokom pregovora (strategija moći, prisile, obmane, zastrašivanja), izazvaće odgovarajuće kompetitivno ponašanje druge strane. Nasuprot, taktika otvorenosti, uvažavanja i razumevanja pobudiće sličan odgovor druge strane i jačaće kooperativni odnos tokom pregovora.

# Ne valja započinjati pregovore sa pozicije snage, čak i kada se poseduje određena socijalna moć. To će stvoriti odbojnost druge strane, otežati pa i onemogućiti dogovaranje. Agresivnost, bezobzirnost, želja za dominacijom, autoritarnost - sve su to osobine koje otežavaju, često i onemogućavaju pregovaranje.

# Najjače dejstvo imaju valjani argumenti koji se iznose odmah na samom početku pregovora (formiraju određeni stav), ili se pak ostavljaju za sam kraj. Zato ključne argumente treba mudro rasporediti: jedne upotrebiti na početku, radi formiranja određenog



stava i stvaranja duha saradnje, druge ostaviti za kraj, kada imaju karakter presudnih činjenica. Time se, uz izvesne ustupke koji se pritom učine, drugoj strani pruža mogućnost da svoje ustupke ne tretira kao poraz.

# Iznošenje i slabosti vlastite pozicije (one koja je poznata drugoj strani) često daje veću uverljivost drugim argumentima koji se u tom kontekstu saopštavaju. Taj pristup jača atmosferu poverenja i kooperativnosti.

# Za pregovore sa socijalnim grupama kojima treba rešiti neka važna egzistencijalne probleme u okviru projekta (raseljavanje, zamenu vrednosti, itd) posebno je važno znati: • ne sme se ići na ucenu; treba ponuditi odmah realne kompenzacije i druge atraktivne ciljeve koji će ih učiniti zainteresovanim za realizaciju projekta; nuđenje malih naknada i kompenzacija stvorice blok otpora, koji se kasnije teško može savladati i sa znatno većom ponudom; • ako se pregovara sa predstavnicima grupa, treba predhodno utvrditi koji su u njoj stvarni lideri, te pregovarati sa njima, a ne sa formalnim predstavnicima, ukoliko oni nemaju stvarnu socijalnu moć u grupi.

**Rešavanje zbrinjavanja stanovništva - test mudrosti planera.** Razvojni projekti sa velikim akumulacijama često zahtevaju raseljavanje većih grupa žitelja na slivu, pa i čitavih naselja. To je sociološki jedan od najdelikatnijih poslova, kome treba prići sa najvećom studioznošću. Vrlo često uspeh čitavog projekta, čak i ako je vodoprivredno i ekonomski najatraktivniji, zavisi isključivo od kvaliteta rešenja problema preseljavanja stanovništva.

Sa stanovišta migracionih kretanja stanovništva, razlikuju se četiri sociološke grupe na području razmatranog sistema:

⟨1⟩ žitelji koji se moraju preseliti iz područja potapanja; ⟨2⟩ stanovnici okolnih područja, koji će se naći u ulozi domaćina tu preseljenog stanovništva; ⟨3⟩ imigranti koji se u zonu omeđenu socijalnim granicama VS doseljavaju u potrazi za poslom, sledeći ubrzanije aktiviranje prirodnih i ekonomskih potencijala tog područja; ⟨4⟩ prolaznici, koji na područje sistema dolaze kao turisti, ili prolaze novim putevima sagrađenim u okviru integralnog razvoja sliva, itd. Sa gledišta socijalnih planiranja za potrebe projekta, posebno su važna prva i druga grupa. Za njih treba imati u vidu sledeće.

♣ Sociološke zakonitosti karakteristične za grupu stanovništva koja mora da se iseli iz zone gradnje objekata sistema.

- Raseljavanje ljudi doživljavaju kao veliku traumu, koja dovodi do stresova. U tim ljudima raste otpor, koji se, ukoliko se blagovremeno ne nađu za njih prihvatljiva rešenja, može da pretvori u vrlo snažnu i organizovanu oponenciju projektu, koja može da onemogući i najatraktivnije sisteme.

- Planer ne sme dozvoliti da se u ljudima koje treba iseliti javi i jača osećanje da su njihovi vlastiti interesi ravnodušno žrtvovani zbog interesa drugih, bogatijih ljudi iz razvijenijih sredina. Ukoliko i ti ljudi ne nađu u projektu i svoj vlastiti životni interes, sve kasnije akcije doživljavaće kao svojevrsne socijalne pritiske, što će sve više uvećavati njihovo protivljenje realizaciji tog sistema.

- Ljudi koje treba raseliti imaće kooperativan stav u odnosu na integralni projekat samo ukoliko im se odgovarajućim razvojnim projektima, koji se paralelno realizuju kao deo integralnog uređenja i korišćenja prostora, obezbedi bolja ekonomska i socijalna perspektiva od one koju bi imali da se taj integralni sistem ne realizuje. To se može uspešno ostvariti ukoliko se određena sredstva, namenjena podsticaju razvoja manje razvijenih delova zemlje, usmere upravo u razvoj onih područja gde će se naseljavati stanovništvo iseljeno iz zona potapanja.

- Pri planiranju načina raseljavanja treba uzeti u obzir sve relevantne sociološke činjenice: zanimanje, mogućnost prekvalifikacije, starosnu i polnu strukturu, stepen srodstva ljudi, susedske odnose, konfesionalnu pripadnost, ekonomski položaj domaćinstava, dotadašnji društveni standard, itd. U tom domenu nema nebitnih pitanja. Projekat može da propadne samo zbog nespretno odabrane lokacije sa gledišta konfesionalne pripadnosti raseljenih i domaćina, zbog neuzimanja u obzir kompletnog dotadašnjeg društvenog standarda u naselju koje se raseljava, itd. Ukoliko se iseljavanjem obuhvataju čitava naselja ili veći njihovi delovi, poželjno je sociološkim istraživanjima utvrditi stepen međusobne povezanosti i navika takvih zajednica, pa u skladu sa tim ići na plansku gradnju novih naselja, u kojima će se zadržati svi željeni susedski, rodbinski i drugi odnosi, kako bi trauma zbog napuštanja starih domova bila što manja. Jasno je da i komunalni standard tih novih naselja mora da bude bolji od onog koji su ti ljudi imali do tada, uključiv tu i izgradnju svih onih objekata na koje su žitelji navikli (religijski objekti, mesta sastajanja i druženja - dom kulture, kafane, itd). Obavezna i najdelikatnija dužnost je preseljavanje i globalja i sakralnih objekata koji su često povezani sa njima, jer su ljudi emocionalno posebno vezani za njih.

- Vrlo su bitni - blagovremenost i pravičnost - bez taktiziranja i pogađanja (videti o Teoriji stavova u

narednoj tački). Žiteljima koji se raseljavaju treba odmah ponuditi dovoljno privlačne ekonomske programe kao kompenzaciju. Investitori često greše kada žiteljima koje žele da rasele ponude malo, u nadi da će kasnije, kroz pogađanje i natezanje jeftinije proći. Sociološki - to je potpuno pogrešan pristup. Potcenjivački, nehuman pristup u prvim kontaktima, dovešće do formiranja odbojnog stava žitelja koji treba da se isele, koji se kasnije ne menja ni sve atraktivnijim ponudama. Kada se takav odbojan stav konsoliduje i organizuje, dovešće do obaranja projekta, što se vrlo često događalo. I to sve zbog švicarskog stava investitora, koji ne shvata sociološke zakonitosti formiranja stava ljudi, kao i kasniju veliku postojanost tih stavova.

- Što ranije započeti pripreme za raseljavanje - to bolje. Odmah celovito i za stanovnike prihvatljivo rešiti problem raseljavanja, uz odgovarajuće razvojne programe kao kompenzaciju i za njih i za njihove domaćine na području doseljavanja. Započeti što pre i programe prekvalifikacije i obučavanja. Otvoriti se za sve korisne inicijative i sugestije koji dolaze od žitelja, stvarajući duh saradnje i potpomažući sve procese njihove konstruktivne samoorganizacije na novim lokacijama življenja.

- Krupni socijalni događaji dovode do uočljivih promena na planu socijalne moći. Često ti događaji dovode do radikalnog smanjivanja uticaja i autoriteta lokalnih vlasti i do pojave stvarnih lidera i autoriteta koje narod poštuje i sledi. Treba pažljivo pratiti takve procese pomeranja težišta socijalne moći i na vreme uspostaviti kooperativne odnose sa onim ljudima čije mišljenje ima veliku težinu pri zauzimanju stavova o projektu i načinima rešavanja problema raseljavanja. Njima detaljno obrazložiti planove preseljavanja i podstaći ih na aktivnu saradnju, uvažavajući njihove zahteve i sugestije.

- Pažljivo odabrati vreme raseljavanja. Kod sistema koji se dugo grade to može da bude i postupan proces, uz maksimalno uvažavanje želja žitelja. Zemljoradnicima svakako ostaviti mogućnost da obave žetvu, čak i ako je to zemljište već isplaćeno. Ništa tako ne iritira zemljoradnike kao nepotrebno uništavanje nedozrele letine. Ulazak mašina u neobrane njive plastično pokazuje da planer nije sociološki mudro obavio svoj zadatak.

- Dosta je rasprostranjeno loše pravilo da investitor isplati zemljište i imovinu porodicama koje se

raseljavaju, skidajući sa sebe svaku dalju obavezu za njihovu egzistenciju. Dugoročno gledano to nije dobar pristup. Pokazalo se, na objektima koji su izvedeni takvim načinom obeštećenja raseljenih, da na taj način bogatije porodice obično prođu zadovoljavajuće, jer znaju da brzo i pametno investiraju, dok siromašni prođu vrlo loše. Novac koji dobiju najpre im se učini golemim, ali ga ne investiraju brzo i mudro, te ubrzo postanu socijalni slučajevi, jer su ostali bez ikakve imovine i zanimanja. Pri sledećim vodoprivrednim projektima upravo će takvi loši primeri imati neuporedivo veću težinu pri formiranju stava ljudi u odnosu na raseljavanje.<sup>3</sup> U zemljama koje masovno grade akumulacije, investitor pravi i realizuje veoma detaljne socijalne programe, čiji je cilj da se za svaku konkretnu porodicu iznađu sasvim prihvatljiva socijalna i ekonomska rešenja (porodični posao, prekvalifikacija i promena zanimanja), kako se ne bi desilo da nakon iseljavanja i potrošenog novca ostanu nezbrinuti.

- Investitor koji je "dobro prošao" na jednom sistemu, raseljavajući ljude površno, uz nepravičnu i zakasnelu nadoknadu, naneo je neprocenjivu štetu sistemima koji će se kasnije graditi, jer će se odmah nakon takvog slučaja formirati čvrst odbojni stav prema svim sličnim projektima.

- ♣ Sociološke zakonitosti karakteristične za grupu stanovnika koja će se naći u ulozi domaćina raseljenom stanovništvu.

- Naseljavanje na nekom području veće skupine ljudi sa strane stvara, po pravilu, rezervisan, pa i odbojan stav starosedelaca. To je posledica određenih socijalnih i ekonomskih zakonitosti koje prate takve procese: rastu cene nekih proizvoda, što često ne odgovara nekim grupama starosedelaca, javljaju se oštre podele pri izboru lokalnih vlasti, različiti su običaji, navike, nekada dolazi i do narušavanja ravnoteže u polnoj strukturi, itd. U zemljoradničkim sredinama mogu da se jave oštri sukobi zbog zemlje: zemlju na koju su računali neki meštani kupuju ljudi sa strane, koji imaju više novca; na opštinske pašnjake ulazi stoka "dodoša", itd. Zbog toga se mora posvetiti velika pažnja odnosima između domaćina i pridošlica.

- Pravi način da se prevazilaze konfliktni odnosi između starosedelaca i pridošlica leži u razvojnim projektima koji donose boljitak i jednima i drugima. Kooperativan stav domaćina se može ostvariti samo ukoliko i oni nađu svoj vrlo jasno iskazan interes

<sup>3</sup> U nekim krajevima se i sada priča o lošim primerima reseljavanja još od pre oko pet decenija, još iz vremena objekata "Prve petoljetke", kada smo relativno skromnim nadoknadama "na ruke" uklonili ljude iz njihovih domova i stvorili mnoge socijalno razorene porodice, bez zanimanja i stabilnih izvora prihoda. Još sada nam se ti rdavi primeri svete, jer ljudi loše primere pamte - veoma postojano.

u toj akciji raseljavanja, koja donosi njihovom kraju nove razvojne i ekonomske mogućnosti.

- Posebnu pažnju treba posvetiti uređenju i urbanizaciji naselja u koja se doseljavaju pridošlice, da i to ne bi bio izvor konflikata. Investitor ne sme da dopusti da zbog doseljavanja bude smanjen nivo društvenog i komunalnog standarda koji su nekada imali strosedeoci (opterećenje školskog prostora, nivo zdravstvenih usluga, opskrbljenost prodavnicama, itd). Pri dogradnji postojećih naselja za pridošlice, mora se izgraditi i sva prateća nova komunalna infrastruktura koja će ne samo održati, već i poboljšati već dostignut društveni standard i nivo komunalnih usluga tog naselja. U protivnom, to će biti izvor stalnih konflikata starosedelaca i pridošlica.

- Zapošljavanje u novim objektima mora da bude mudro dozirano radnom snagom iz obe socijalne grupe - pridošlica i starosedelaca. Apsolutno favorizovanje pridošlica može kasnije da bude uzročnik stalnih socijalnih konflikata, koji će život u tom prostoru učiniti nesnošljivim. Voditi računa i o starosnoj dobi i polu nezaposlenih, te razvojne programe planirati u skladu sa tim (sklad između "muških" i "ženskih" preduzeća, kako bi se stvorile šanse za brak i zadržavanje na tom prostoru mlađeg stanovništva).

- Objektima u sferi kulture, sporta, rasonode i druženja i promišljenim akcijama na tom planu, podsticati što lagodnije komuniciranje između starosedelaca i pridošlica, kako bi se što brže premostio jaz koji postoji između tih socijalnih grupa. Mudar investitor će u takvim zonama donacijama sportskim klubovima, izgradnjom lokalnih igrališta i drugim sličnim potezima pomoći proces jačanja povezanosti tih dveju socijalnih grupa.

#### 4. KAKO VALJANO PREZENTIRATI INTEGRALNI RAZVOJNI PROJEKAT?

Inženjeri - planeri integralnih razvojnih projekata do sada su pravili velike greške upravo zato što nisu nisu shvatali jednu vrlo važnu sociološku činjenicu. Posao planera nije samo da analitički modelira, optimizira i vrednuje varijante, nađe najpovoljnije rešenje i razradi ga da bude stabilno po svim neophodnim vidovima stabilnosti (hidrološka, hidraulička, geotehnička, konstrukcijska, ekonomska, ekološka i sociološka stabilnost projekta), već je njegov veoma važan posao, koji mu niko drugi ne može uraditi - da projekat jasno, sažeto i vizuelno pregledno pripremi za prezentaciju javnosti. I da u prezentaciji projekta donosiocima odluka i javnosti primenjuje ključne zakonitosti socijalne psihologije. Ovde će se navesti samo neke od

najvažnijih zakonitosti, u vidu postulata, koje se moraju imati u vidu pri prezentiranju integralnih projekata.

♣ **Prvi izadi sa činjenicama o projektu!** Taj postulat proističe iz Teorije stavova. U prirodi čoveka je da o svakom pitanju želi da ima stav. Na formirajuće stava odlučujuće utiče ko prvi izađe sa informacijama. Prva informacija o nekom pitanju formira impresiju kao "smer mišljenja", druga, ako je u saglasnosti sa prvom produbi taj smer mišljenja, a treća, ako je u saglasnosti sa prve dve učini da ta ličnost zauzme - stav. Sve činjenice koje se kasnije saznaju - nakon formiranja stava - prilagođavaju se tom stavu, te kao takve gotovo da nisu ni bitne. Zato, pri delovanju na javnost zaista važi načelo "prvi saopšti činjenice", "prvi izadi u javnost". Tu jednostavnu lekciju, proverenu bezbrojnim eksperimentima 'in vivo', mi nikako da shvatimo. Radeći na projektu mi imamo prednost "vučenja prvog poteza", ali to uporno ne činimo. U slučaju VHS "Studnica" bilo je nužno da mi prvi izađemo u javnost sa stvarnim činjenicama: da u Šumadiji i Pomoravlju hara endemski nefritis zbog korišćenja nekvalitetne vode, da lokalna izvorišta više ne zadovoljavaju potrebe, te da se rešenje može naći samo u integralnom projektu koji bi rešio brojne socijalne, razvojne i druge probleme na širem potezu Srbije - od veoma pasivne zone Starovlaških planina, pa sve do Šumadije. Umesto toga, mi smo zaista neshvatljivo sačekali da prve, izuzetno važne (dez)informacije za formiranje stava javnosti ne dođu ne iz planerskog tima, već iz grupe osoba lično zainteresovanih da se zaustavi projekat. Njihove prve informacije su bile perfidno izvitoperene, lažne ("Brana na rubu manastirske porte", "Kiperi će tutnjati kroz dvorište manastira", apokaliptičke slike o podzemnim vodama koje uništavaju crkvu, promeni mikroklima koja će uništiti freske, itd). Te dezinformacije su učinile da javnost zauzme odbojan stav, tako da su se sve naše kasnije analitičke činjenice - rezultati matematičkih i fizičkih modela, studija - tretirale sa podozrenjem, jer je stav ljudi vrlo tvrdokorna kategorija, jer se od njega odbijaju naknadno pristigle informacije. Potpuno ista se ista stvar desila i sa "Sistemom Gornje Drine". Umesto da mi prvi krenemo sa informacijama da u taj veoma pasivan kraj, ugrožen procesima depopulacije i ekonomskog beznađa, treba uneti jedan veliki razvojni projekat, koji će doneti radikalno ekonomski i socijalni preokret i boljitak, mi smo pasivno sačekali da na teren prvi istrči termoenergetski lobi koji je vrlo smišljeno prvi krenuo sa dezinformacijama. Postoje informacije da su neki od učesnika prvog mitinga kod Šćepan Polja, koji je imao zadatak da detonira "medijsku kapislu" dobili novčanu naknadu za svoje prisustvo (za pisanje transparenta,

itd), jer je bilo bitno sa što više medijske pompe srušiti prvu dominu i izazvati poznati "domino efektu" - koji je zaista brzo usledio. Usledio zahvaljujući našem naivnom i pogrešnom uverenju da zaista najbolji razvojni projekat u Evropi - ne može da bude sporan. Potpuni isti zaključci bi se mogli izvući i u slučaju uređenja Gornjih horizonata u istočnoj Hercegovini. Projekat nisu prvi najavili planeri sistema, kao veliki razvojni projekat, sa širokom ciljnom strukturom, koji ima i veoma značajnu ekološku ciljnu granu, u kojoj je i veoma važan cilj - omogućavanje fleksibilnog upravljanja vodnim režimima i cilju eliminisanja poplava i povećanja malih voda u sušnim periodima. Sačekali smo da se najpre pojave apokaliptične dezinformacije ("Dio Hercegovine bit će pretvoren u Saharu", "Hoće li 150.000 ljudi morati iseliti"), pa smo se tek nakon toga prisetili da krenemo sa potpunijim informisanjem, onda kada je odbojni stav već formiran. Sličan je sled događanja i na svim drugim razvojnim projektima koji su postali "slučajevi" prevashodno zbog našeg nepoimanja ovog veoma važnog sociološkog postulata.

♣ **Raditi na edukaciji ljudi o realnoj situaciji u oblasti vode i energije.** Jedan od glavnih uzročnika nesporazuma na relaciji "javnost - vodoprivredni projekti" leži u zabrinjavajućoj neobaveštenosti najvećeg dela javnosti o sve težoj situaciji u domenu vode i energije i o rešenjima koja se moraju realizovati kako bi se izbegla ozbiljna kriza u obezbeđivanju tih za ljude najvitalnijih resursa. Diskusije koje su vođene na ovim prostorima, ali i svetu pokazale su da čak i najistaknutiji intelektualci imaju potpuno pogrešne predstave o vodnom i energetsom bogatstvu, pri čemu je tipično da su te njihove predstave vrlo - optimističke. Kod ljudi koji se ne bave poslom planiranja u oblasti vode i energije stvorena je vrlo pogrešna i opasna iluzija da bogatim vodnim i energetskim resursima, koje samo treba aktivirati, te da se mogu naći alternative za objekte na koje se stavlja embargo. Upravo taj slogan: "Nađite drugo rešenje", koji se čuje kada se grupe intelektualaca suprotstavljaju pojedinim predloženim sistemima, rečito govori o toj opasnoj iluziji o vodnom bogatstvu koje omogućava mnoge opcije. Međutim, planeri ne smeju da krivicu za to prebacuju na druge. Zagledani u svoje planove i proračune i komunicirajući uglavnom međusobno, planeri su zaboravili da je njihov zadatak dvojak: (1) da utvrde dugoročne perspektive razvoja i da nađu rešenja kojima se obezbeđuje kontinuitet u podmirivanju potreba za vodom i energijom u budućnosti; (2) da sa tim sumornim perspektivama upoznaju narod, pripremajući ga da shvati da se snabdevanje vodom i energijom u budućnosti može

ostvariti samo složenim, skupim i sa gledišta životne sredine ne uvek bezbolnim rešenjima. Valja priznati da je do sada uspešno rešavan samo prvi zadatak, dok je drugi bio potpuno zanemaren, zbog čega je javnost, čak i ona najobrazovanija (netehnička inteligencija, novinari) potpuno neobaveštena o pravom stanju stvari u domenu vode i energije, što je jedan od osnovnih uzročnika oštre oponencije prema planiranim vodoprivrednim sistemima. Samo sistematskom edukacijom javnosti o sve težim problemima pri obezbeđivanju vode i energije možemo je pripremiti da prihvati neophodnost realizacije sve složenijih vodoprivrednih sistema, za koje su neophodni određeni prostori. Planeri moraju napokon shvatiti da "nije dovoljno da čovek čini dobro, potrebno je da i oni za koje to čini budu u to uvereni". A mogu se uveriti samo umešnim i strpljivim komuniciranjem i edukacijom.

♣ **Voditi računa o zakonitostima delovanja javnog mnjenja.** Nijedan graditeljski poduhvat na svetu nije sam po sebi dobar i loš, već to postaje tek kada se spoji sa ljudskim interesima. Moramo uvek imati u vidu upravo tu činjenicu, da će odnos ljudi prema našim razvojnim projektima zavisiti od toga u kojoj meri im na vreme, jasno i plastično dočaramo projekat sa stanovišta ljudskih potreba - materijalnih i spiritualnih. Međutim, važno je potsetiti na veoma bitnu istinu: nije dovoljno činiti dobro, potrebno je da i oni za koje se to čini budu u to uvereni! A možemo ih uveriti samo umešnim i strpljivim komuniciranjem, vodeći računa o zakonitostima pri formiranju javnog mnjenja.

Mada poseduje izvesnu vlastitu otpornost na spoljne uticaje, pre svega zbog delovanja konvencionalnih načina mišljenja, javno mnjenje se ne svodi na rezultantu individualnih mišljenja, niti na mišljenje većine u pogledu nekog događaja, te se na njega dobro organizovanom akcijom može uticati. Za nas je vrlo bitno znati da "javno mnjenje ima osobinu da se širi kao mrlja ulja (Supek, 1972), da reaguje po principu "domino efekta", zbog čega i jeste izuzetno važno ko prvi počinje da na njega deluje organizovanim prezentiranjem informacija.

U javnom mnjenju razlikujemo trajnija mišljenja i mišljenja koja se tek formiraju. Moramo znati da mišljenja o našim projektima spadaju u ovu drugu kategoriju: prednost ima onaj informator koji smislenije i brže nastupi sa informacijama - u nastojanju da on utiče na formiranje javnog mnjenja. Što je čovek o nekom problemu manje obavešten, utoliko mu je mišljenje o tome manje postojano, to je podložniji da potpadne pod uticaj stavova koji mu se po određenim

propagandnim zakonitostima prvi serviraju. Događanja u vezi sa velikim razvojnim projektima koji su dovedeni u pitanje odigravala su se po u sociologiji poznatoj shemi: dovoljno je organizovanim nastupom manje neformalne grupe formirati izvesnu "kritičnu masu" negativnih ocena nekih projekata, o kojima javnost ništa ne zna, nakon čega će nastupiti lančana reakcija, koja se može vešto kanalisati poznavanjem određenih zakonitosti delovanja na javno mnjenje. Zato valja znati: javno mnjenje deluje kao filter koji propušta samo one elemente koji odgovaraju već postojećem raspoloženju. Zbog toga treba blagovremeno stvarati u javnosti blagonaklono raspoloženje za vodoprivredne projekte, isključivo dobro argumentovanim i pravovremeno saopštenim informacijama, čime se formiraju stavovi ljudi o značaju i neophodnosti građenja njima neophodnih objekata. Bitno je znati sledeće zakonitosti bitne za delovanje na javno mnjenje:

# Stavovi ljudi imaju spoznajnu, emocionalnu i voljnu komponentu. Informacije treba tako plasirati da deluju na sve tri komponente: *spoznajnu* - predočavanjem jasno formulisanih činjenica, *emocionalnu* - delovanjem na emocije ljudi (opponenti naših sistema, pošto nemaju argumente, deluju prevashodno na tu komponentu, što se vidi i u još uvek rabljenom sloganu izmišljenu u nekoj marketinškoj agenciji o "Tari i bari") i *voljnu* - mobilizatorskim delovanjem na volju, što je vrlo pogodno uraditi u slučaju razvojnih projekata, jer su ljudi iz pasivnih krajeva zaista veoma voljni da se uključe u sve poslove koji ih izvode na put razvoja. Velika greška naših komunikatora je što ne znaju za tu zakonitost, te na profesionalno vešto delovanje oponentata naših sistema na emotivnu komponentu ljudi, angažovanjem profesionalaca za taj posao, odgovaraju sa gomilom cifara, i to čine nejasnim žargonom, koji još više produbljuje stereotip o inženjerima kao suvoparnim ljudima kojima su važni samo njihovi objekti. Delovanje i na emocionalnu komponentu je posebno važno kada se susrećemo sa predrasudama, koje po SP predstavljaju stav koji nije zasnovan na činjenicama, već je prevashodno formiran delovanjem na emocionalnu komponentu. Predrasude se mogu postupno razbijati samo na sličan način kako je do njih i došlo - delovanjem na emocije, ali sa suprotnim usmerenjem.

# Pristrasna filtracija informacija. Da bi smanjio vrednost informacija koje su u suprotnosti sa njegovim već zauzetim stavom, čovek nesvesno uključuje zaštitne mehanizme pristrasne filtracije činjenica koje mu se predočavaju. To delovanje nije vremenski

neograničeno, tako da ljudi čak i sa jakim filtrima pristrasne filtracije menjaju stav pod navalom dobro plasiranih novih informacija i delovanjem na emocionalnu komponentu. Zaključak je jasan: (a) pravovremenim delovanjem ti formiraj stav umesto da ga kasnije menjaš; (b) ako je stav već formiran, možeš ga promeniti samo profesionalno plasiranim informacijama koje utiču na sve tri komponente stava.

# Treba računati sa zakonitostima izobličavanja smisla činjenica. Kada su u pitanju socijalni i ekonomski interesi - izvrtanje smisla je uvek u smeru koji najviše odgovara zaštiti tih interesa. Štete koje ljudi imaju od neke gradnje biće preuveličavane, koristi, ako ih treba platiti, biće umanjivane.

# Socijalne grupe (formalne i neformalne) menjaće smisao informacija na način koji odgovara interesima grupe, koji jača poziciju i ugled njihove grupe.

# Izobličavanje činjenica je spontan proces - ne tretira se kao obmana!

Neutralizacija efekata izobličavanja činjenica može se ostvariti samo blagovremenom i svima razumljivom argumentacijom.

#### ♣ **Predviđati pojavu i delovanje neformalnih grupa.**

Svi veliki projekti su praćeni formiranjem neformalnih grupa (NFG) koje mu se suprotstavljaju. U Socijalnoj psihologiji (SP) postoji detaljno razrađena teorija NFG, pri čemu je sa našeg stanovišta bitno znati sledeće:

# NFG mogu da nastanu i spontano, ali se najčešće generišu formiranjem kritične mase početnog javnog delovanja, koga detonira - klika. Prema SP klika je neka manja NFG čiji lične interese ugrožava projekat, zbog čega ona koristi NFG da bi ga onemogućila.

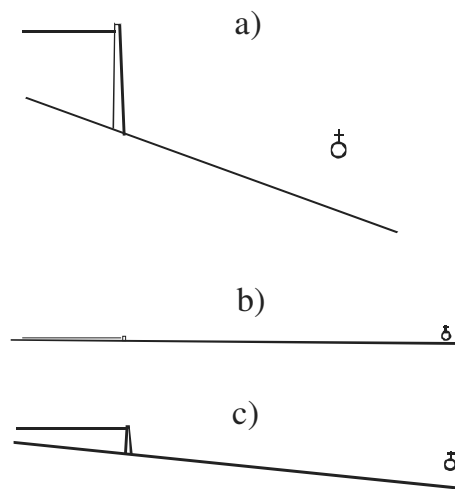
# NFG se najčešće okuplja oko različitih kratkoročnih interesa. Nema formalnog vođu, ali se brzo nameću privremeni lideri. Članovi NFG nisu ni svesni da su uloge podeljene bez ikakvog dogovora. Pošto se okuplja zbog kratkoročnih interesa, u njoj se, po pravilu, nalaze predstavnici sasvim različitih interesnih grupa. Tako su se u svim do sada formiranim NFG koje su se formirale protiv građenja sistema sa hidroelektranama (i kod nas i u svetu) nalazili i predstavnici "zelenih", ali i nuklearni i termo lobi. Šema delovanja je najčešće ista: ekološkim pokretima se poverava da oni budu udarna pesnica NFG, dok lobisti akciju pomažu iz senke. Nakon ostvarenja cilja - zaustavljanja projekta, NFG se raspada, do nove prilike.

Mudar planer mora da predvidi pojavu NFG i da blagovremeno u ciljnoj strukturi nađe ciljeve koje će im sasvim suziti manevarski prostor.<sup>4</sup>

♣ **Izbeći "halo efekat" pri oceni projekta.** Efekat po kome se na osnovu loše ocene samo jednog segmenta koji je u projektu loše obrađen, prenosi sud na sve ostale performanse projekta. To podrazumeva sledeće: u integralnom projektu nema važnih i manje važnih segemata, a još manje segmenata koje možemo zanemariti u fazi planiranja. Ukoliko loše uradimo ekološke dokaznice projekta, ili sociološki deo projekta raseljavanja i zbrinjavanja stanovništva, možemo biti sigurni da će se po zakonitostima "halo efekta" taj negativni sud preneti na ceo projekat, bez obzira na svu njegovu perfekciju. Znači, projekat ne sme da ima nepotpuno obrađene delove, sve obradi valjano!

♣ **Prezentacija projekta - posebno umeće.** Prezentacija integralnih projekta je posebno umeće, koje ne leži svima. Velika graška se čini kada se dužnost prikazivača projekta poverava formalno, najvišem po rangu u obrađivačkom timu, te ta dužnost često zapadne sposobnim inženjerima, koji nisu vični tom veoma delikatnom poslu. Prikaz projekta, naročito u njegovim početnim fazama (setimo se zakonitosti Teorije stavova!) zahteva posebno brižljive pripreme, i ima neke važne methodske zakonitosti.

# Mudro odabrati redosled prezentacije. Krenuti sa sažetim, udarnim atributima projekta ("Predstavljamo vam integralni projekat koji mnoštvom razvojnih ciljeva treba da donese prosperitet do sada zaostalom području ..."), a zatim se sažeto i pregledno iznose ključni ciljevi iz ciljne strukture i ključne performanse projekta, prema redosledu iz ciljne strukture.<sup>5</sup>



Slika 2: Poprečni profil VHS "Studenica" u zoni brane i istoimenog manastira. (a) vrlo karikirana razmera, (b) bez karikiranja, (c) srednje rešenje. Zapaziti nepovoljan efekat karikiranja! Rastojanje od manastira od brane je 9,75 km.

# Informacije se sažimaju tako da deluju udarno, ubedljivo, sa jasnom vizuelizacijom i za manje obaveštene. Na tom planu se vrlo često prave velike greške. Sigurno ste bili prisutni izlaganjima kada neinventivni i prilenj obrađivač iz projekta izvadi tabele od po stotinu cifara i prikazuje ih nekoliko sekundi, sa napomenom da su tu prikazane potrebe za vodom u nekoj godini. To postepeno izaziva najpre dosadu, a zatim prerasta u nervozu i animozitet i prema prikazivaču, ali, i prema razmatranom projektu.

<sup>4</sup> U projektu VHS "Studenica", u kome oponenti zaista nisu u rukama imali ni jedan argument "protiv", osim emocionalnih naboja, rezultat bi, najverovatnije, bio sasvim drukčiji da su u ciljnu strukturu uneti odgovarajući kulturološki ciljevi, koji bi bili atraktivni upravo za oponente koji su se kasnije našli u NFG koja se suprostavljala sistemu. Tada je priprata manastira "Sopoćani" bila bez krova, i za takav projekat bi bila sitnica da njegovu obnovu unese u svoju ciljnu strukturu, isto kao što je moglo da bude u ciljeve uvršteno i to da će se graditeljsko naselje nakon završetka građenja revitalizovati i predati manastiru na trajno korišćenje. Naravno, to bi podrazumevalo i da se sa crkvenim vlastima unapred utvrdi lokacija tog naselja, kako bi bilo u skladu sa njegovim kasnijim funkcijama.

<sup>5</sup> Postoji jedna vrlo loša praksa da se u komuniciranju sa javnošću primenjuje potpuno isti pristup kao kada se projekti izlažu pred stručnim savetima pri reviziji projekata - kada to radimo onda kada smo mi sami na okupu. Krene se sa monotonim izlaganjima o podlogama (hidrološkim, hidrogeološkim, geotehničkim, ...) uz uobičajeno samosažaljevanje i vajkanje obrađivača tih delova kako su se mnogo mučili zbog nedovoljnih i nepotpunih osmatranja i merenja, zbog prekidi u osmatranjima, zbog nepouzdatih krivih protoka, zbog nedovoljnog broja bušotina za pouzdana geotehnička zaključivanja. Na stručnom savetu se to još i može razumeti, jer tim žalopojkama obrađivači svojim šefovima i ostalom staležu žele da pokažu koliko su se mnogo mučili i trudili, pa su i pored svih teškoća nekako obavili posao. Međutim, takav isti pristup pri javnoj prezentaciji - da najpre pričamo o podlogama, vajkajući se zbog nepotpunosti polaznih podataka, pa da tek nakon toga krenemo sa prikazom sistema - pogibeljan je sa stanovišta Teorije stavova na sticanje utiska javnosti o valjanosti projekta. Takav pristup stvorice potpuno odbojan stav prema projektu. I to sve zbog naše potpune trapavosti i nepoznavanja baznih zakonitosti komuniciranja sa javnošću.

# Pri grafičkim prikazima voditi računa o "dvoseklom maču" pri karikiranju razmera. Može se desiti da karikirana razmera stvori sasvim drugi utisak kod neobaveštenih u odnosu na stvarno stanje. Na sl. 2 se prikazuje takav primer za VHS "Studenica". Obradivač je u prvim izlaganjima vrlo nepromišljeno prikazao sistem u jako karikiranoj razmeri - sabijene dužine, razvučene visine (sl.a), čime je veoma uzbudio neupućene (autor je bio na tom skupu u SANU), jer je u takvoj razmeri izgledalo da se brana nestvarno nadnosi nad manastirrom.

# Obraćanje javnosti uvek ima dve komponente: *informacionu*, kojom saopštavamo željene informacije - one kojima želimo da utičemo na formiranje stava, *komunikacionu*, kojom se održava pažnja slušaoca. Vešt prezentator stalno prepliće te dve komponente, veoma oprezno dozirajući obim informacija. Jedno je sigurno: prikazivač projekta koji je svoje slušaoce zasuo bujicom cifara, govoreći u nerazumljivom esnafskom žargonu - stvoriće potpuno suprotan, odbojan efekat.

# Prezentacija projekta se ne ponavlja na isti način, već se uvek prilagođava sistemu vrednosti auditorijuma. Zemljoradnicima ne treba pričati o procentima ekonomskog rasta, MW snage, već o tome koliko ih taj sistem štiti od poplava, ili još bolje, kako se zamišlja otkup njegovih proizvoda (ukoliko ste pokrenuli pitanje povećanja prinosa u melioracionom sistemu budite sigurni da će vas upravo to sa velikim pravom pitati), zdravstvene radnike podsetiti na hidične epidemije koje se otkanjaju projektom, a ribolovcima znalački objasniti sažetke ihtoloških elaborata o načinima upravljanja vodnim režimima u cilju poboljšanja ekoloških stanja u akvatorijama.

♣ **Pravo vreme za prikaz projekta.** Već je istaknut značaj prednost vučenja prvog poteza u informisanju o projektu. Prema tome - pravo vreme je - onda kada smo mi prvi krenuli sa prezentacijom projekta. Međutim, postoje i u okviru toga neke specifikacije. Informisanje o razvojnom projektu je posebno delotvorno ukoliko se odvija u vreme nepodmirenih ljudskih potreba. Mudro je udarne akcije obaveštavanja javnosti o potrebi realizacije novih integralnih sistema sinhronizovati sa nekim kritičnim periodima, kada je percepcija ljudi

posebno usmerena ka informacijama koje im pružaju nadu: energetske ciljevi će najbolje biti shvaćeni u vreme energetske krize, o potrebi realizacije regionalnih vodovoda informator će biti najpažljivije saslušan u vreme redukcija, učinke akumulacija u regulisanja vodnih režima i ublažavanja povodnja ljudi će najbolje prihvatiti nakon poplava, ulogu sistema u zaštiti ekosistema objašnjavati pozivajući se na krizne periode kada su reke doživljavale ekološku agoniju zbog sinergetskog delovanja malih protoka, visokih temperature vode i malog sadržaja kiseonika, ukazujući na prednosti upravljanja vodnim režimima iz čeonih akumulacija.

♣ **Računati sa selektivnom percepcijom ljudi.** Ljudi najpre i najbolje zapažaju ono što žele da vide, ono što ih posebno interesuje, što je u njihovom najbližem okruženju. Zato izlaganje prilagoditi tome, ne ustručavajući se da govorite i o detaljima koji su bliski ljudima koji vas slušaju. To je jedan od najdelikatnijih momenata sa gledišta "halo efekta", jer potcenjivanje neke lokalne naizgled sitne vrednosti može da ima veoma negativan efekat.<sup>6</sup>

♣ **Ne zadržavati se u pasivnoj odbrani!** Jedna od naših velikih slabosti jeste - pasivno čutanje čak i u situaciji kada je osporavanje projekta tek započelo. Jedno od načela SP je veoma jasno: na akciju oponenta moraš što pre odgovoriti sa daleko više argumenata, delujući na sve tri već navedene komponente - spoznajnu, emocionalnu i voljnu. Ukoliko na osporavanja ne odgovorimo brzo i sa ubedljivim argumentima (a mi tako postupamo), stiće se utisak o nesigurnosti. Zbog toga je veoma bitno da shvatimo sledeće: u okviru aktivnosti na razradi projekta integralnog sistema, u okviru Projektnog zadatka treba da bude predviđen i deo koji predviđa profesionalnu razradu njegove prezentacije - donosiocima odluke (DO) i medijsku prezentaciju. Pritom se valja čuvati nerazumljivih, tehnokratski obrazloženih rešenja! Mnogo greše planeri koji se u želji da zvuče 'naučnije' oslanjaju na ljudima nejasanu analitiku i esnafsku terminologiju. Takav pristup odmah otvara "pukotinu poverenja" ("credibility gap"), koja se postepeno širi i izašiva sasvim suprotan efekat od željenog.

<sup>6</sup> Jedan veoma važan projekat je dospao u veliku krizu zbog jednog - drveta. Samouvereni i dosta osioni projektant je liniju regulacije reke nizvodno od brane vukao kako ga je vodio krivuljar, te je pod udar njegove regulacije došlo i drvo - "zapis" na obali, koje je selo decenijama tretiralo kao sveto drvo, ograđivši ga i ogradom da ga ne bi 'skrnavila' stoka. Projektant je sve to bagatelisao (čak je meštane "poučavao" da ne zakeraju "zbog jednog drveta"), umesto da se munjevito izvini, zahvali se na tome što su ga upozorili na njegov veliki previd i odmah obeća da će greška biti ispravljena, tim pre što nije bilo zaista nikakvog razloga da se insistira baš na takvoj trasi. A i drvo je i bez tog svog kulta bilo zaista unikalno, te je zahtevalo i ekološku zaštitu. Ta osionost i tvrdoglavost je izazvala "halo efekat" koji je ozbiljno ugrozio ceo projekat.

## 5. NESPORAZUMI OKO VODOPRIVREDNIH SISTEMA - KROZ KATEGORIJE ETIKE

Veoma je bitno da se uoči još jedna dimenzija - etička - kao bitan uzrok nesporazuma koji nastupaju oko velikih razvojnih projekata. Najveći sociolog prošlog stoleća Maks Veber napravio je jasnu razliku između dve vrste etike. Prvu kategoriju etike Veber je nazvao **etikom ubeđenja**, a drugu - **etikom odgovornosti**. Upravo sa stanovišta te Veberove jasne distinkcije u sferi etičkog poimanja sveta i zaključivanja o njemu mogu se veoma dobro objasniti dijametralno različiti pristupi pripadnika različitih socijalnih grupa pri tumačenju nekih važnih pitanja, pre svega sa stanovišta ocene velikih razvojnih projekata i njihovog uticaja na okruženje.

**Etika ubeđenja** proističe isključivo iz određenih ubeđenja čoveka - čoveka koji neće odgovarati za loše posledice svog uverenja. Ta etika je vrlo karakteristična za humanističku inteligenciju, umetnike i sve one intelektualce koji su po prirodi svoga posla slobodne i nesputane ličnosti, čije stvaralaštvo ima izrazito individualan pečat i ne podleže sankcijama (a najčešće ni kritikama) čak i u slučaju sasvim vidljivog neuspeha. Kao što je Veber decidno rekao, etika ubeđenja je karakteristična za one intelektualce koji po prirodi svog posla ne moraju da daju dokaze i garancije za valjanost svojih stavova. Naviknuti da deluju kao sasvim autonomne ličnosti, ti intelektualci čitavu zgradu svog etičkog ponašanja grade isključivo na svom ubeđenju da je neka stvar onakva kakvom je oni vide. I, valja ponoviti, jer je to izuzetno važno za poimanje njihovog shvatanja, nikome nikada ne moraju da polažu račune, ni moralno ni materijalno, ukoliko je njihovo ubeđenje bilo pogrešno, pa čak i ako je zbog njega bilo i teških posledica po društvo.

Sasvim su drugi uslovi u kojima se formiraju stavovi i etički odnosi druge kategorije intelektualaca - tehničkih, menadžerskih, ekonomskih - svih onih koji po prirodi svoga posla moraju da odgovaraju za posledice svojih stavova. Ti intelektualci svoju etiku i svoje ponašanje koje proističe iz nje niti mogu niti smeju da izgrađuju na svom subjektivnom ubeđenju, već ih moraju da zasnivaju i grade isključivo na činjenicama i dokazima, a da zatim i pred sobom i pred svojim strogim okruženjem odgovaraju za valjanost i tačnost svojih stavova. Konstruktor aviona mora da odgovara da će avion ne samo da poleti, već i da će bezbedno leteti u svekolikim nepovoljnim uslovima. Još veću odgovornost ima projektant visoke brane, koji mora da otkloni niz geotehničkih, hidroloških, seizmičkih i drugih neizvesnosti i da analitički ubedljivo dokaže

bezbedno ponašanje brane i u superpoziciji veoma nepovoljnih događaja. Vodoprivredni planer mora da odgovara za tačnost svojih proračunost i valjanost svih svojih zaključaka - dovodeći u sklad mnoštvo stohastičkih procesa, geofizičkih i drugih neizvesnosti. Ekonomski ili bankarski ekspert skupo će platiti grešku u svojim proračunima ili stavovima. Sve to - ta činjenica da ubeđenje nije ništa, da je sve samo tačan proračun i dokazan stav, stvara kod ovih intelektualaca sasvim drugu kategoriju etike - **etika odgovornosti**. Veber je dobar deo svojih aktivnosti upravo i usmeravao na dokazivanje da je etika odgovornosti viša kategorija od etike ubeđenja. Etika odgovornosti upućuje ljude na mukotrpna dokazivanja i svekolika proveravanja pre zauzimanja konačnog stava, dok etika ubeđenja omogućava neobavezujuća zaključivanja, kao i lagodna i sa gledišta efekata u javnosti znatno popularnija ponašanja.

Sada nam valja ući u srž problema, sledeći logiku Veberove dedukcije. Čim želimo, ili moramo da ostvarimo neki jasan cilj - da ljudima obezbedimo dragocenu vodu, da ih zaštitimo od poplava i omogućimo im miran san kraj rečnih obala, da im obezbedimo neophodnu hranu i energiju - mi moramo da operišemo isključivo sa etikom odgovornosti, da odbacimo sva svoja lična predubeđenja i da stavove donosimo isključivo na mnogostrukim dokazima. Moramo da jasno definišemo ciljeve, da izučimo raspoložive resurse, da tačno izračunamo verovatnoće svih rizika, da uzmemo u obzir pesimističke ocene tamo gde još uvek postoje neke neizvesnosti. I što je najbitnije - iz sveta beskompromisnih ubeđenja, koja smo bili spremni da branimo svim sredstvima, moramo da zakoračimo u svet proračunavanja i mudrih kompromisa. I eto ključne razlike. Etika ubeđenja je po pravilu čvrsta, beskompromisna, rigidna - jer je zasnovana na stavu koji se temelji samo na jednoj vrsti interesa, ona je i medijski popularna, jer se najčešće zasniva na populističkom ubeđenju neobaveštene većine. Etika odgovornosti podrazumeva život u realnosti, život manje lep i manje popularan za okolinu, jer je to život kompromisa i mirenja različitih interesa. Etika odgovornosti podrazumeva sposobnost čoveka da se ogradi od sopstvenih emocija i predubeđenja, u nastojanju da dođe do objektivne istine, spremnost da se najnepristrasnije ocenjuju svi dokazi, da se objektivno analizira i secira stvarnost, čak i onda kada su dokazi koje dobijamo sasvim drukčiji od onih koje bi mi lično voleli i priželjkivali.

Eto, upravo u tome je ključna razlika planera razvojnih projekata i njihovih oponenta. Planeri svojim



projektima moraju da prilaze sa pozicije **etike odgovornosti**, dok njihovi veoma glasni i u javnosti vrlo rado prihvatani oponenti imaju mnogo lagodniju poziciju - mogu da pričaju šta god žele, samo sa pozicija etike svojih ubeđenja, ne odgovarajući nikome za veoma teške posledice koje zbog takvog njihovog ubeđenja i delanja nastaju. Uvek imaju dobru 'izlaznu strategiju': kada nastupe redukcije u snabdevanju vodom i energijom - izgrdiće upravo nas, kojima su stalno vezivali ruke svojim oponentskim delovanjem - zašto nismo bili agilniji da im obezbedimo to što im po civilizacijskim normama i pripada.

### VAŽNIJI ZAKLJUČCI

- Ključni razlog nesporazuma sa javnošću u vezi sa velikim projektima u oblasti voda je taj što se već u samom početku planiranja ciljevi tih u suštini integralnih razvojnih projekata sasvim nepotrebno sužavaju samo na oblast voda - na vodoprivredne i hidroenergetske namene. Zbog toga je potreban radikalna zaokret na tom planu - upravo pri izboru naziva projekta i formiranju ciljne strukture.
- Naziv projekta treba da jasno označava njegovu integralnu i razvojnu komponentu. Najčešće je to cilj najvišeg reda u okviru složene ciljne strukture, koja treba da obuhvati sve ciljeve - sociološke, privredno / razvojne, ekološke, saobraćajne, urbane, kulturološke, vodoprivredne, energetske. U toj ciljnoj strukturi svi korisnici prostora treba eksplicitno da vide svoj interes i ulogu u realizaciji projekta.
- Da bi integralni razvojni projekat u oblasti voda bio prihvaćen on mora pored uobičajenih stabilnosti koje se u projektu analitički dokazuju (hidrološka, hidraulička, geotehnička, konstrukcijska, ekonomska stabilnost) da bude i - sociološki i ekološki stabilan. To se postiže valjanom razradom i prikazom socijalne i ekološke grane u okviru ciljne strukture.
- U razmatranju opcija obavezno treba obuhvatiti i varijantu 'ne graditi ništa', po svih deset relevantnih ekološko-resursnih kategorija (voda, tlo, vazduh, čvrsti otpaci, tečni efluenti, termičko zagađenje, buka, radijaciono zagađenje, uticaj na biocenozu, estetski ugođaj kao kategorija životne sredine). Opciju odustajanja od realizacije projekta treba obavezno proveriti i po uticaju na sociološko okruženje. Ta opcija je uvek znatno nepovoljnija po socijalno okruženje, a po pravilu i po ekološko okruženje. Naime, opcija "do nothing" uvek vodi u stagnaciju, nazadovanje i produbljivanje siromaštva čitavog kraja kome je zbog

zabrane realizacije uskraćen veliki razvojni projekat, a siromaštvo je najveći neprijatelj - životne sredine!

- U okviru socioloških analiza posebnu pažnju posvetiti: definisanju socijalnih granica projekta; identifikaciji socijalnih grupa koje dobijaju projektom i koje bi gubile, ukoliko se valjano ne reši problem njihovog zbrinjavanja; analizi relevantnih socioloških procesa i prognozi mogućih konflikata, predviđanju neformalnih grupa koje će se formirati da bi se suprotstavljale projektu.
- Uspeh projekta veoma zavisi od valjanog rešavanja problema zbrinjavanja stanovništva iz zona raseljavanja. Projekat se može tretirati kao integralni, razvojni i sociološki stabilan samo ukoliko su sve socijalne grupe našle u njemu svoj interes. Oblast tercijalnih delatnosti je najpogodnija za ekonomsko i socijalno zbrinjavanje stanovništva. Punu pažnju posvetiti i zoni doseljavanja raseljenih, da ne bi nastupile socijalne tenzije zbog pogoršanja ekonomskih, socijalnih, urbanih i drugih uslova na tim područjima.
- Integralni razvojni projekat treba da ima i poseban deo koji se odnosi na prezentaciju projekta donosiocima odluke i javnosti. U okviru toga su posebno bitni sledeći principi. (a) Pojaviti se prvi sa informacijama o projektu. (b) U skladu sa Teorijom stavova treba odabrati valjan redosled i način saopštavanja činjenica o razvojnim komponentama i efektima projekta. (c) Voditi računa o zakonitostima formiranja i delovanja javnog mnjenja. (d) Sistematski raditi na edukaciji ljudi o stvarnom stanju u oblasti vode i energije. (e) Voditi računa o zakonitostima valjanog komuniciranja sa javnošću. (f) Pravovremenim i valjano raspoređenim i plasiranim informacijama treba formirati utisak i stav o projektu, umesto da se kasnije energija troši na ispravljanje i demantovanje dezinformacija. (g) Treba na vreme predvideti pojavu neformalnih grupa i za neutralisanje njihovog delovanja treba pravovremeno naći ubedljiva rešenja. (h) Pri prikazu i obrazlaganju projekta treba računati sa selektivnom percepcijom ljudi. (i) Jasnim, sažetim i svima razumljivim informacijama treba izbeći mogućnosti pojave 'jaza nepoverenja', koji se uvek javlja kada se ljudima nejasnim esnafskim jezikom i gomilom cifara i podataka pokušava da obrazloži projekat.

### LITERATURA

- [1] Đorđević, B. (1986): Upravljanje vodama i uređenje voda. Uvodni referat na II Kongresu o vodama Jugoslavije, Ljubljana.

- [2] Đorđević, B. (1990): Vodoprivredni sistemi, Naučna knjiga, Beograd.
- [3] Đorđević, B. (1991): O sociološkoj stabilnosti vodoprivrednih projekata, Vodoprivreda, 129-130.
- [4] Đorđević, B. (1993): Cybernetics in Water Resources Management, WRP, Fort Colins.
- [5] Đorđević, B. (1999): Do održivog razvoja - kroz razvoj integralnih sistema i aktivno upravljanje vodama. Glava 2 u: Korišćenje resursa, održiv razvoj i uređenje prostora (grupa autora), IAUS, Beograd, ISBN 86-803329-26-6.
- [6] Fiedler, F.E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York.
- [7] Jezernik, D. (1972): Grupe i grupna dinamika, Rad, Beograd.
- [8] Katz D. and Kahn, R.L. (1966): The Social Psychology of Organizations, Wiley, New York.
- [9] Peršić, B. (1974): Stavovi i predrasude, Rad, Beograd.
- [10] Raven, B.H. and J.Z. Rubin (1976): Social Psychology: People in Groups, Wiley, New York.
- [11] Rot, N. (1972): Osnovi socijalne psihologije, ZIUS, Beograd.
- [12] Supek, R. (1972): Masovne komunikacije i propaganda, Školska knjiga, Zagreb.
- [13] Shaw, M.E.: Group Dynamics, McGraw Hill, New York.
- [14] Zvonarević, M. (1985): Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb.
- [15] Watson, R.M. (1976): Social Psychology, Lippincott

## SOCIOLOGICAL ASPECTS FOR SUCCESSFUL LAUNCHING OF WATER RESOURCES DEVELOPMENT PROJECTS

by

Branislav Đorđević, Ph.D.

### Summary

Water resources development projects are often misunderstood by the public by two causes mainly: (1) large scale integrated development projects with multiple objectives are often quite unnecessarily interpreted as only pertinent for water resources and water power development; (2) the project is presented to the public rather non-professionally, and often belatedly. In order to ensure proper understanding by the public, large scale development projects should be named so as to reflect their highest-level objectives, for instance "integrated use, protection, and development of the given region / river basin..." or "integrated

development project..." Then, the ramification of the objective structure should be defined at a very early stage, with clear statement of goals such as social and economic progress, environmental protection, upgrading of communications, urban improvements, cultural aspects, water resources development, water power production, etc. The paper contains also practical suggestions for how best to present such projects.

Key words: integral development, water resources systems, sociological approach to planning, structure of objectives, public opinion, presenting a project.

Redigovano 10.04.2005.