



UPPSALA
UNIVERSITET



Länstyrelsen
GOTLANDS LÄN



Energimyndigheten

Deltagandeprocesser kring vindkraftsprojekt

En guide för kommunikation och möten

Januari 2020

Huvudförfattare

Sanna Mels, Uppsala universitet (projektledare)

Sofia Scholler, Länsstyrelsen i Gotlands län

Johanna Liljenfeldt, Uppsala universitet

Övriga projektdeltagare

Johanna Björkman, Uppsala universitet

Josefin Mardi, Uppsala universitet

Annie Nyström, Uppsala universitet

Jennie Persson, Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Detta material är producerat av Uppsala universitet, Campus Gotland i samarbete med Länsstyrelsen i Gotlands län. Projektet är finansierat av Energimyndigheten genom Nätverket för vindbruk.

Ett stort tack till alla medverkande

Arbetet med den här guiden har involverat många människor med lång erfarenhet inom både vetenskap och praktiskt arbete kring deltagandeprocesser och vindkraft. Arbetet har letts av Uppsala universitet, Campus Gotland och har genomförts och kommunicerats tillsammans med representanter vid länsstyrelser, kommuner och Sveriges lantbruksuniversitet (Avdelningen för miljökommunikation), samt en rad verksamma aktörer inom vindkraftsbranschen och Nätverket för vindbruk. Vi vill här passa på att tacka alla inblandade för deras hjälp i framtagandet av denna produkt.

Värdeskapande deltagandeprocesser kring vindkraftsprojekt

Att inkludera berörda av en vindkraftsutbyggnad på ett väl genomtänkt sätt stärker företagets sociala hållbarhet och demokratiska värden. Två centrala framgångsfaktorer för att åstadkomma delaktighet är att ha ett öppet förhållningssätt och en medvetenhet kring val av former och metoder för kommunikation i processen. Den här guiden ger stöd och inspiration i det arbete och Du kan läsa den som en helhet eller gå in i den del Du vill. Här presenteras några centrala aspekter som guiden tar upp med hänvisningar för fortsatt läsning.

Människors attityder påverkas av konsekvenser och processer kring vindkraftsprojekt

- Tillit, legitimitet och transparens är centrala faktorer för lokalt mottagande och är nära knutet till kommunikation och val av mötesformer, [Del 1, s. 9-10](#).
- Undvik att använda NIMBY-begreppet i vindkraftssammanhang. Fokusera istället på vilka potentiella konsekvenser av vindkraft som påverkar aktörers attityder, [Del 1](#).
- Betrakta hellre det formella samrådet som en process som kan innehålla flera olika möten än som *ett* offentligt möte, [Del 2](#).
- Människors reaktioner på deltagandeprocesser kan förstås utifrån förväntningar om möjlighet till insyn och inflytande i planeringsprocesser, [Del 1, s. 14](#).
- Var transparent och tillmötesgående i processen om vad som går att påverka, [s. 30](#).
- Motstående intressen som hanteras konstruktivt kan utveckla ett projekt, [s. 37](#).

Skapa förutsättningar för deltagande

- Kunskap om hur deltagande skapas är väsentligt, [Del 3, s. 30](#) och [Del 1, s. 16](#).
- Använd lyssnandet som verktyg, [Del 3, s. 30](#).
- Mötesformen kan ha avgörande betydelse. Gör genomtänkta val, [Del 3, s. 32](#).
- Ligger det planerade projektet i samiska intresseområden? Anpassa processen utifrån samers särskilda rättigheter och behov, [Del 3, s. 36](#).

Använd olika verktyg och metoder medvetet utifrån syfte

- Kommunikationen måste anpassas till aktuella sammanhang, grupper och situationer i alla faser av ett projekt, [Del 3, s. 43](#).
- En viss metod möjliggör olika slags deltagande beroende på användning, [Del 4, s. 48](#).
- Var klar över din intention med en särskild mötesform, [Del 4, s. 48](#).
- För praktiska tips och metoder att använda i mötesplaneringen se [Del 4, s. 52](#).
- Läs checklisten för viktiga detaljer före, under och efter möte, [Del 4, s. 51](#).

Djupare insikter ger bättre processer

- Ledare i vindkraftsprojekt behöver ha koll på maktstrukturer [Del 3, s. 34](#), olika aktörers behov [Del 3, s. 38](#), och hur människor kan reagera och agera i förändring, [Del 3, s. 40](#).
- Att förebygga och hantera konflikter är en nyckelkompetens, [Del 3, s. 41](#).
- Reflektion förbereder och stärker den som ska möta berörda i olika situationer. Reflektera själv eller ännu hellre tillsammans med kollegor, [Del 3, s. 42](#) och [s. 45](#). Det skapar förståelse och handlingsberedskap, [Del 3, s. 29](#).

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	2
Syfte	3
Innehåll och upplägg	4
Målgrupper och användning	5
Centrala ord och begrepp	5

Del 1, Attityder och deltagandeprocesser kring vindkraft 7

Attityder till vindkraft	8
Deltagandeprocesser ur ett demokratiskt perspektiv	14

Del 2, Kommunikation och möten enligt lagen 19

Planerings- och tillståndsprocesser	20
Formella samråd	21
Formella roller, ansvar och rättigheter	24

Del 3, Kommunikation och möten i praktiken 27

Att förbereda sig på det oväntade	29
Att skapa förutsättningar för deltagande	30
Att förebygga och hantera konflikter	37
En reflekterande praktiker	42
Kommunikationsplanering	43
Sammanfattning	45
Samlade reflektionsfrågor	45

Del 4, Metoder och tips för kommunikation och möten 47

Metod utifrån syfte med kommunikationen	48
Checklista för fysiska möten	51
Praktiska tips och metoder	52
Övrig kommunikation	54

Källor och fördjupningsmaterial 55

Inledning

Sverige har högt ställda klimatambitioner där vindkraften är en viktig del i energiomställningen. Utbyggnaden behöver ske på ett hållbart sätt, utifrån alla hållbarhetsdimensioner. Att förbättra delaktigheten i vindkraftsprojekt är en del av arbetet med social hållbarhet. Aktivt arbete med deltagandeprocesser skapar värde både för det egna företaget och för branschen som helhet.

Stora mängder förnybar energi kommer att behövas för att vi i Sverige ska kunna nå våra högt uppställda mål på miljö- och klimatområdet, samtidigt som vi säkerställer vår energitillförsel. Målsättningen är att elproduktionen ska vara 100 procent förnybar till år 2040, och vindkraften väntas stå för merparten av den nya förnybara elproduktionen som krävs för att nå målet.

Bland FNs 17 globala hållbarhetsmål i Agenda 2030 finns två mål som kopplar till energiomställningen; Mål 7. Hållbar energi för alla och mål 13. Bekämpa klimatförändringarna. Dessa bidrar dessutom med mervärden inom övriga mål. De globala hållbarhetsmålen hänger ihop, vilket betyder att inga mål ska nås på bekostnad av andra.

Foto: Scandinav Bildbyrå



Utbyggnaden av vindkraft måste alltså ske på ett hållbart sätt, miljömässigt likväl som socialt och ekonomiskt. Ett exempel på hur ett vindkraftsföretag kan arbeta med social hållbarhet och stärka de demokratiska värdena är att inkludera dem som på något sätt berörs av en vindkraftsutbyggnad i processen.

Kommunikation är grundläggande i ett deltagande arbetssätt. Upplägg och genomförande av kommunikation och möten kring vindkraftsetableringar har stor inverkan på för det lokala mottagandet och den allmänna inställningen till vindkraftsutbyggnaden. Anledningen är att det

påverkar sådant som kunskapsutbyte och delaktighet, samt i förlängningen centrala aspekter som tillit mellan parter och legitimitet i processen. Att kommunicera och anordna givande möten för att kunna etablera och driva vindkraftsparker är dock inte alltid enkelt. Ogenomtänkta eller otillräckliga deltagandeprocesser kan skapa oro och konflikter.

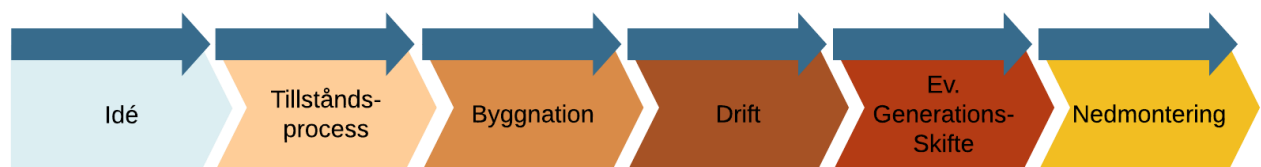
Väl genomförda deltagandeprocesser kan skapa mervärde, inte bara globalt kopplat till exempelvis klimatfrågan, utan även bidra till det lokala sammanhanget.

Syfte

Du som håller i den här guiden har uppenbarligen ett engagemang i att söka kunskap och utveckla sätt att hantera de här frågorna på ett underbyggt och genomtänkt sätt. Ett engagemang som också är en nyckelfaktor för goda och tillitsskapande relationer med berörda parter.

Syftet med guiden är att ge dig ny inspiration, kunskap och hjälp på vägen i dessa frågor. Baserat på praktiskt och vetenskapligt kunnande, och med fokus på att skapa inkluderande och demokratiska processer, ger denna guide vägledning inför kommunikation och möten i vindkraftsprojekt. Detta svarar mot ett behov som uttalas inte minst bland vindkraftsbolag - men även bland handläggare och planerare - som erfarit hur svårt det kan vara. Vanliga frågor är "Vad beror människors reaktioner på när det gäller planer på vindkraftsutbyggnad?", "Hur kan jag hantera en situation där det finns starka intressekonflikter eller konflikter?" och "Vilken är den lämpligaste kommunikationsformen i en viss situation?"

Den här guiden behandlar kommunikation och möten som kontinuerligt pågående aktiviteter under en vindkraftsetablerings hela livscykel, från idéstadiet och tillståndsprövningen, via byggnation och drift, ända fram till generationsskifte eller nedmontering. Se figur 1.



Figur 1: Olika former av kommunikation och möten sker normalt under ett vindkraftsprojekts alla faser

De lagstadgade samrådsprocesser, som sker inom ramen för tillståndsprövningen, har en central plats när det handlar om kommunikation och möten kring vindkraft. Fortlöpande kommunikation är dock viktigt även under en vindkraftsparks hela livscykel. Många som jobbar med vindkraft vittnar om att tillståndsprövningen kan vara resurskrävande eller oförutsägbar och efterfrågar därför att regelverket ses över. Detta är en relevant diskussion men för tydlighets skull understryks här att det inte är i fokus i den här guiden. Snarare förmedlas här kunskaper om kommunikation och möten som kan användas oavsett hur regelverket ser ut.

Innehåll och upplägg

Guiden är indelad i fyra delar; 1. Kunskapsläget om attityder och deltagandeprocesser kring vindkraft; 2. Kommunikation och möten enligt lagen; 3. Kommunikation i vindkraftsprojekt i praktiken; 4. Metoder och tips för kommunikation och möten. Förutom kunskapsunderlag innehåller guiden reflektionsfrågor, resonemang och tips om ändamålsenliga val av mötes- och kommunikationsformer. Del 1 och 2 ger i grund i forskning och juridik som gör det lättare att ta till sig del 3 och 4.

Del 1 tar upp vad forskningen säger om deltagande i planeringssammanhang. Här ges även en bredare översikt av centrala aspekter som har visat sig påverka attityderna till lokal vindkraftsetablering.

Del 2 beskriver vad lagen säger i förhållande till kommunikation och möten om vindkraftsprojekt. En övergripande beskrivning ges av tillstånds- och planeringsprocesser. Olika typer av formella samråd samt olika aktörers ansvar och rättigheter i förhållande till dessa beskrivs.

Del 3 belyser kommunikation och möten vid vindkraftsetablering i praktiken och tar därmed ett steg mot det mer praktiska kommunikationsarbetet. Här ligger fokus på att ge kunskaper kring de delar av kommunikation som man kan ha nytta av i mötesplanering, processupplägg och -genomförande. Denna del rymmer även en rad reflektionsfrågor. Dessa syftar till att ge fördjupad förståelse för din egen roll och ditt förhållningssätt i processen och till människorna du möter.

Del 4 innehåller förslag på konkreta metoder för kommunikation och möten, samt vägledning till att välja relevanta metoder kopplat till dess syfte. Där behandlas aspekter som i vilket skede mötet hålls, vilka som bjuds in och i vilken utsträckning de förväntas delta. Bland metodförslagen kan du hämta inspiration och idéer.

Sist finns förslag på fördjupad läsning samt referenser kopplat till varje del.



Målgrupper och användning

Den primära målgruppen för den här guiden är verksamhetsutövare på vindkraftsområdet, det vill säga exempelvis vindkraftsprojektörer och -ägare. Detta eftersom ansvaret för kommunikation och möten under tillståndprocessen, såväl som senare i vindkraftsparkens livscykel, ligger på dessa aktörer. En sekundär målgrupp utgörs av tjänstepersoner på myndigheter som är inblandade i olika faser av vindkraftsutbyggnaden, exempelvis i rollen som planerare eller tillståndshandläggare. Innehållet är också användbart i arbetet med andra energislag och deltagande processer.

Guidens struktur är tänkt att underlätta flexibel användning. Det innebär att innehållet är tänkt att kunna användas i olika delar av ett vindkraftsprojekt för att möta olika behov i olika faser. Upplägget har en struktur som ska vara givande i sin helhet när man som läsare ska ta till sig materialet första gången. Samtidigt är de olika delarna självständiga texter för möjligheten att dyka ner i aktuell del under fortlöpande arbete. Klickbara hänvisningar till olika delar i guiden finns markerade i rött.

Guiden är uppbyggd för att kunna utgöra ett underlag för diskussion inom en arbetsgrupp där man vill upprätta en gemensam förståelse och strategiför kommunikationen. Detta blir kanske särskilt tydligt i [Del 3](#) med frågor för reflektion och diskussion.

Centrala ord och begrepp

Här förklaras centrala ord och begrepp som finns med i guiden:

Kommunikation ses i denna guide som ett brett begrepp som innefattar all upptänktlig kommunikation som kan ske i ett vindkraftsprojekt, både enkelriktade informationsaktiviteter och insatser som syftar till mer direkt dialog (se mer i inledningen av [Del 3](#)). Det innefattar därmed både personlig kontakt via exempelvis e-post, kommunikation via sociala medier samt information som sprids vid offentliga möten.

Möten används här i vid mening för alla slags möten, både formella (t.ex. samråd inom ramen för tillstånds- och planeringsprocesser) och informella (personliga möten och sådana som sker utöver vad som krävs enligt regelverk).

Med **förankring** menas här deltagandeprocesser som initieras och leds av drivande aktörer genom kommunikation och möten med berörda.

En åtskillnad görs i guiden mellan **deltagande** och **delaktighet** där det förstnämnda avser alla sätt som en aktör kan medverka i en process (från att ta del av information till att rösta om olika lösningsalternativ) medan det senare endast avser någon form av (känsla av) aktiv medverkan.

Vindkraftsprojekt diskuteras i vid bemärkelse i guiden och avser för det mesta hela projektets livscykel; från idé och projektering, via uppförande, drift och eventuellt generationsskifte, till nedmontering.

Verksamhetsutövare, eller **processägare** är benämningar som används i guiden för de aktörer som projekterar eller driver ett vindkraftsprojekt och som har ytterst ansvar för kommunikation och möten gällande projektet (oftast antingen en vindkraftsprojektör eller en vindkraftsägare).

Intressenter eller **berörda aktörer** är de bredaste begrepp som används i guiden för de offentliga eller privata aktörer (dvs även allmänhet) som potentiellt påverkas av ett vindkraftsprojekt och/eller har intresse av att få information om och möjlighet att uttala sig över projektet (vissa med lagligt stöd, andra utan). "Berörda aktörer" ska dock inte blandas ihop med de juridiska termerna "särskilt berörda" och "berörd allmänhet" som avser specifika grupper aktörer (mer om detta i [Del 2](#)).

I guiden diskuteras en rad olika men ofta överlappande processer. **Planeringsprocess** används både generellt för att beskriva alla former av processer där man i olika skeden och i olika omfattning planerar för något som ska ske i förhållande till vindkraftsutbyggnad, och specifikt gällande formella planeringsprocesser i samhället. **Etableringsprocess** används främst med fokus på det arbete som sker med syfte att realisera (eller "etablera") specifika vindkraftsprojekt.

Tillståndsprocess syftar på den lagstadgade processen för att söka tillstånd för vindkraftsutbyggnad, vilken innefattar **samrådsprocesser** för dialog med olika aktörer.

Deltagandeprocesser är de formella och informella processer där aktörer har möjlighet att på olika sätt ta del av information och/eller göra inspel till verksamhetsutövaren eller myndigheter om ett vindkraftsprojekt både innan och efter dess etablering.

Med det önskas ni alla en trevlig och lärorik läsning och inte minst många utvecklande möten och samtal!



Del 1

Attityder och deltagandeprocesser kring vindkraft

Kommunikation och möten med berörda handlar i stor utsträckning om olika möjligheter, utmaningar och behov i relation till vindkraftsprojekt. Människors attityder till vindkraft påverkas ofta av sådana aspekter. Men de påverkas även av förväntningar och upplevelser som är kopplade till deltagandeprocessernas genomförande. Kunskaper om deltagandeprocesser och människors attityder är viktigt för att kunna arbeta på ett medvetet sätt med kommunikation och möten.

I den här delen ges en forskningsbaserad översikt av de vanligaste orsakerna till olika attityder till vindkraft samt olika perspektiv på deltagandeprocessernas roll i ett demokratiskt samhälle. Här behandlas även det lika vanligt förekommande som diffusa förankringsbegreppet.

Foto: Pexels/Hasan Zahra



Attityder till vindkraft

I Sverige har det länge funnits ett utbrett generellt stöd för att bygga ut vindkraften. Konkreta politiska produktionsmål för utbyggnaden har funnits sedan 2002 och opinionsundersökningar har visat att en majoritet av det svenska folket är positiva till en fortsatt vindkraftsutbyggnad i landet. Trots en generellt positiv inställning till vindkraft uppstår dock ibland ett motstånd inför lokala etableringar.

Skillnaden mellan det allmänna stödet för vindkraftsutbyggnad och det lokala motståndet mot detsamma brukar ofta förklaras genom att hänvisa till det så kallade NIMBY-fenomenet (Not In My Back Yard, eller "inte på min bakgård"). Vindkraftsforskningen avråder starkt från att använda begreppet, för att det i grunden saknar förklaringsvärde. Begreppet – som avser att en person är positiv till en rumslig förändring (t.ex. vindkraft) så länge personen inte själv påverkas direkt av utbyggnaden – förklarar nämligen egentligen ingenting om varför någon är emot ett visst vindkraftsprojekt. Inom vindkraftsforskningen har uttrycket dömts ut som direkt skadligt och provocerande. Argumenten handlar om att det lokala motståndet mot vindkraftsprojekt är en mer mångfasetterad fråga än den rena självisheten som begreppet antyder. De som använder NIMBY-begreppet kan lätt uppfattas som arroganta för de verkliga orsakerna till oro och ifrågasättande kring projektplaner.

För att nå förståelse och därmed kunna hantera oro och konflikt, är det istället en annan viktig strategi som lyfts fram, nämligen att lyssna på de verkliga argumenten, frågorna och förslagen som förekommer i lokalsamhället där en vindkraftsutbyggnad planeras. Mer om hur det kan genomföras praktiskt tas upp i [Del 3](#).

På ett övergripande plan påverkas lokala attityder till vindkraftsutbyggnad i regel av två övergripande faktorer, nämligen processfrågor och utfallsfrågor. Processfrågorna handlar om hur processen för utbyggnaden ser ut medan utfallsfrågorna handlar om de praktiska effekterna av etableringen. Aspekter såsom legitimitet, tillit och transparens är centrala i det första fallet (se [s. 9-10](#) samt [s. 14](#)), medan effekter på landskap, miljö och natur, hälsa och ekonomi är av stor betydelse i det andra (se [s. 10-13](#)). I båda fallen påverkas människors attityder lika mycket av deras förväntningar på dessa aspekter som av hur det sedan faktiskt blir.

Hur de olika ovannämnda aspekterna uppfattas påverkas av vilken plats och vilken skalnivå som diskuteras. Potentiella effekter från vindkraftsutbyggnad fördelas exempelvis inte alltid lika mellan platser för produktion och konsumtion av energi. På samma sätt är det främst på den globala nivån som positiva miljöeffekter från vindkraft oftast uppstår, medan det på lokal nivå finns risk för mer negativa effekter. Upplevda orättvisor i fördelning av nyttor och bördor blir här ofta centralt för människors attityder till vindkraftsprojekt. Inte sällan kopplas dessa upplevelser samman med och förstärks av redan befintliga motsättningar i samhället såsom mellan stad och land eller mellan nationell och lokal politik. Det är alltså inte bara de faktiska effekterna av vindkraft som spelar roll, utan även den relativa fördelningen av effekter.

Legitimitet

En grundläggande aspekt för att människor i allmänhet ska acceptera – eller i alla fall inte motsätta sig – ett vindkraftsprojekt är att de upplever att etableringsprocessen såväl som driften och nedmontering genomförs på ett legitimt sätt. Legitimitet handlar här om att exempelvis tillståndprocesser i praktisk mening ska följa lagens krav, men det handlar även om att de ska *upplevas* som lagenliga i förhållande till människors syn på demokrati- och rättviseaspekter.

När det gäller lagstiftningen så gäller det dels att verksamhetens alla delar når upp till de krav på exempelvis miljö- och hälsoskydd som lagen föreskriver, dels att processregler för exempelvis planering och tillståndsgivning efterföljs. I det senare fallet säger lagen bland annat att människor i Sverige har rätt att bli informerade om betydande förändringar i deras närområde samt att få uttala sig över dessa i anslutning till planerings- och tillståndprocessen (Del 2). Just dessa aspekter – transparens och möjlighet till deltagande och påverkan – är saker som forskning generellt lyfter fram som viktiga för legitimitet och acceptans för en vindkraftsetableringsprocess.

Lagens krav på exempelvis hur planerings- och tillståndprocesser ska genomföras är dock inte entydiga. Detta kan leda till olika tolkningar och förväntningar bland olika aktörer gällande till exempel frågor om transparens och deltagande- och påverkansmöjligheter. För att undvika onödiga missförstånd är det alltså viktigt att inte bara känna till vilka krav som faktiskt finns i lagen, utan att även vara medveten om vilka förväntningar som olika aktörer har i sammanhanget. Som processägare är det inte nödvändigt att uppfylla alla förväntningar, men det är viktigt att vara tydlig med vilka man kan och inte kan tillgodose – vid specifika tillfällen eller överhuvudtaget.

Slutligen påverkar även aktörers *upplevelser* av en process vad de tycker om legitimiteten i den. Ett formellt samrådsmöte kan exempelvis vara lagenligt anordnat, men för att det ska upplevas som legitimt bör potentiella mötesdeltagare även uppleva sig vara inbjudna och att det är meningsfullt att mötet ordnas och att man deltar. Om mötet exempelvis hålls på en tid eller plats då en majoritet av målgruppen inte kan delta kan detta upplevas som en skenprocess. På samma sätt kan det upplevas som orättvist eller odemokratiskt om en aktör (eller aktörsgrupp) exempelvis inte tilldelas ordet under ett möte där andra får prata eller om dennes inspel avfärdas som okunniga eller själviska. Förutom att visa respekt och ett genuint intresse för alla aktörers tankar, gäller det även här att ha en öppen kommunikation kring förväntningar och möjligheter till dialog och deltagande. Detta kan också göra att potentiella missförstånd undviks.

Tillit

Begreppet tillit definieras i Nationalencyklopedin som en persons övertygelse om någon annans trovärdighet eller goda avsikter, och ligger nära frågan om legitimitet. I ett demokratiskt planerings-sammanhang anses även tillit mellan olika parter vara centralt. Forskningen betonar att tillit i planeringsprocesser förutsätter respekt och förtroende mellan inblandade parter.

I grunden handlar tillit om en bedömning om möjligheterna att förstå och att bli förstådd, och blir av den anledningen nära knuten till kommunikation. Misslyckanden att förmedla innebörden av ett förslag beror ofta på en allmän misstro mot dem som driver frågan. Graden av tillit beror

då inte främst på om innehållet upplevs vara tillförlitlig, utan kanske ännu mer på en förmåga att skapa förutsättningar för kommunikationen.

En orsak till att tilliten påverkas i negativ riktning är om de som kommunicerar börjar "prata förbi varandra" så att det uppstår en negativ känsla. Detta kan hända exempelvis om det saknas ett gemensamt språk, det vill säga man använder begrepp som de andra inte förstår, eller det saknas ett ömsesidigt intresse av att kommunicera kring sakfrågan. I yttersta fall kan sådana brister leda till att någon part avstår från att kommunicera, eftersom det saknas tillit till den andres ambition om att kommunicera på ett sätt som är meningsfullt för alla inblandade. (Läs mer om hur man skapar goda förutsättningar för tillitsfull kommunikation i [Del 3.](#))

Det har också visat sig att när tilliten för en aktör redan är låg så tenderar den att snabbt utvecklas till att bli ännu lägre. Tillit avser alltså ett känsligt förtroendeförhållande, vilket tar lång tid att bygga upp men som lätt kan förstöras.

Information och kunskapsutbyte

Förändringar i närområden har en tendens att skapa oro för både förutsägbara och mer osäkra konsekvenser. Det gäller inte minst vindkraftverk som både syns och hörs. Med detta kommer ett behov av information och kunskap. Ofta handlar behovet inte bara om att få del av information, utan även om att människor i det lokala sammanhanget ska ges möjlighet att delge kunskaper om den aktuella platsen och sina intressen.

Det finns forskning som visar att en betoning på generella expertkunskaper kan ge upphov till en oro för att lokala kunskaper, intressen och perspektiv kan hotas i och med att de riskerar att förbises. Men det är också viktigt att komma ihåg att lokala kunskaper ofta kan bidra till att få till en så bra etablering som möjligt, både för verksamhetsutövaren och det lokala sammanhanget. Möjligheter till deltagande där lokala kunskaper och intressen får utrymme och inflytande i processen signalerar respekt för det lokala inflytandet och är kanske särskilt viktigt där det finns en negativ opinion som bottnar i en oro för oönskade konsekvenser. En bred dialog och ett ömsesidigt lärande bidrar på det sättet till ökade möjligheter att nå tillit mellan parterna och legitimitet genom hela processen.

Behovet av information handlar också om processen som sådan. Det vill säga tydlighet med vad processen handlar om och har för syfte i varje skede. Se vidare i [Del 3, s. 40.](#)

Landskapsaspekter

Vindkraftens påverkan på landskapet är ett av de vanligaste argumenten mot etableringar av vindkraft. Särskilt svårt blir det då ett visst fysiskt landskap kan tolkas och uppfattas på olika sätt av olika aktörer. I planeringen används en konkret uppdelning av olika värden i landskapet vilka benämns som landskapets upplevelsevärden, bruksvärden och kunskapsvärden.

1. Landskapets upplevelsevärden beror i stor utsträckning på subjektiva värderingar och påverkas av människors olika bakgrund, kunskap, intressen och förväntningar på sin omgivning.

Forskningen har dock visat att det finns tydliga gemensamma faktorer där landskapsbilden, landskapstypen, och människors relation till landskapet är centralt.

Landskapsbilden nämns i en rad studier som pekar på att vindkraftens visuella påverkan är en viktig faktor för människors attityder till vindkraft. Här är landskapstypen den mest framträdande aspekten. Vindkraft blir exempelvis ofta ifrågasatt i vilda och ekologiskt högt värderade landskap, liksom i landskap med stora estetiska och rekreativa värden. I industriområden och militära områden finns en betydligt högre acceptans för vindkraft. Vindkraftsetableringens synbarhet, utformning och avstånd till bebyggelse och där människor rör sig spelar också stor roll för upplevelsen av dem. Men människors inställning påverkas av mer än enbart visuella faktorer. En stark orsak till människors motstånd mot vindkraftsprojekt bottnar även i deras relation till landskapet, då det ofta utgör en del i en individuell eller kollektiv identitet. Det kan handla om människors igenkännande, nyfikenhet, beundran, hemkänsla osv. Lokalt motstånd kan därför också förstås som ett sätt att skydda etablerade känslomässiga anknytningar till platsen mot verksamheter som uppfattas som hotande.

2. Landskapets bruksvärden hänvisar till landskapets praktiska användning och som en (ekonomisk) resurs för exempelvis boende, näringsliv (inte minst besöksnäringarna) och friluftsliv. Detta kan handla om jordbruksmark eller rekreationsområden. Sådant har också betydelse för hur människor värderar landskapet och om de anser att vindkraft passar in.

3. Landskapets vetenskapliga kunskapsvärden avser ofta ekologi och kulturhistoria. Det kan handla om fornlämningar, biotoper och byggnader eller mindre områden som har vetenskaplig eller pedagogisk betydelse. Vindkraftens samspel med sådana värden förekommer också i diskussionerna kring vindkraftsprojekt. Mer om hur man kan arbeta med att lyssna och förstå sådana aspekter se [Del 3, s. 37](#).



Miljö- och naturaspekter

Potentiell påverkan på miljö och natur är något som ofta både oroar och engagerar människor i vindkraftsammanhang. Å ena sidan kan vindkraft här uppfattas som något positivt eftersom det kan ses som ett sätt att få tillgång till förnybar energi som minskar människans påverkan på klimatet (jämfört med fossila bränslen) samtidigt som det förbättrar samhällets energisäkerhet. Å andra sidan kan vindkraft även ses som något som kan skada eller störa djur och växter direkt eller indirekt.

Fåglar och fladdermöss är djur som generellt ofta diskuteras i förhållande till vindkraftsetableringar, både inom forskningen och i praktiken. I norra Sverige är påverkan på renar och rennäringen även något som prioriteras högt. Utöver detta blir det ibland också debatt kring ovanliga eller skyddade typer av växter, insekter, grod- och kräldjur, däggdjur samt olika vattenlevande djur vid vindkraft i vattenområden.

För djur och växter brukar diskussionen om påverkan och skyddsbehov i laglig mening såväl som i samhällsdebatten gälla både själva organismen och dess livsmiljö. Ett hänsynstagande som enbart fokuserar på organismen anses alltså ofta inte tillräckligt, utan ett vidare angreppssätt kan efterfrågas för att skyddet ska uppfattas som tillräckligt. Vidare bör även hänsyn tas till så kallade kumulativa effekter, det vill säga hur en vindkraftsetablering i kombination med andra tidigare, pågående eller planerade verksamheter påverkar miljön i ett område. Detta är inte minst viktigt i förhållande till rennäringen.

Hälsoaspekter

Hälsofrågor utgör en av de främsta aspekter som oroar människor som bor eller vistas i närheten av ett föreslaget vindkraftsprojekt. Det brukar handla om ifall vindkraftverken kommer att ha negativ inverkan på deras hälsa och välbefinnande. De frågor som främst brukar diskuteras här är potentiella bullerstörningar från vindkraftverken samt visuella störningar såsom skuggor eller solreflektion från bladen på dagen eller ljus från hinderbelysningen på natten. Utöver detta diskuteras även ibland problematik kring fallande is, risken för olyckor vid kraftverken samt störningar och olycksrisker kopplat till byggskedet (exempelvis på grund av ökad tung trafik).

Att lyssna på och dokumentera vilka risker och orosmoment olika människor och organisationer upplever inför uppförande av en vindkraftspark är en lagstadgad del av planerings- och projekteringsprocessen, men det är också en viktig aspekt för att mildra protester mot vindkraftsutbyggnad. Här är det upp till den som föreslår vindkraftsutbyggnaden att visa för allmänheten och att bevisa för tillståndsmyndigheter att aktiviteten inte kommer att påverka människors hälsa negativt.

Att lagens krav kring hälsa och säkerhet uppfylls är en minimi-nivå. För att få eller upprätthålla en god relation med folk (inklusive beslutsfattande politiker) bör även orosmoment som kanske inte har stöd i forskning eller lagstiftning tas på allvar och bemötas på ett informerat och respektfullt sätt. Läs mer om detta i [Del 3, s. 43](#).

Ekonomiska aspekter

Hur det ekonomiska utfallet av vindkraftsprojekt fördelas mellan olika aktörer har en betydande inverkan på attityder till ett projekt. Generellt kan man säga att lokala attityder påverkas negativt om ett projekt inte har någon lokal ekonomisk nytta. Detta eftersom det finns en allmän förväntning bland människor i Sverige idag - och till viss del en praxis - om att någon form av ekonomisk nytta ska gå tillbaka till det område där vindkraftutbyggnad sker. Utöver detta är det förstås också ytterst relevant att projektören/utbyggaren som tar investeringsrisken för projektet ska kunna tjäna något på projektet. Utan denna förtjänst finns det inget incitament för investeringen.

Det allmänna, företag, lokalsamhällen och privatpersoner kan på olika sätt få både ekonomiska vinster och förluster som en konsekvens av ett vindkraftsprojekt. Till de ekonomiska vinsterna kan exempelvis höra ökad nationell och lokal sysselsättning med tillhörande skatteintäkter, direkta inkomster från markhyra eller ägande av vindkraftverk, bygdepeng/bygdemedel/vindbonus (en frivillig ersättning till närboende), ny eller förbättrad infrastruktur såsom vägar eller elnät samt frivilliga insatser från projektören såsom att iordningställa rekreationsområden eller dra fibernät i samband med vägarbeten. I anslutning till dessa nyttor finns idag ganska etablerad praxis i Sverige, med därtill hörande lokala förväntningar, kring att använda så kallade vindupptagningsområden¹ för att mer rättvist fördela markhyror i ett område samt att dela ut någon form av bygdepeng till närsamhället. Till ekonomiska förluster hör exempelvis en vindkraftsetablerings potentiellt negativa inverkan på naturmiljöer och förhållanden som är avgörande för andra företags verksamhet, exempelvis kopplat till renskötsel eller turism.

Vem som får ta del av ekonomiska vinster och förluster beror dels på hur vindkraftsutbyggnad utformas rent fysiskt, dels på projektörens policy i ekonomiska frågor och hur ekonomiska aspekter förhandlas mellan olika aktörer. Negativ påverkan på naturmiljöer undviks till exempel genom att anpassa den fysiska utformningen av projektet, medan en projektörspolicy exempelvis om att använda lokal arbetskraft och lokala företag för utbyggnad kan öka den lokala ekonomiska nyttan av projektet. Den fysiska utformningen styrs här genom tillstånds- och planeringsprocessen, medan den ekonomiska förhandlingen är privat och frivillig och sker på sidan om de lagstyrda processerna. Det är dock relevant att komma ihåg att från allmänhetens perspektiv är dessa olika delar nära sammanknutna. För att undvika missförstånd och negativa konsekvenser bör tillvägagångssättet i den ekonomiska förhandlingen därför hanteras lika genomtänkt som tillstånds- och planeringsprocessen och – där möjligt – med lika stort fokus på deltagande och transparens.

En viktig processfråga som kan påverka människors attityder i förhållande till den ekonomiska förhandlingen är var "gränsen" för ett lokalsamhälle dras och vem som därmed inkluderas i eller exkluderas från ett sammanhang. En sådan gränsdragning påverkar exempelvis vem som får förhandla och besluta om samt ta del av bygdepengar. Felaktiga gränsdragningar kan här

¹ Vindupptagningsområden utgörs av det område kring ett kraftverk inom vilket ingen annan kan sätta upp något vindkraftverk utan att produktionen skulle påverkas negativt för båda verken.

resultera i såväl negativa attityder till ett utbyggnadsprojekt som tvister och frustration i lokalsamhället.

Deltagandeprocesser ur ett demokratiskt perspektiv

Medborgarnas insyn och inflytande är centralt i den svenska demokratin och det finns en lång tradition av att kunna vara med i planeringsprocesser genom olika former av deltagande. En grundläggande målsättning är att upprätthålla det demokratiska systemet som i stor utsträckning bygger på människors engagemang och beslutsfattande nära medborgarna. Kommunikation och möten kring vindkraft, som står i fokus här, berörs förstås i hög grad av detta.

Utmärkande för ett levande demokratiskt system är att det förändras i takt med samhället. Här ges en introduktion till hur olika sätt att se på demokrati och deltagande påverkar planeringssammanhanget, och även deltagande- och förankringsprocessernas utformning.



Olika synsätt inom svensk demokrati och planering

Det svenska demokratiska systemet är som bekant uppbyggt som en representativ demokrati med folkvalda politiker och expertmyndigheter som har till uppgift att representera och driva medborgarnas intressen. En annan form av demokrati är så kallad direkt demokrati, där medborgare deltar i beslutsfattande genom exempelvis omröstningar. Detta är inte så vanligt i Sverige.

Det som brukar kallas för en deltagande demokrati har vuxit fram sedan 60-talet och går ut på att öka den lokala demokratin och stärka medborgarinflytandet. Viktiga pusselbitar här är möten

för dialog och konsultation samt möjlighet att lämna yttrande inför beslut, exempelvis som ett remissförfarande.

Planeringsprocesser är en central verksamhet inom ett demokratiskt sammanhang och återspeglar därför förändringar, som den mot ett större medborgarinflytande. Inom planeringsforskningen benämns ibland sammanhang med en väldigt stark betoning på experternas kunskaper och bedömningar som en rationell planering. I sådana sammanhang har allmänheten och andra berörda intressenter en mycket begränsad möjlighet att delta i planeringsprocesser. Ett renodlat sådant arbetssätt är inte så vanligt idag.

Delvis som en motreaktion har en så kallad deltagande eller kommunikativ planering vuxit fram. Som namnet anger innebär det en större betoning på ett brett deltagande och kommunikation med många olika aktörer. Utöver expertkunskaper, ges här utrymme för till exempel kunskaper om det lokala sammanhanget. En viktig motivering för denna förändring har varit att bidra till målsättningen att öka den lokala demokratin och att stärka medborgarinflytandet.

Det kommunala planmonopolet, som också är centralt i svensk demokrati och planering, betonar det lokala sammanhanget och delaktighet. Experter har fortfarande en central roll, men underlagen för beslut är bredare, då de kompletteras av andra perspektiv, erfarenheter och kunskaper.

De demokratiska och planeringsmässiga traditionerna medför givetvis olika förväntningar bland medborgarna. Samtidigt som vi i Sverige generellt sett har en relativt stor tillit till experter och myndigheter finns idag också en stark förväntan om att ges möjlighet till delaktighet i processer. Både för att få del av information och att kunna delta i demokratiska samtal kring hur samhället ska utformas, med möjlighet att delge sina kunskaper och perspektiv. I avsnittet om attityder på [sidan 8](#) och framåt nämndes bland annat hur möjligheterna att delta kan påverka tillit och legitimitet och ytterst attityderna vid till exempel vindkraftsetableringar.

Det finns dock tecken på att det ibland förekommer missförstånd om vilket inflytande en deltagandeprocess faktiskt ger. Exempelvis kan det ibland anas en förväntan om att synpunkter och perspektiv som delges under en tillståndsprocess kommer att få direkt avtryck i det slutgiltiga beslutet. Det vill säga mer som i en direkt demokrati, snarare än som ett bidrag till underlag för beslut som i en deltagande demokrati. Därför finns ett behov av extra tydlighet om syfte och ramar när olika grupper bjuds in till kommunikation och möten i vindkraftsprojekt.

Förankring

Förankring är ett begrepp som används flitigt i planerings- och projektsammanhang. Det betecknar då kommunikation med syfte att få stöd för ett förslag som initieras och leds av drivande aktörer. Upplägget i det konkreta arbetet med förankring kan dock variera ganska mycket och associeras därför till processer av olika slag. Dels processer med fokus på enkelriktade informationsinsatser för att genomföra en aktuell förändring, dels inkluderande deltagande, där målet är ett aktivt stöd för ett aktuellt förslag. Detta speglar två ytterligheter av hur begreppet används och kan benämnas som formell respektive öppen förankring, vilka

beskrivs överskådligt nedan. I verkligheten hamnar de flesta processer någonstans mitt emellan, med mer eller mindre betoning i någon riktning.

En grundläggande utmaning med mångtydigheten i förankringsbegreppet ligger i att det kan skapa både negativa och positiva upplevelser och förväntningar. Generellt kan sägas att ju mer genomtänkt den lokala förankringen är kring exempelvis ett vindkraftsprojekt, desto högre blir acceptansen. Nedan förtydligas skillnaden mellan olika arbetssätt och hur de kan påverka attityder genom kopplingar till förväntningar, tillit och legitimitet.

En *formell förankringsprocess* betonar informationsinsatser och medborgarnas insyn och inflytande begränsas till vad som krävs i gällande regelverk. Det allmännas bästa ställs i fokus (som till exempel globala miljöproblem och tillgång till energi) med mindre intresse för enskilda sammanhang eller intressen. Det innebär att formella beslutsprocesser och generella expertkunskaper betonas, snarare än olika lokala perspektiv på en förändring. Ambitionsnivån i förankringsprocessen blir då främst att informera om och implementera förslag i lokala sammanhang. Sådana processer kan ibland uppfattas som ren övertalning, och i värsta fall som manipulerande. Detta är en ingång som är svår att förena med en modern demokratisk process som bygger på deltagande och dialog. Forskningen pekar också på att misstankar eller upplevelser i denna riktning ger upphov till påtaglig frustration och missnöje som ofta sätter spår i form av bristande tillit till aktören (och ibland till och med för en hel verksamhet) under lång tid framöver.

I en *öppen förankringsprocess* läggs istället stor vikt vid medborgarnas insyn och deltagande genom ett mer flexibelt och inbjudande upplägg. Förankringen präglas här i hög grad av målsättningen att undersöka förutsättningar och utforma detaljer i samspel med lokalsamhället, gällande exempelvis ett nytt projektförslag eller förändringar av ett befintligt. Dialog och ömsesidigt lärande är därför centrala delar i förankringsprocessen, där lokala intressen och kunskaper blir en viktig del. Här ges även utrymme för anpassningar av processen i dialog med berörda aktörer, exempelvis beträffande samrådsprocessens konkreta utformning. Ambitionen i förankringsprocessen blir därmed att involvera deltagare från det berörda sammanhanget och på så sätt skapa förutsättningar för kunskapsutbyte för välgrundade beslut och ett aktivt lokalt stöd för ett förslag. En öppen förankring ligger på det sättet närmare tankegångarna inom en deltagande demokrati och kommunikativ planering.

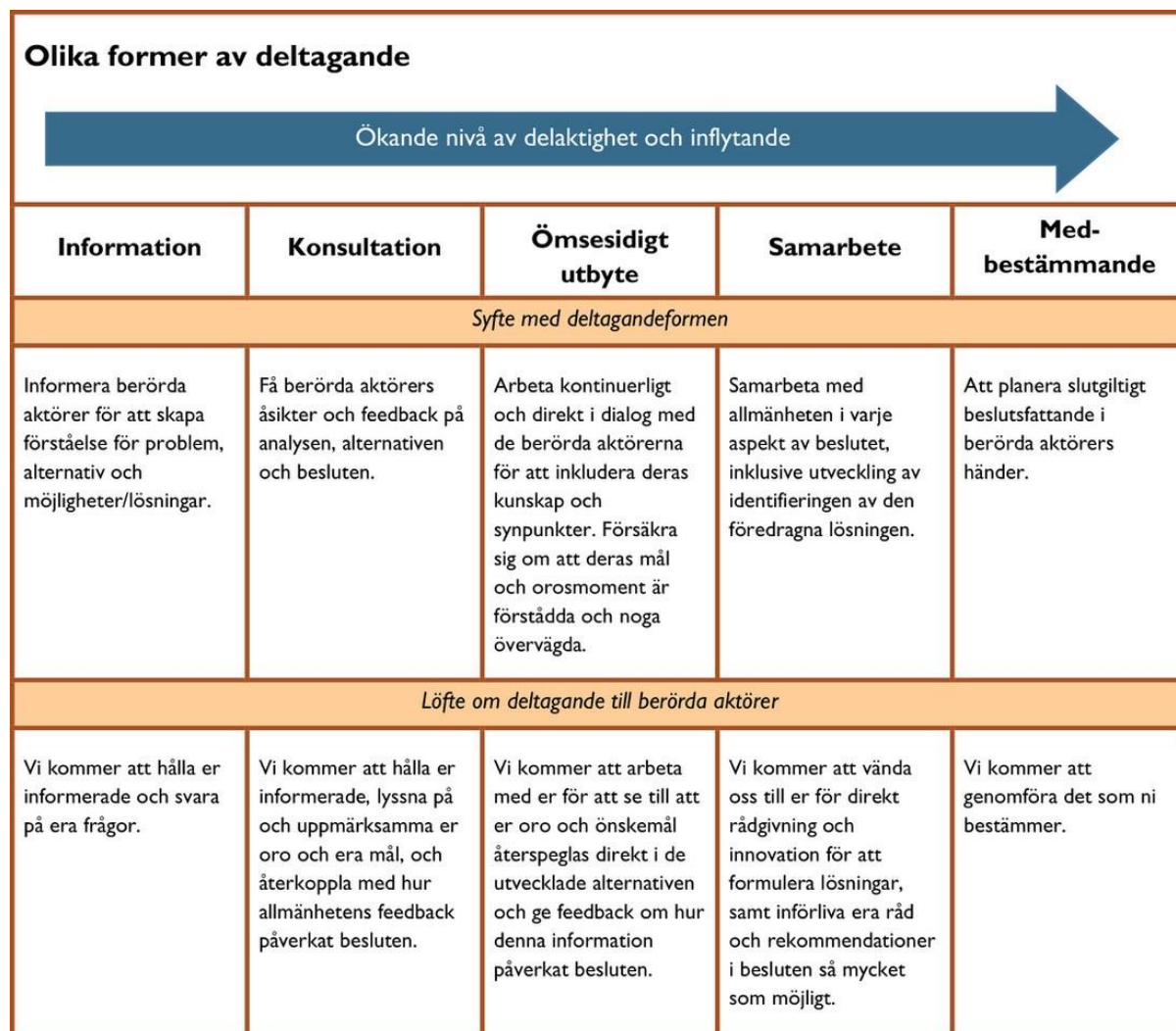
Sammantaget förekommer grundläggande skillnader när det gäller förankringsprocessens syfte och genomförande som är viktigt att vara medveten om. Deltagande genom olika former av kommunikation och möten är i alla hänseenden en nyckelfaktor i dagens demokratiska system.

Deltagandets olika former

Som diskuterats ovan så är deltagande centralt både för människors attityder till vindkraft och för det svenska demokratiska systemets utformning. Men vad menas då med deltagande? Deltagande har av Nationalencyklopedin definierats som "medverka som en av flera parter i viss kollektiv aktivitet; från att vara närvarande till att handla aktivt". När deltagandeprocesser designas är det viktigt att vara medveten om skillnaderna mellan olika former för deltagande. I

planerings-sammanhang är det vanligt att olika berörda aktörer deltar vid olika tillfällen, beroende på kontext, tidpunkt och syfte.

I Figur 2 finns en illustration av olika former av deltagande relaterat till planerings- och tillståndsprocesser som tar fasta på när i en process olika typer av deltagande kan vara passande i förhållande till syftet. Figuren består av fem typexempel på deltagande vilka (från vänster till höger) ger möjlighet till ökad grad av delaktighet och inflytande i processen.



Figur 2. Deltagandespektrum. Källa: Utvecklad efter Shipley & Utz 2012, s. 31.²

Information syftar till att ge deltagarna kunskap och information, medan **konsultation** även ger deltagarna möjlighet att tycka till. Vid **ömsesidigt utbyte** sker i dialog ett utbyte av kunskaper och tankar om projektets utveckling. **Samarbete** syftar till att planera insatser tillsammans, medan **medbestämmande** innebär att deltagarna direkt får ta beslut i vissa frågor. Både samarbete och medbestämmande innebär på så sätt att deltagarna till viss del får vara med i beslutsfattande.

² Figuren är en nyare version av den väletablerade så kallade "deltagandestegen" (The ladder of participation) som utvecklades av Sherry Arnstein redan 1969.

De olika formerna av deltagande associeras med olika strategier och former för kommunikation och möten. Här kan kort sägas att kommunikationen spänner från enkelriktad informationsöverföring till ömsesidigt inlyssnande och dialog. Hur man kan arbeta med detta belyses mer konkret i [Del 3](#) och [Del 4](#).

När man studerar Figur 2, är det viktigt att komma ihåg att olika deltagandeformer inte generellt ska värderas som bättre eller sämre än andra, utan de fyller helt enkelt olika syften och funktioner. I vissa fall kan det vara värdefullt att samarbeta med olika aktörer för att ta fram en gemensam lösning på en viss sak, medan det i andra fall är mer konstruktivt att enbart konsultera dem i frågan. Vidare är "Medbestämmande" en deltagandeform som kanske passar bättre i projekt som drivs av den offentliga sektorn eller av ett lokalt samhälle, än i projekt där en privat aktör är processägare. Olika former av deltagande kan även kombineras med varandra, exempelvis information och ömsesidigt utbyte.

Vilken deltagandeform som än väljs är det viktigt att deltagarnas förväntningar på möjlighet till inflytande är i linje med vad som erbjuds dem. Det är exempelvis som att bädda för missnöjen om aktörer bjuds in till dialog, men under mötet sedan upptäcker att det bara handlar om envägs-"information". Inför och i början av ett möte eller en deltagandeprocess bör man alltså kommunicera syftet med dessa samt vara tydlig med vilken nivå av delaktighet och inflytande som kan erbjudas så att deltagarna går in med korrekta förväntningar.



Del 2

Kommunikation och möten enligt lagen

Sverige har skrivit under och infört lagstiftning från internationella konventioner och regelverk³ som innebär att alla människor som lever och är verksamma i Sverige har rätt att ta del av information om och delta i förändringsprocesser som påverkar deras livsmiljö. Att föra någon form av dialog med olika intressenter om vindkraftsetablering är därmed inte bara något som ska ses som god praxis utan det är även en lagstadgad aspekt i sammanhanget.

Syftet med den här delen i guiden är *inte* att diskutera styrkor och svagheter i lagstiftningen (det finns det andra forum för), utan avsikten är snarare att ge en översikt över vad lagen i Sverige säger om kommunikation och möten. Fokus ligger på tillstånds- och planeringsprocessen utifrån hur de regleras i miljöbalken, miljöbedömningsförordningen och plan- och bygglagen. Först diskuteras några övergripande bestämmelser i lagstiftningen som har betydelse i sammanhanget. Därefter följer en diskussion kring formella samråd inom tillstånds- och planeringsprocesser. Slutligen redogörs för vilka formella roller, ansvar och rättigheter olika aktörer har i förhållande till dessa processer.

Det bör framhållas här att lagar och förordningar förändras relativt snabbt (inte minst i förhållande till vindkraftsetableringar) samt att även om författarna är väl förtrogna med tillstånds- och planeringsprocessen så är texten inte skriven av en jurist eller annan juridiskt professionell person. Med detta i åtanke bör lagtexter eller officiella processvägledningar (se exempelvis Källor och fördjupningsmaterial för denna del) alltid konsulteras när man vill förstå tillstånds- och planeringsprocesser.

³ Viktiga dokument i sammanhanget är bl.a. Århuskonventionen om rätten till information och deltagande, Europeiska landskapskonventionen om kulturell, social, miljömässig och ekonomisk påverkan på landskapet, EU:s direktiv om strategiska miljöbedömningar (direktiv 2001/42/EG) och miljökonsekvensbeskrivningar (direktiv 2011/92/EU; samt ändringsdirektivet 2014/52/EU)

Planerings- och tillståndsprocesser

När någon vill uppföra ett eller flera vindkraftverk behövs oftast någon form av tillstånd. Syftet med tillståndsprocessen är att säkerställa att verksamheten följer gällande lagar och regler, framförallt miljöbalken och miljöbedömningsförordningen. I bästa fall ska verksamheten även vara i linje med befintliga markanvändningsplaner. Sådana planer tas fram genom en offentlig planeringsprocess. Syfte här är bland annat att lösa konflikter mellan och avväga olika markanvändningsintressen mot varandra. I planeringsprocessen är det kommunerna som både är processägare och har den slutliga beslutanderätten över hur mark och vatten ska användas inom kommunen, så kallat "kommunalt planmonopol. På den statliga nivån beslutas istället om vilka lagar som ska gälla samt vilka övergripande hänsynstaganden som ska göras både inom planeringsprocessen och för tillståndsbeviljanden.

I förhållande till vindkraft bedöms en verksamhets tillåtlighet (förutom för småskalig vindkraft) främst av Länsstyrelsens miljöprövningsdelegation, men även av andra statliga myndigheter så som miljödomstol och regering.

Utöver detta ska den eller de kommuner som berörs av vindkraftsetableringen alltid aktivt tillstyrka ett tillståndsbeslut för att verksamheten ska bli lovlig⁴.



⁴ Den kommunala tillstyrkan är omdebatterad och det har framförts upprepade rekommendationer och uppmaningar om att avskaffa denna funktion. Orsaken är bland annat att beslutet att tillstyrka eller ej kan komma mycket sent i tillståndsprocessen, och dessutom ska ges utan vidare motivering, vilket sammantaget gör processen mycket osäker och potentiellt kostsam för verksamhetsutvecklaren och samhället. Kravet på kommunal tillstyrkan infördes samtidigt som kraven på detaljplan och bygglov för vindkraftsetableringar luckrades upp.

Statliga myndigheter, framförallt Länsstyrelsen, och kommunerna är alltså viktiga beslutsfattare i vindkraftssammanhang. Både inom tillstånds- och planeringsprocessens regelverk föreskrivs dock att andra berörda aktörer bör ges tillfälle att få information om processerna och ha möjlighet att påverka dessa. Det är framförallt inom samrådsprocesserna för att göra miljöbedömningar som dessa tillfällen och möjligheter ges i lagen. Miljöbedömningarna, som i planeringssammanhang kallas för strategisk miljöbedömning och i tillståndsprocessen kallas för specifik miljöbedömning, är de processer där processägaren i dialog med andra aktörer tar fram en miljökonsekvensbeskrivning (MKB) för den plan eller tillståndsansökan som håller på att arbetas fram. Om processägaren utelämnat eller felformulerat viktiga aspekter i en plan, en tillståndsansökan eller tillhörande MKB finns det även möjlighet för vissa aktörer att tillföra denna information inför beslut samt att i efterhand överklaga beslutet.

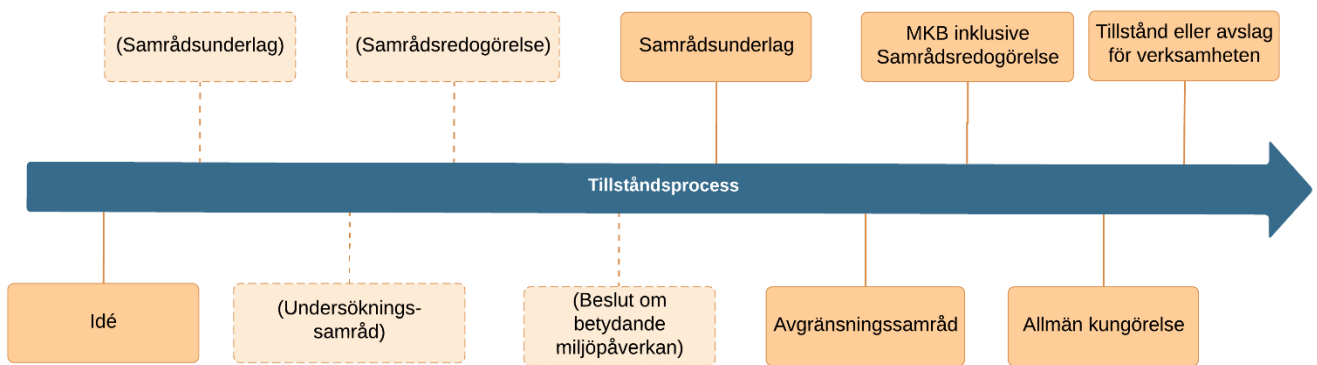
Formella samråd

Lagen föreskriver att samråd ska äga rum både i anslutning till att nya offentliga planer tas fram och när någon anhåller om tillstånd för en ny verksamhet eller åtgärd (exempelvis att uppföra en vindkraftspark). Eftersom guidens primära målgrupp är verksamhetsutövare (VU), så som vindkraftsprojektörer, kommer samråd i förhållande till tillståndsprocessen att vara i fokus här. En översiktlig genomgång av samråd inom planeringsprocesser ges dock i slutet på avsnittet.

Syftet med samråd i tillståndsprocesser är att det ska finnas kunskap om aspekter som är av relevans för tillståndsprövningen, exempelvis om vilka problemställningar och alternativa lösningar som finns samt om miljökonsekvensbeskrivningens (MKB) avgränsning och innehåll. Vidare syftar den till att ge närboende, myndigheter och andra intressenter möjligt att få och ge information av relevans för ansökan gentemot VU.

Det kan vara lätt att tänka på ett formellt samråd som ett enda möte där människor exempelvis har bjudits in via annons i dagstidningen till ett stormöte för informationsdelning och diskussion om en ny verksamhet. Denna typ av officiella möten som kungörs brett är en viktig del av ett samråd, men i praktiken består ett formellt samråd ofta av en rad olika möten och andra kommunikationsinsatser vid ett flertal tillfällen. Man kan alltså ofta snarare prata om "en samrådsprocess" än "ett samråd" där denna process dels kan delas upp i olika etapper, dels bestå av annonser, utskick och webbinformation likväl som möten.

I Figur 3 finns en schematisk illustration av den formella samrådsprocess som krävs när en specifik miljöbedömning tas fram för ett tillstånd för en verksamhet eller åtgärd. Samrådsprocessen består ofta av två olika delar – undersökningssamråd och avgränsningssamråd.



Figur 3. Formella samråd i tillståndprocessen

Undersökningssamrådet syftar till att undersöka om verksamheten kan antas innebära betydande miljöpåverkan, medan avgränsningssamrådets syfte är att diskutera avgränsning, utformning och innehåll av den MKB som ska bifogas tillståndsansökan för verksamheter med betydande miljöpåverkan. Vissa verksamheter, så som storskaliga vindkraftparker, innebär alltid betydande miljöpåverkan och då behöver inte undersökningssteget genomföras utan avgränsningssamrådet kan påbörjas direkt. VU har även möjlighet att samordna undersökningssamrådet med avgränsningssamrådet.

Undersökningssamråd

Processen med undersökningssamrådet börjar med att VU ska ta fram ett samrådsunderlag som ska ligga till grund för samrådsdiskussioner om verksamheten kan innebära betydande miljöpåverkan. Underlaget ska innehålla information om verksamheten och dess lokalisering samt berörd miljö och miljöeffekter. I detta skede bör VU även ha en inledande dialog med aktuell länsstyrelse (Lst) och tillsynsmyndighet för att diskutera processen med undersökningssamrådet. Tillsynsmyndighet är idag oftast Lst men den kommunala miljönämnden blir ibland aktuell och bör alltid bjudas in till samråd.

I god tid inför undersökningssamrådet lämnar VU underlaget till samrådsparterna, vilket i detta fall enligt lagen är åtminstone Lst, tillsynsmyndigheten samt enskilda som kan bli särskilt berörda. Vem som tillhör gruppen särskilt berörda finns inte exakt reglerat i lag, men här brukar man prata om grannar så som närboende, fastighetsägare, företag i närområdet samt skolor och vårdinrättningar. I norra Sverige hör även samebyar alltid till gruppen särskilt berörda. Det första samrådet hålls lämpligen med Lst och tillsynsmyndigheten, följt av ett eller flera egna samråd med de särskilt berörda.

Diskussionerna från samråden sammanställs i en samrådsredogörelse. Redogörelsen skickas in till Lst som sedan beslutar om verksamheten kan antas innebära betydande miljöpåverkan eller ej. Om beslutet blir *Ej betydande miljöpåverkan* fortsätter VU tillståndsarbetet med att upprätta en så kallade liten MKB (utan krav på avgränsningssamråd), men om *Betydande miljöpåverkan* kan antas så går VU vidare till ett avgränsningssamråd.

Avgränsningssamråd

Som nämnts ska dialogen i avgränsningssamrådet hjälpa till att avgränsa och utforma innehållet i tillståndsansökans MKB. Förutom att samråda med LST, tillsynsmyndighet och enskilda som antas bli särskilt berörda, ska VU även samråda med de övriga statliga myndigheter, de kommuner, den allmänhet och de organisationer som kan antas bli berörda. Med tanke på den stora skaran samrådsparter, och för att kunna få återkoppling på förändringar som görs i projektet allteftersom arbetet utvecklas, är det lämpligt att avgränsningssamrådet beaktas som en process som kan bestå av flera olika etapper av möten och andra kommunikationsinsatser.

Inför avgränsningssamråd skickas samrådsunderlag ut i god tid till alla samrådsparter. Kraven på innehåll i samrådsunderlag är i princip det samma för avgränsningssamråd som för undersökningssamråd, men målet för bedömningen är olika och därmed kommer innehållet att skilja sig åt. Underlaget till avgränsningssamrådet är sannolikt mer detaljerat än för undersökningssamrådet och kan dessutom förändras och utvecklas under tiden som avgränsningssamrådet pågår.

Samrådsredogörelsen skickas tillsammans med tillståndsansökan och Miljökonsekvensbeskrivningen (MKB) till den myndighet som beslutar om tillståndet (idag oftast Länsstyrelsen men även kommun, domstol och regering kan bli aktuell beroende på vindkraftparkens storlek och lokalisering). Ansökan kungörs för allmänheten varefter det är möjligt att yttra sig över innehållet i ansökan. Baserat på materialet i ansökan och de inkomna yttrandena fattas sedan ett beslut om tillstånd för verksamheten.



Om tillstånd beviljas, och därefter inte överklagas och då nekas tillstånd, är det sedan klart att bygga vindkraftverken. Den fortsatta lagstadgade kommunikationen består nu av kontakter mellan VU och tillsynsmyndigheten. Med tanke på eventuella framtida behov av att ansöka om tillstånd för livstidsförlängning eller generationsskiften av vindkraftverken, kan det dock vara lämpligt att VU upprätthåller någon form av kommunikation under driftstiden med grannar och andra berörda.

Samråd i offentliga planeringsprocesser

Som nämntes inledningsvis så ingår även formella samråd i offentliga planeringsprocesser för exempelvis översikts- eller detaljplaner. I detta fall är det kommunen som är den processägare som utformar och genomför samråden. Precis som i tillståndprocessen ingår här ett undersökningssamråd och ett avgränsningssamråd men det tillkommer även ett tredje samråd, ett så kallat plansamråd (se Figur 4).

Undersökningssamrådets och avgränsningssamrådets syfte är precis som för tillstånd att utreda om en plan kan antas innebära betydande miljöpåverkan, respektive att diskutera omfattningen och detaljeringsgraden för planens MKB. En skillnad mot tillståndprocessen är dock att båda dessa samråd endast behöver göras med Lst samt med kommuner och andra myndigheter som på grund av sitt miljöansvar blir särskilt berörda. Övriga eventuellt berörda aktörer deltar alltså inte per automatik i dessa samråd. Beslut om betydande miljöpåverkan ska dock tillgängliggöras för allmänheten och berörd allmänhet kan även bjudas in till avgränsningssamrådet om detta anses lämpligt.

För att förbättra beslutsunderlaget för en plan samt ge möjlighet för intressenter att påverka planens utformning skall även ett plansamråd genomföras. Samrådet ska starta tidigt i processen och inbjudan ska gå ut till en bred krets intressenter inklusive myndigheter, organisationer och allmänhet. Kommunikationsinsatser genomförs kontinuerligt i planarbetet utifrån internt eller externt behov. Arbetet avslutas med att planförslaget redovisas i sin helhet (inklusive samrådsredogörelse) varpå det är möjligt för myndigheter och allmänhet att lämna synpunkter på förslaget. Slutligen är det kommunfullmäktige som beslutar om planen ska antas.



Figur 4. Formella samråd i planeringsprocessen

Formella roller, ansvar och rättigheter

Det är ofta väldigt många olika aktörer som är intresserade av och har förväntningar på information och möjlighet till deltagande i tillstånds- och planeringsprocesser för vindkraftutbyggnad. Det finns dock några aktörer, vilka presenteras nedan, som i lagens mening har större rättigheter eller ansvar i förhållande till dessa processer.

Verksamhetsutövaren (VU) som söker tillstånd enligt miljöbalken, i detta fall exempelvis en vindkraftsprojektör, är den aktör som är drivande i en tillståndprocess och som ytterst har ansvar för utformningen och genomförandet av samrådsprocesser inom ramen för den specifika miljöbedömningen. VU har dock rätt att få rådgivning och information om genomförandet av detta arbete från Länsstyrelsen. Efter tillstånd har VU under driftskedet även rätt att få rådgivning från tillsynsmyndigheten om hur lagens krav tillgodoses på bästa sätt.

Bland de aktörer som kan påverkas av ett vindkraftsprojekt eller som kan utöva inflytande över detta finns det en viss grupp aktörer som benämns "*särskilt berörda*". Detta är aktörer som bor, äger fastighet eller bedriver en verksamhet i projektets närområde. Både vid undersökningssamråd och avgränsningssamråd för specifika miljöbedömningar ska dessa informeras och ha möjlighet att uttala sig. Vid avgränsningssamråd har dessutom en bredare grupp berörda, benämnd "*berörd allmänhet*", rätt att bli informerade och få uttala sig. Vem som inkluderas här beror på verksamhetens miljöpåverkan men de aktörer som exempelvis kan avses är fiskevårdsföreningar, hembygdsföreningar, räddningstjänst eller angränsande kommuner.



Naturskydds- och miljöorganisationer har en särskild ställning i tillstånds- och planeringsprocesser eftersom dessa organisationer har rätt att överklaga domar och beslut om tillstånd, godkännande eller dispens enligt miljöbalken. Förutsättningen för denna rättighet är idag (2020) att organisationen i fråga är ideell, att den har minst 100 medlemmar, alternativt kan anses åtnjuta allmänhetens stöd, samt att den varit verksam i minst 3 år.

Samebyar och *samer* har särskilda rättigheter i förhållande till tillstånds- och planeringsprocesser både utifrån de specifika rättigheter som knyts till rennäringen, och utifrån de generella rättigheter samer har som urfolk. Samebyar, dvs. de ekonomiska och administrativa sammanslutningar som bedriver renskötsel i Sverige, är juridiska personer som ska beaktas som särskilt berörda enskilda parter i samrådsprocesser jämförbara med en mark- eller

fastighetsägare. Aktuella samebyar ska därmed alltid informeras och konsulteras. Vissa myndigheter (framförallt länsstyrelserna) har även i uppgift att skydda de områden som pekats ut som riksintresse för rennäringsen varför detta intresse bör diskuteras även med dem.

Andra länder ska enligt Esbokonventionen konsulteras inom ramen för det formella samrådet när en plan, verksamhet eller åtgärd kan tänkas medföra betydande gränsöverskridande miljöpåverkan. Här är det Naturvårdsverket som ansvarar för att berörda länder underrättas.



Del 3

Kommunikation och möten i praktiken

I denna mer praktiskt orienterade del behandlas kommunikationens roll vid vindkraftsutbyggnad, och du guidas genom olika aspekter av kommunikation. Beskrivningen av dialogprocessen bygger vidare på tidigare texter om förankring, deltagande och attityder (Del 1 och Del 2).

Syftet med denna del är att synliggöra olika kommunikativa utmaningar, och ge vägledning i att anpassa kommunikationen utifrån mål, målgrupp och situation. Mycket av det du kommer att läsa här handlar om hur delaktighet skapas och vilken roll kommunikationen spelar i det.



Kommunikation är en grund i ett deltagande arbetssätt. En poäng med detta arbetssätt är att det finns *möjlighet* att spara tid senare i processen. Exempelvis *kan* en dialogprocess som accepteras

av alla inblandade parter leda till att överklaganden undviks (Del 1, s. 8). Åsikter och motstånd under dialogens gång bör ses som en möjlighet till gemensamt lärande och till integrering av synpunkter och lokalkännedom i planeringen. Olika berördas kunskap kommer då med i processen och demokratin stärks. Betonas bör att deltagande dialogprocesser *inte garanterar* en smidigare process.

Kommunikationen kring en vindkraftsetablering består av många olika delar och aspekter, alltifrån hur planer presenteras och hur information når berörda, till hur en process där många kommer till tals designas. Här ingår praktisk utformning av möten för olika syften, och hur konflikter förebyggs och hanteras. Kommunikation är således ett brett begrepp, och här behandlas i mindre utsträckning enkelriktad kommunikation såsom informationsutskick, info på web och i sociala medier, kommunikation med media och presentationsteknik. Fokus i denna guide är att ägna uppmärksamhet åt den deltagande kommunikationen. Detta betyder inte att den enkelriktade kommunikationen är mindre viktig. Tvärtom är den också en nödvändig komponent i kommunikationen kring en vindkraftsutbyggnad. Fokus på deltagande kommunikation syftar här till att uppmärksamma det som händer inom och mellan människor och som påverkar kommunikationssituationer. Syftet är att ge en beredskap både för utformningen av kommunikationsprocessen, och för olika situationer som kan uppstå, det vill säga en förmåga att agera ändamålsenligt i stunden. Denna del diskuterar därför de olika pusselbitarna av kommunikation och deltagandeprocesser som involverar människor och platser över tid, snarare än att ge dig färdiga mallar för kommunikationsmetodik. Metoder och tips finns i [Del 4](#). Kommunikation behandlas här främst som verktyg för att föra dialog. I denna del kommer följande områden behandlas:

- Handlingsberedskap – att hantera oväntade situationer
- Hur förutsättningar för deltagande skapas
- Samtal och lyssnande
- Behov och känslors roll i kommunikation
- Att designa och facilitera en deltagande process
- Kommunikation kopplat till förändring, makt och konflikter
- Betydelsen av reflektion
- Kommunikationsplanering

I slutet av de flesta stycken finns *reflektionsfrågor*, som syftar till att förbereda och stärka dig i kommunikationsprocessen. I ett samhälle som brottas med begränsade resurser finns det risk att reflektionstid som förberedelse blir begränsad. Genom att ta sig tid att reflektera och göra medvetna val inför genomförande av kommunikation och möten visar dock forskningen att chanserna ökar för att processen upplevs mer positiv för de inblandade. Se mer om detta i avsnittet på [sidan 42](#). Reflektionsfrågorna finns även samlade i slutet av denna del, på [sidan 45](#). Där finns också anvisningar till hur de kan användas. Här kommer den första frågan.

Vilka är dina starka sidor när det gäller kommunikation?

Att förbereda sig på det oväntade

Det är bra att komma ihåg att en god kommunikationsprocess av flervägskaraktär inte har en färdig mall (även om syften och aktiviteter så klart ska beskrivas i projektets kommunikationsplan). Möten med andra människor kan vi aldrig helt styra över, men vi kan förbereda oss och träna inför komplexa situationer. Det finns sådana situationer som upplevs som besvärliga exempelvis eftersom vi inte vet hur vi ska nå fram. Första steget i ett bra bemötande är att skapa kontakt, att se den andra personens perspektiv och behov och bygga tillit. Därför betonas här vikten av handlingsberedskap för att vara beredd på det oväntade som inte kan förutsägas i kommunikationsplaneringen. Att förbereda sig inför möten med människor handlar både om att planera *vad* man ska prata om, och *hur*. Handlingsberedskapen syftar till att öka förmågan och flexibiliteten i "hur:et".



Kommunikativ handlingsberedskap är något man övar upp genom träning och ur erfarenhet från liknande situationer. Det är också en förmåga att anpassa sig till en given situation och reflektera och agera i enskilda stunder. Detta är också något som kräver förberedelser. En välplanerad processdesign underlättar för verksamhetsutövaren (VU) att möta det oväntade som händer. Att ha handlingsberedskap innebär också att ha en palett av olika sätt att agera och metoder att välja bland. Det bidrar till trygghet för alla som är inblandade i sammanhanget.

En viktig grund i handlingsberedskapen är också att känna sig själv, sina styrkor och svagheter i kommunikation. Vidare är det värdefullt att kunna reflektera kring den kontext man befinner sig i, som bland annat innefattar den egna rollen och platsens aktörer och historia.

Nyckelkompetenser för att hantera samråd och andra möten där oförutsedda saker kan inträffa, är alltså att kunna agera utifrån en kombination av teori, erfarenhet och värderingar. Detta kallas ibland praktisk visdom, och är nära kopplat till den handlingsberedskap som beskrivs ovan. En relevant fråga du kan ställa dig för att utveckla den här förmågan är:

*Vad är mest utmanande för dig när det gäller att möta berörda/intressenter?
Kan du ta hjälp?*

Att skapa förutsättningar för deltagande

De allra flesta vill kunna påverka i sakfrågor som de själva berörs av. Man vill märka att det man säger tas om hand. Om processen är inkluderande och transparent, så är det mer troligt att man känner tillit till de som driver processen, och att man upplever processen som legitim. Därmed ökar även *chansen* att man accepterar resultatet – även om det går en emot. (Avsnitten på s. 9)

Att medvetet designa en deltagande process är därför en grundpelare för delaktighet. Följande frågor kan fungera som ett stöd i att skapa en anpassad och öppen process.

- Vilka är *berörda*? Har alla möjlighet att delta i processen?
- Vilka är ramarna för *inhåll* i dialog och möten, och vem sätter dem? Vem bestämmer vad mötet ska handla om? Finns plats för allas frågor?
- *Hur går mötena till*? Hur skapas möjlighet för dem som vill komma till tals?
- Hur och när tas *beslut*? Hur blir det tydligt vad som går att påverka och inte?
- Har alla deltagare möjlighet att *förstå* processen fullt ut, såsom fakta som presenteras, och *när* det finns möjlighet att lämna synpunkter?

Tydlighet och kontinuerlig, lättförståelig information och transparens kring syfte och påverkansmöjlighet i alla olika delar av processen behövs. Att projektägaren är tillgänglig för frågor och samtal är viktigt i sammanhanget, exempelvis genom att ha ett lokalkontor och att inte lämna ett möte förrän alla frågor är ställda. Det stärker tilliten och processen om projektören visar att man är villig att tillmötesgå rimliga önskemål.

En bra början är att utgå från sig själv och ställa sig frågan:

Vad behövs för att du ska känna dig delaktig?

Lyssnande som verktyg

De grundläggande färdigheterna i kommunikation syftar till att göra sig förstådd och att förstå andra, så kallad *dialogkompetens*. Kärnan i dialogkompetens är att *tala* och att *lyssna*. Normalt fokuserar de flesta mer på hur de ska framföra ett budskap än hur de ska lyssna in andras.

Talande ses ofta som något aktivt, medan lyssnande uppfattas som något passivt. Generellt ägnas mycket tid åt att förbereda det vi själva vill föra fram i ett möte - presentationer och formuleringar finslipas. Därför kan det vara givande att ägna det *aktiva* lyssnandet lite extra fokus. Alla har också olika kommunikativa vanor och olika benägenhet att lyssna och tala. När vi lyssnar på någon ökar ofta sannolikheten att personen vill lyssna på oss. Här följer några grundläggande tips:

- Lär dig att lyssna på andra innan du förväntar dig att de ska lyssna på dig.
- Gå in med inställningen att de du möter har något spännande att säga.
- Lyssna på ett sådant sätt som gör det tydligt för den andra att du är intresserad av dennes synpunkter; bekräfta att du är med, ställ frågor för att förstå och återge vad du hört.
- Se till att den andra personen är beredd att lyssna innan du försöker bli förstådd, få kontakt eller få denne att agera.
- Ställ öppna frågor, exempelvis *hur*, *vad* och *varför*.

Med lyssnande menas här det lyssnande som bidrar till kontakt och förståelse, inte det som händer när vi lyssnar längre än vi vill, då tankarna börjar vandra iväg och vi "checkar ut". Ställ dig frågan:

*Hur är du som lyssnare?
Försöker du lyssna för att förstå?*



Mötes- och processdesign

Hur åstadkommer man då delaktighet på det sätt som önskas? Den främsta framgångsfaktorn är att ha ett öppet förhållningssätt och en medvetenhet kring val av former och metoder i processen utifrån syftet och de mål som man vill uppnå. Det handlar om att ha ett helhetstänk och göra väl avvägda val under hela processen, oavsett om det handlar om ett enskilt möte eller en längre process med kommunikation kring en vindkraftsutbyggnad. Alla situationer och processer är unika med sina särskilda sammanhang och förutsättningar, människor med olika behov, kunskaper och önskemål. Det krävs en *anpassbarhet* i processen och att processägaren är flexibel, lyhörd och ödmjuk inför platskontexten.

Berörda aktörer har olika intressen, varierande möjligheter att delta och olika engagemang i olika frågor. Vissa tar alla möjligheter att vara med och påverka, medan andra knappt noterat att något är på gång. Berörda kan också ha olika anledningar till att delta på möten eller inte, exempelvis att man inte kan delta på grund av att man arbetar när mötet hålls eller att man deltar för att det är trevligt att komma ut och träffa folk och fika. Det man som processägare kan göra är att sikta på att skapa möjligheter för alla berörda att delta.

En första fråga att ställa sig är om ett fysiskt möte är den för syftet mest lämpliga kommunikationskanalen. Om det är så, säkerställ att lokalen och mötet är tillgängliga för alla, oavsett funktionsförmåga. Se exempelvis till att det finns hiss och hörslina och skriv det i inbjudan. Om det finns flera byar kring en tänkt vindkraftspark, så kan det vara klokt att alternera mötesplats mellan dem.

Vilka förväntar vi oss kommer delta i mötet? Hur nås de som inte kommer? Många som håller samrådsmöten vittnar om att det är svårt att locka unga människor till möten. Det är därför relevant att hitta andra kanaler för kommunikation och deltagande som komplement, såsom sociala medier, möjlighet att ställa frågor och lämna synpunkter via webben osv. Det kan också vara givande att stå där folk vistas, exempelvis vid affären, på marknader etc. Identifiera olika grupper och anpassa kommunikationssätt. Prova er fram!

En fördel med den typ av direktkommunikation som möten möjliggör är att det går att undersöka teman tillsammans i diskussioner, där frågor och synpunkter kan bollas fram och tillbaka så att man kommer vidare på ett effektivt sätt. För det mesta flyter kommunikation bättre ansikte mot ansikte. Kroppsspråk, mimik och röstläge avslöjar viktig information som underlättar förståelse och kontakt. I webbmöten har vi fortfarande möjlighet att fånga upp ansiktsuttryck och kroppsspråk, även om en del av informationen filtreras bort. När vi pratar utan att se varandra, som i telefon, har vi bara rösten att förlita oss till, och via epost och andra digitala verktyg kan vi inte heller få signaler via tonfall, till exempel hur vi blir förstådda eller hur vi känner oss.

När det gäller fysiska möten som hålls inom en vindkraftsetablering, så kan ofta fler än ett möte behövas. Ibland kan det vara klokt att även träffa vissa grupper enskilt, exempelvis samebyar. Det finns en lång rad metoder som möjliggör en bred delaktighet under processer och möten, och det är viktigt att vara tydlig med ramen för påverkansmöjlighet i varje moment. Förslag på några former och metoder presenteras i [Del 4](#). Det är viktigt att se mötet som en process där de olika

delarna har olika funktioner och bildar en logisk helhet.

Några saker att tänka på är hur inbjudan formuleras med ett tydligt syfte för processen/mötet, vilka tider möten hålls (både tid på dygnet och på året), då vissa intressentgrupper inte är tillgängliga alla månader på året. Det är även viktigt att ange start- och sluttid så att deltagarna kan vara trygga med att de hinner med bussen eller hem till barnvakten. Vidare är det hjälpsamt att göra en detaljerad tidsplan för mötet – som du sedan förhåller dig flexibelt till, och att alltid ha en person som har rollen av facilitator (moderator) med huvudansvaret att leda processen. Om resurser finns rekommenderas att det är någon annan än facilitatorn som presenterar projektet. Ibland kan det vara lämpligt att anlita en utomstående, professionell moderator, exempelvis om ingen i arbetsgruppen är bekväm i rollen, eller om man förväntar sig en särskilt utmanande situation. Tänk också igenom vad du behöver göra innan och efter mötet, till exempel att dokumentation bör vara tillgänglig senast några dagar efter mötet medan det är färskt i minnet och alla har möjlighet att komplettera.

Om det finns särskilda motsättningar inför ett möte kan det vara extra värdefullt att tillsammans utforma förhållningsregler för mötet. Ibland kan en eventuell konflikthistoria behöva redas ut för att bygga upp tilliten innan man kan vara konstruktiv kring framtiden. Exempelvis kan det finnas människor som behöver bli hörda innan de kan lyssna och ta in ny information. Se mer om detta i avsnittet *Att förebygga och hantera konflikter* på [sidan 37](#).



Vid planering av utformningen av ett större möte är det värdefullt att ha i åtanke hur människor fungerar i grupp, att det exempelvis är väldigt olika hur människor vill och vågar ta ordet i större grupper. Känner deltagarna i gruppen varandra? Finns olika intressen? Ta hänsyn till att de flesta inte kan ta in för mycket information på en gång, en snittid på hur länge någon orkar lyssna koncentrerat är max 20 minuter.

Vilken mötesform du väljer för mötet beror så klart på mötets syfte. Är det i första hand ett informationsmöte? Vill ni ta in deltagarnas synpunkter? Om det främsta målet är att informera – se

ändå till att få något slags utbyte med deltagarna så att ni får bekräftat att de har tagit emot informationen. Underlätta för dem att ställa frågor, exempelvis genom att låta dem diskutera i mindre grupper först eller använda ett digitalt dialogverktyg via sin smarta telefon. Då kommer antagligen de som inte är bekväma med att prata inför alla också att få med sina funderingar i det gemensamma samtalet. Att variera formerna under ett möte möjliggör för fler att delta aktivt, att kunna ställa frågor och att bidra med sina synpunkter och kunskaper. Mötesformen kan ha en avgörande betydelse för hur framgångsrikt mötet blir.

Att kontinuerligt reflektera över genomförda möten och samtal gör att man vidare kan se hur syftet med mötet uppnåtts och hur kommande möten kan planeras. Tänk på att övning ger färdighet och att det inte finns några genvägar till att skapa givande dialoger och goda relationer.

Vad är viktigt för dig för att ett möte ska bli bra?

Vilka är dina starka sidor när det gäller att leda eller bidra till ett möte?

Mer om hur du förbereder ett möte och om olika mötesformer finns i checklistorna i [Del 4](#).

Om makt och att skapa gemensam kraft

Makt är för många ett laddat ord. Men för att förstå och utveckla former för delaktighet och hur dessa tas emot, är det viktigt att våga se och erkänna att maktstrukturer är en naturlig del i den här typen av processer.

Det är en svår position att sköta kommunikationsprocesser kring vindkraft och bli accepterad som processledare av alla berörda. Detta beror delvis på den maktställning projektören har som finansiär av projektet. Det är viktigt att belysa den partiskhet man har i och med sin roll som projektör och hur det påverkar hur man ser på och bemöter motstånd och andras åsikter och värderingar i en dialogprocess. Det är komplext och medför stora krav på den självinsikt som kan förväntas av ett företag som vill behålla en god image och ett hållbart varumärkesbyggande, men det är inte en omöjlighet. Att ha finansiell makt, det vill säga finansiell möjlighet, innebär så klart inte med automatik makt att bestämma att projektet ska genomföras. Verksamheten prövas ju mot gällande lagstiftning (se [Del 2](#)).

Makt kan förstås som en förmåga, kapacitet eller möjlighet till att påverka eller besluta över situationer, andra och sig själv. Makt kan vara uppenbar och synlig, exempelvis när en finansiär definierar förutsättningarna för ett projekt. Den kan också vara subtil och inbäddad i system av regler och rutiner, exempelvis att underlagsrapporter eller presentationer alltid ska vara på ett visst språk, vilket kan exkludera vissa. Det finns också en typ av makt som är svår att se eftersom den är så djupt rotad i kulturella normer eller vanor att den sällan reflekteras över, exempelvis normativa könsroller.

Några exempel på hur makt kan komma till uttryck när en vindkraftsutbyggnad planeras:

- **Position:** auktoritet eller mandat att ta beslut, exempelvis myndigheter (lagar och myndighetsutövning)
- **Finansiell makt:** exempelvis verksamhetsutövarens (VUs) kapital
- **Platskännedom:** kan ge lokalbefolkningen makt
- **Information eller kunskap**
- **Nätverk:** t.ex. affärsrelaterade kontakter och sociala plattformar
- **Kulturell tillhörighet:** t.ex. samer
- **Fysiska förutsättningar:** kön, hälsa eller kroppsliga förutsättningar

En viktig del i att förbereda ett möte eller samråd är således att se över den aktuella maktstrukturen och att förhålla sig till att verksamhetsutövaren kommer till ett område med makt i form av till exempel kunskap och finansiella resurser.

Berörda aktörer i ett område kan ibland agera utifrån en strävan efter att *jämna ut maktförhållandena*. Det kan till exempel handla om att behålla sin kunskap för sig själv eller skriva insändare i tidningen.

Det kan vara hjälpsamt för processägaren att ha en medvetenhet kring vem de man möter representerar och skillnader i inflytande mellan olika personer och grupper. Detta påverkar nämligen möjligheterna för jämlik samverkan, och här kan väl valda mötesformer användas för att jämna ut maktförhållandet *i dialogen*. Det är möjligt att öka den gemensamma förmågan och att dela makt mer rättvist inom en grupp genom att agera tillsammans och länka samman kunskap, resurser och strategier. Det går då att få till en långsiktig process som bygger på tillit och öppenhet.

Centralt är också att alla situationer inte nödvändigtvis kan leda till en lösning eller ett gemensamt beslut. En lösning eller konsensus kanske inte ens är önskvärd att nå, utan det viktigaste kan vara att starta och bibehålla en aktiv dialog med meningsutbyte utan att dölja den makt och de förutsättningar som finns.

Makt förekommer också på två olika men samverkande nivåer:

- Makt på systemnivå – den samlade makten i en deltagandeprocess är större än summan av den makt alla deltagare har var och en för sig.
- Makt på individnivå – trots att olika aktörer har olika mycket makt och inflytande bör alla berörda ha möjlighet att vara delaktiga och komma till tals i processen.

I en politisk kontext är maktfördelningen en grundläggande komponent. Därför är det viktigt att ha bakomliggande politiska processer i åtanke. Dels till projektet, men även kopplat till lokal historia och eventuella tidigare motsättningar mot företag, myndigheter eller lokalt berörda. Det är också viktigt att känna till att medborgardialoger eller samplaneringsprocesser ofta anklagas för att vara skendemokratiska föreställningar och att det kan finnas en uppgivenhet hos lokalt

berörda kring deras möjlighet att påverka större politiska processer och beslut. En verkligt demokratisk deltagandeprocess kan ses som ett sätt att tillföra alla inblandade makt.

Hur ser du på den makt du har som verksamhetsutövare?

Kommunikation med samer och rennäringen

Som belyses i **Del 2** har samer och renskötande samebyar en särställning när det gäller rättigheter, både utifrån de generella rättigheter samer har som urfolk, och utifrån de specifika rättigheter som knyts till rennäringen. Verksamhetsutövaren (VU) behöver vara medveten om att denne pratar med en rättighetshavare och vad det innebär. För att skapa förutsättningar för en dialog med samer är det också viktigt att du som VU är medveten om att du är i ett sammanhang där det finns en historia av förtryck och marginalisering. Att vara transparent och att jobba på att bygga upp ett ömsesidigt förtroende är därför extra viktigt i detta sammanhang. Ett sätt att stärka tillit och legitimitet är att gemensamt ta fram samrådsavtal som tydliggöra hur samrådsprocesser och upprättande av miljökonsekvensbeskrivningar ska gå till.



Eftersom många nya verksamheter föreslås i renskötseområden idag (exempelvis vindkraft, elnät, gruvor, skogsbruksåtgärder och vägar) måste samebyarna ofta investera mycket tid och resurser på att delta i samrådsprocesser. Samebyar och andra företrädare för samer förväntar sig således en mycket bra dialogprocess i de enskilda fallen om dessa ska ses som mer givande än att exempelvis driva saken rättsligt istället.

För att få till en bra process kan det vara relevant att veta att renskötselarbetet är mycket plats- och tidsbetonat. Det vill säga renskötarnas arbetsbörda varierar i intensitet över året och mark-användningsbehov och möjliga effekter på rennäringen ser mycket olika ut från ställe till ställe. Vidare är det inte bara effekter på rennäringen som är viktigt från ett samiskt perspektiv, utan även sociala och kulturella effekter. Anta därför inte att du vet vad som är ett bra processupplägg eller vilka frågor som är viktiga i sammanhanget, utan fråga! Lyssna in och ta reda på vad berörda samer eller samebyar behöver, ge det tid och försäkra dig om att ni förstår varandras synpunkter och perspektiv. Tänk på att projektet kan ha nytta av samisk kunskap – var ödmjuk och nyfiken.

Att förebygga och hantera konflikter

I en vindkraftsprocess kan man alltid räkna med att det kommer att finnas motstående intressen. Om man kan prata om olika perspektiv på ett konstruktivt sätt så kan det tillföra mycket i vindkraftsutbyggnaden. Inblandade parter kan få nya perspektiv, lära av varandra och kanske hitta nya lösningar tillsammans. När det finns olika intressen finns alltid risken att en konflikt utvecklas. Det är viktigt att skilja på *intresse motsättning* och *konflikt*. I en konflikt har parternas tillit till att det går att kommunicera minskat så mycket att man inte längre tror att det går att komma överens eller ens prata om en sak på ett konstruktivt sätt. Ofta fortsätter kommunikationen ändå för att parterna vill försvara sina behov och hjärtefrågor. De blir sämre på att ta andras perspektiv och blir mer fokuserade på sig själva och hur andras agerande påverkar dem. Hanteringen av intresse motsättning och konflikt skiljer sig åt.

Genom att arbeta medvetet med process- och mötesdesign och delaktighet kommer man lättare att kunna hantera olika intressen och undvika en del konflikter. När människor inte känner sig hörda och respekterade kan det hända att de börjar agera på sätt som kan vara utmanande för andra. Eftersom stora konflikter tar tid och energi från alla inblandade, så vinner alla på att sträva efter en god kommunikation som förebygger detta. Det är också viktigt att betona att konflikt ofta ses som enbart något negativt som ska undvikas i möjligaste mån. Men motsättningar och konflikter kan, om de hanteras väl, stärka demokratin genom att olika åsikter och motstånd uttrycks.

Samtalets kvalitet kan vara avgörande för dess utgång. Att ibland se på samtalet eller mötet på lite avstånd för att reflektera kring dess form kallas *metakommunikation*, *meta* för att "lyfta upp" plus kommunikation, betyder således att tala om hur vi talar. Det kan till exempel innebära att diskutera fram förhållningsregler för ett möte eller be någon att prata långsammare för att vi ska kunna förstå. Det kan också handla om att diskutera agendan tillsammans i början av ett möte.

Hur upplever du det när någon tycker annorlunda än dig?

Känslor och behov

All form av kommunikation och interaktion med andra människor startar en rad responser av både tankar och känslor. Även om vi människor i många sammanhang inte pratar så mycket om känslor så finns de där och påverkar vårt agerande. Kom ihåg att känslor är en naturlig del av att vara människa och att det bör vara okej att till exempel deltagarna i ett samrådsmöte ger uttryck för dem. Acceptera, lyssna in och försök att inte gå i försvar. Känslan hos någon deltagare kan vara stark i stunden och den ska få vara där. Att acceptera känslor är inte detsamma som att låta uttrycket av dem ta orimligt stor plats, men den som inte blir förstådd i t.ex. sin frustration kommer mest sannolikt att fortsätta uttrycka den. Den som leder en process behöver kunna hantera deltagarnas känslouttryck och bemöta personerna i det. Det är också hjälpsamt att ha med sig en medvetenhet om att det som känns på insidan inte alltid är det som uttrycks eller visas utåt.

Känslorna hos dem som är ansvariga för mötet kommer också att påverka hur de agerar i situationen. Ju bättre självkänedom en person har, desto lättare kan denne lyssna på andra. Att ha koll på sitt inre kan hjälpa till en större valfrihet i hur man reagerar.

Alla människor delar samma universella *behov* såsom exempelvis trygghet, gemenskap och frihet. Behoven är drivkrafter som styr vårt handlande i vår strävan efter välbefinnande. Olika behov är framträdande i olika situationer och relationer, och om våra behov blir hotade på något sätt agerar vi för att skydda dem. En del tenderar att argumentera hårdare medan andra drar sig undan.



Behov kommer att bli synliga och uttryckas på olika sätt när man träffar människor som påverkas av ett vindkraftsprojekt. Även om behoven varierar kan den som till exempel leder ett möte till

viss del vara förberedd på vad den kan möta. Behov som kan vara aktuella hos berörda i ett område där vindkraft planeras är exempelvis delaktighet, trygghet i att bli hörd i sina synpunkter och sin kunskap, självbestämmande (att det går att påverka i en fråga man är berörd av), samt att förstå vad som händer. Verksamhetsutövaren kan ha behov kring effektivitet i processen, kommunikation med berörda, samt acceptans i bygden. De tjänstepersoner som deltar i samråd om vindkraftsutbyggnad kan ha delvis andra behov kopplat till sin roll, såsom exempelvis kommunikation, rättvisa, ordning och reda. Alla vill uppleva respekt.

Om någon agerar på ett sätt man inte gillar beror det sannolikt inte på att personen vill göra livet surt för oss utan snarare på att något behov är hotat hos individen. Även personer och grupper som till synes inte vill gå in i en dialog uttrycker behov. Hur går det att lyssna in dem? Finns det något i den process ni bjuder in till som kan förändras för att de kanske ska vara mer villiga att delta?

En grundläggande aspekt av att vara människa är att vilja bli inkluderad. Baserat på detta gör vi olika saker för att undvika obehaget av att vara utanför. Detta är kopplat till vilka roller vi tar på oss och blir tilldelade. Att få en etikett satt på sig, exempelvis "besvärlig person" eller "aktivist", kommer sannolikt att påverka hur den personen agerar. Ibland kan det leda till att denne väljer att inte delta i ett möte eller en dialogprocess. När projektörer eller myndighetspersoner får etiketter eller bedömningar uttalade om sig så kan det också påverka deras vilja och förmåga till samarbete. Även etiketter som inte uttalas kommer sannolikt att påverka interaktionen. Att vara medveten om detta och ha en beredskap inför ett möte är en god start för att hantera det. Hur gör du om du blir tilldelad en roll som inte passar där och då eller blir obekvämt av en annan anledning, t.ex. att någon ifrågasätter dig? Är du okej med att känna dig osäker en stund, eller tycker du att du alltid behöver ha svar på tal? Är du beredd att ändra din åsikt? När ska du vara en artig och hålla med och när ska du säga emot? Det handlar i grunden om att kunna balansera ett empatiskt och inlyssnande sätt med ärlighet - att vara medveten om var ens gränser går och när det är läge att ta intryck av det man hör.

Tydligheten kring ramarna för påverkan, vad den delaktighet man bjuder in till ska bidra med, är också något som påverkar roller och beteenden.

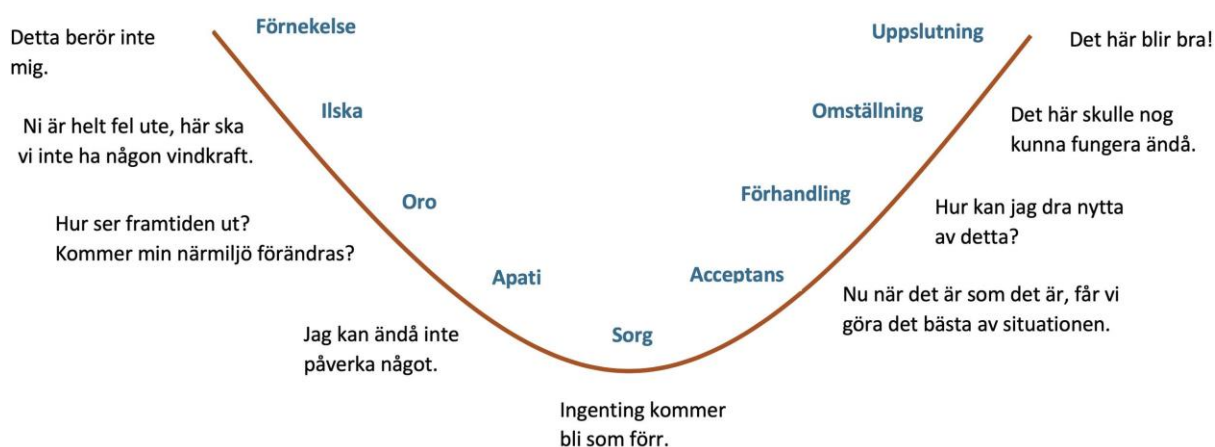
-
- *Vad är viktigt för dig i det här arbetet/projektet? Vilka behov har du kopplat till detta?*
 - *Vad tror du är viktigt för dem du ska möta och för myndigheterna som är involverade?*
 - *Tänker du något särskilt om dem du ska möta/samarbeta med? Vilka känslor har du kring det? Förväntan? Obehag?*
 - *När du försöker se situationen ur en annan aktörs perspektiv (välj olika) – vad ser du? Vilka känslor kan de ha inför vindkraftsetableringen?*
 - *Hur upplever du det när andra visar starka känslor?*
-

Kommunikation i förändring

En vindkraftsetablering kan innebära en betydande förändring i livsmiljön för dem som bor och verkar i området. Individer och grupper går *generellt* igenom olika faser i förändringsprocesser, från en eventuell initial chock och förvirring kring att något ska förändras i närmiljön, över ett vaknande intresse till slutlig acceptans eller attitydförändring, alternativt ett etablerat motstånd. Det är viktigt att förstå att större förändringar behöver få ta sin tid för de involverade.

Förutsätt inte motstånd, men var beredd på det. Det är en naturlig reaktion hos människan och förändring är i allmänhet jobbigt. Tänk på att motstånd kan vara både högljutt och tyst och möt det med en nyfikenhet och öppenhet. Det skall vara accepterat att visa motstånd och bli hörd i det. För att föra dialogen framåt, möt människor med intresse och tacka för synpunkter och feedback.

Figuren nedan illustrerar de reaktioner och stadier människor *kan* gå genom vid en förändring. Beroende på hur stor förändringen är, går individer igenom alla eller ett antal av stadierna. Det är inte heller ovanligt att man rör sig både framåt och bakåt. Man kan också fastna i ett stadie, och i det fallet gäller det att samtliga parter öppnar upp för en dialog.



Figur 5. Känslor och reaktioner under olika faser av förändring. Källa: Utvecklad efter Janssen 1996, s. 8; Cullberg 2006.

Konsten för att öppna upp för en dialog och också föra den framåt är att möta individer där de befinner sig i nuläget. Kommunikationen i vindkraftsetablering behöver vara differentierad över tid och anpassas till olika faser och kommunikationsbehov kopplade till dem. Exempelvis kanske det inledningsvis är viktigast med enkel och tydlig information kring vad projektet kommer att innebära. Därefter kan behov hos berörda av att bli hörda om hur de påverkas bli starkt. Då kan det vara klokt att sakta ner och fokusera på lyssnandet. Lite senare kan det viktigaste för berörda vara att bli accepterade som delaktiga i processen. Behov av att påverka och bidra med sina perspektiv växer sig ofta starka med tiden. Senare i processen kan det räcka med att skicka uppdateringar via epost eller dylikt. Förvalta förväntningar genom hela processen och kom ihåg att modellen ovan är kraftigt förenklad. Som tidigare nämnts rör sig människor ibland fram och tillbaka mellan stegen och ibland blir man kvar mycket länge i någon fas. Berörda aktörer påverkas olika i olika faser, och också om ett projekt säljs. Eftersom kommunikation bygger på

tillit och relationer, så medför en försäljning ofta oro. Det nya företaget behöver lägga tid på att etablera egna relationer med berörda aktörer.

*Ser du på oro och motstånd som hinder? I så fall -
hur kan du vända det till möjligheter?*

Även i planeringen av ett öppet möte behöver man ta hänsyn till var i processen deltagarna befinner sig. Det kan inverka på hur mycket tid för diskussioner i mindre grupper eller i helgrupp man bör planera in. Vid ett möte i ett tidigt skede eller om deltagarna är nya för varandra behöver en del av tiden ägnas åt att skapa trygghet i rummet.

Konflikthantering

Vid uppkomst av eventuella konflikter kan man ta ett steg tillbaka och uppmärksamma det som händer. Det kan tillföra något nytt till den övergripande planeringen och ge en möjlighet till att utmana och utveckla idéer, tankar och befintliga processer. Att bibehålla detta förhållningssätt till konflikter istället för att vara fokuserad på en absolut lösning kan få oss att ändra perspektiv och se konflikter som en naturlig del av en längre utvecklingsprocess.



Att trycka undan konflikter och låtsas som om de inte finns är inte hållbart i längden. Någon gång dyker de upp igen, och inte sällan med mer kraft än tidigare. Våga ta upp även det obehagliga, synliggör och sätt ord på det som många tänker på och kom ihåg att konflikter betyder att det finns energi och engagemang.

Det finns en mängd tillfällen där någon av parterna i en konflikt kan agera så att konflikten trappas ner, och som verksamhetsutövare kan du förväntas ha ett lite större ansvar eftersom det är du som har startat förändringen och har resurser in i projektet. Återigen, kom ihåg att om någon gör saker som du inte gillar så gör de antagligen det för att försvara sina behov (s. 38). Alla betar sig rationellt utifrån sin egen personliga logik.

Det mest effektiva verktyget för att trappa ner en konflikt är att lyssna (s. 30). Lyssna aktivt för att försöka förstå, och visa när du har förstått. Prioritera kontakt i första hand, alltså att se varandras perspektiv och behov. Sedan kan ni fokusera på lösning. Om parterna kan se varandra och inte fokusera på de krav eller förväntningar som finns, ökar sannolikt förmågan att samarbeta. Om du som projektör kan förmedla det du tycker är viktigt och vara nyfiken på dem du möter, så kan ni antagligen höra varandra på ett kontaktskapande och konstruktivt sätt. Kom ihåg att bakom varje nej finns ett ja till något annat. Se ett nej som en inbjudan till fortsatt dialog och försök förstå vad som ligger bakom. Satsa alltid på kontakt i första hand, alltså att nå varandra på en mänsklig nivå, snarare än att gå i argumentation om sakfrågan.

Ibland kan det vara värdefullt att ta stöd av en utomstående tredje part, en medlare, för att kunna prata på ett konstruktivt sätt. Medlaren försöker underlätta kontakten mellan parterna genom att fokusera på vad som är viktigt för var och en, och hjälpa dem att höra varandra och hitta lösningar.

Hur brukar du reagera och agera i konflikter?

En reflekterande praktiker

Kommunikation börjar mycket tidigare än de ord och formuleringar man väljer att använda sig av. Den formas i de bakomliggande incitamenten och motiven till våra handlingar. Det är ofrånkomligt att du som projektör, myndighetsrepresentant eller processledare ser informationen och händelserna runt omkring dig genom dina egna erfarenheter, kunskaper och uppfattningar. En medvetenhet kring detta gör dig mer förberedd i känslomässiga situationer. Att tillämpa självreflektion på egen hand eller tillsammans med kollegor som en del av sitt arbete, medvetandegör sådant som påverkar en i den roll man just nu innehar eller den kontext man befinner sig. Ett reflekterande arbetssätt leder till att man blir mer förankrad i sig själv och mer trygg i olika situationer som dyker upp. Det bidrar också till det kollegiala lärandet att genom återkommande utvärdering utveckla sina arbetssätt och förhållningssätt. Att prata av sig efter ett samrådsmöte eller ett telefonsamtal bidrar inte bara till lärande, utan också till den egna hållbarheten. Att bli påverkad av andra människors känslouttryck är en del av att vara människa, och det behöver få plats och tas om hand.

Att se till sig själv och fundera kring sin egen position och kunskap med en nyfiken ton kan göra att man blir mer medveten och mottaglig för andras synsätt och idéer. En öppenhet för motparter kan mjuka upp dialogen och skapa förutsättningar för ett konstruktivt utbyte.

Reflektion kring frågor på egen hand eller med sin arbetsgrupp kring sin roll, sitt förhållningsätt till kontexten och de människor man möter, skapar en större medvetenhet kring ens egna val, fördomar och bedömningar av situationen.

Att ge sig själv chansen att reflektera över sin roll som expert kan vara viktigt. Exempelvis, *Värderar jag min kunskap högre än de berördas? Varför är det så? Vem har makten till genomförande? Hur kan jag implementera min eventuella makt med andras åsikter och kunskaper i åtanke?*

Figur 6 beskriver två grundläggande förhållningsätt till hur man kan se på sig själv: – "Experten" och "Reflekterande praktiker". Experten beskrivs som en stereotyp som knappt finns. Ofta har vi mer eller mindre av båda sidorna i oss. Syftet här är att du som läsare med en nypa salt ska kunna reflektera kring din egen inställning.

Expert	Reflekterande praktiker
Jag antar att jag vet och måste påstå det, oavsett min osäkerhet.	Jag antar att jag vet, men jag är inte den enda i den här situationen som har relevant och betydande kunskap. Mina osäkerheter kan vara en källa till ny kunskap och lärdom för mig och för andra.
Jag håller distans från mina åhörare och håller hårt i min expert-roll. Jag ger mina medarbetare och åhörare en känsla för min expertis, men förmedlar samtidigt en känsla av värme och sympati.	Jag söker kontakt med mina åhörare. Jag ger dem frihet att respektera min kunskap eller inte.
Jag letar efter hänsyn och status i mina åhörarens gensvar till min professionella person.	Jag letar efter en känsla av frihet och ärlig kontakt till mina åhörare som en konsekvens av att inte behöva upprätthålla en professionell fasad.

Figur 6. Skillnaderna i inställning mellan en expert och en reflekterande praktiker. Källa: Utvecklad efter Schön 1982, s. 300.

Hur ser du på expertrollen och den reflekterande praktiken? Går de att kombinera? Hur? Tenderar du att gå mer åt något håll i olika sammanhang?

Vem är du i det här sammanhanget? Är du projektledare, facilitator, informatör eller besitter du ett annat uppdrag? Hur tror du att andra ser på dig och den roll du just nu representerar?

Kommunikationsplanering

Målet med kommunikation kring en vindkraftsetablering är så klart inte enbart att föra dialog eller att reflektera. Kommunikationen kring en vindkraftsetablering består av många olika delar. Det kan därför vara bra att tänka igenom hela processen och inkludera alla relevanta aspekter av kommunikation i projektets kommunikationsplanering. Både de mer "enkelriktade" aktiviteterna

som informationsspridning, och de som handlar om direkt dialog med berörda aktörer i bygden.

Den ursprungliga planen kommer med största sannolikhet att behöva revideras allteftersom projektet fortskrider och saker händer, men det lönar sig ändå att tänka igenom alla delar av kommunikationen tidigt i processen. Rådfråga lokala grupper och personer hur kommunikationen ska gå till och anpassa kanaler och aktiviteter till plats och kontext. Använd till exempel lokala informationskanaler. Anpassa också kommunikationen efter vilken fas projektet befinner sig i.

Oavsett målet med olika kommunikationsaktiviteter så är det viktigt att för varje aktivitet ha klart för sig varför kommunikationsinsatsen ska göras och vilken målgruppen är. Att svara på nedanstående frågor skapar innehållet i en kommunikationsplan, samtidigt som varumärket stärks:

1. **Varför:** Vad är målet med att kommunicera?
2. **Vad** ska kommuniceras? Vad vill vi få ut?
3. Till eller med **vem** ska kommunikationen ske?
4. **Hur:** vilka kanaler ska användas?
5. **När** ska det ske?
6. **Ekonomi** – vilken budget finns för aktiviteter?
7. **Ansvar:** Vem ska anordna möten och vem svarar på frågor?
8. **Återkoppling och utvärdering:** Gick det enligt planen? Är målen uppnådda? Tid för egen reflektion kring kommunikation och möten.



Kontinuerlig kommunikation

De kommunikationstips som nämnts tidigare i denna del är användbara under projektets *hela livscykel*. Även om huvuddelen av kommunikationen sker under tillstånds- och planeringsprocessen så är det viktigt att komma ihåg att det finns behov av en kontinuerlig kommunikation genom ett projekts hela livscykel, från planering, via byggnation och drift till potentiell livstidsförlängning, repowering och nedmontering. I exempelvis byggfasen finns inte lika stor möjlighet till påverkan, men det kan ändå vara bra att informera berörda om vad som händer och vara öppen för eventuella behov av dialog. Likaså om projektet "står stilla" i väntan på finansiärer. Det är också viktigt att det finns kontaktmöjligheter om någon form av störning eller problem uppstår efter det att parken byggts. Om det är företagets affärsmodell att sälja projekt efter tillståndsfasen, så kan det vara en idé att informera om det tidigt i processen. Om projektet säljs så behöver frågor om kring det hanteras, och nya relationer eventuellt etableras. Kommunikationsöverlämningen bör göras omsorgsfullt.

Sammanfattning

Som en avslutning på delen om kommunikation, kommer här hela innehållet som en sammanfattande lista. Alltså, när det gäller kommunikation och möten i en vindkraftsprocess, kom ihåg:

- ✓ hur deltagande skapas
- ✓ transparensen - att vara öppen och tydlig med påverkansutrymmet genom hela processen
- ✓ lyssnandet som verktyg
- ✓ mötesformen
- ✓ mottagarens perspektiv och behov
- ✓ dig själv i processen
- ✓ konflikthantering
- ✓ att värna platskännet
- ✓ att anpassa kommunikationen till kontexten och olika grupper
- ✓ att ha en öppen och ödmjuk inställning
- ✓ att tillmötesgå det som funkar
- ✓ maktstrukturer
- ✓ att övning ger färdighet

Samlade reflektionsfrågor

Innan du sätter igång planeringen av din process eller ditt möte rekommenderas att du ägnar en stund åt att reflektera över din roll, ditt förhållningsätt och vad som påverkar dig i mötet med andra. Det är ett viktigt moment för att skapa handlingsberedskap och trygghet i att möta lokalbefolkning och andra berörda i en vindkraftsetablering (se mer på s. 42). Kanske märker du när du läser frågorna att du redan har tänkt igenom dessa aspekter och kanske väljer att gå vidare till nästa steg. Kanske är det bara några av frågorna som är intressanta för dig. Du väljer så klart själv hur du gör detta. Det är frivilligt!

Intentionen är att väcka frågor och starta tankeprocesser som kan bidra i din förberedelse. Det finns inga rätt eller fel svar på dessa frågor.

Forskning visar att de flesta kommer längre genom att reflektera tillsammans med andra än för sig själva. Har ni en arbetsgrupp i vindkraftsetableringen, gör detta tillsammans! Fördelen med att dela denna reflektion med kollegor är att ni lägger en grund för kollegialt stöd under den process ni står inför. Ni kan också återkomma till diskussionerna och ge varandra feedback.

Är du själv, skriv gärna ner dina svar, då detta också brukar bidra till en djupare förståelse och reflektion. När du/ni vid senare tillfälle går in i en ny miljö med ett nytt projekt kan det vara bra att väcka dessa frågor till liv och diskutera dem i arbetsgruppen igen.

Alltså;

- ✓ Gå igenom frågorna nedan och skriv ner dina svar för dig själv.
- ✓ Gå igenom era svar i arbetsgruppen (om du har någon) och diskutera dem tillsammans.

Reflektionsfrågor

1. Vilka är dina starka sidor när det gäller kommunikation?
2. Vad är mest utmanande för dig när det gäller att möta berörda/intressenter? Kan du ta hjälp?
3. Vad behövs för att du ska känna dig delaktig?
4. Hur är du som lyssnare? Försöker du lyssna för att förstå?
5. Vad är viktigt för dig för att ett möte ska bli bra?
6. Vilka är dina starka sidor när det gäller att leda eller bidra till ett möte?
7. Hur ser du på den makt du har som projektör?
8. Hur upplever du det när någon tycker annorlunda än du?
9. Vad är viktigt för dig i det här arbetet/projektet? Vilka behov har du kopplat till detta?
10. Vad tror du är viktigt för dem du ska möta? Och för myndigheterna som är involverade?
11. Tänker du något särskilt om dem du ska möta/samarbeta med? Vilka känslor har du kring det? Förväntan? Obehag?
12. När du försöker se situationen ur en annan aktörs perspektiv (välj olika) – vad ser du? Vilka känslor kan de ha inför vindkraftsetableringen?
13. Hur upplever du det när andra visar starka känslor?
14. Ser du på oro och motstånd som hinder? I så fall - hur kan du vända det till möjligheter?
15. Hur brukar du reagera och agera i konflikter?
16. Hur ser du på expertrollen och den reflekterande praktikern? Går de att kombinera? Hur? Tenderar du att gå mer åt något håll i olika situationer?
17. Vem är du i det här sammanhanget? Är du projektledare, facilitator, informatör eller besitter du ett annat uppdrag? Hur tror du att andra ser på dig och den roll du just nu representerar?

Del 4

Metoder och tips för kommunikation och möten

I detta avsnitt presenteras praktiska tips och metoder som kan hjälpa dig att planera och genomföra olika typer av kommunikation. Möten som kommunikationsform ägnas här extra uppmärksamhet, eftersom det är där utmaningarna i kommunikation blir mest synliga och eftersom mellanmänniska möten oftast skapar bäst förutsättningar för utbyte av idéer, förståelse för olika perspektiv och konflikthantering. Dessutom gör medvetna val kring möten stor skillnad för delaktigheten. Syftet är avgörande för val av kommunikationsform eller mötesform. Därför vill vi belysa hur metoder och verktyg kan anpassas till den typ av kommunikation du vill genomföra eller det möte som ska hållas.

Det här avsnittet är inte heltäckande vad gäller metoder, utan innehåller ett urval av tips. Det finns en mängd litteratur som beskriver och samlar metoder för kommunikation och möten, några av dem nämns här. Det viktiga är att man reflekterar över *hur* man gör saker. De metoder man använder ska ha ett tydligt syfte, och som processledare bör man vara hyfsat bekväm med dem. Tipsen som följer kan således användas som ett underlag för diskussion om hur ni vill göra i er process.

Foto: Adobe Stock



Metod utifrån syfte med kommunikationen

Det finns olika nivåer av inflytande för berörda parter. Syftet med kommunikationen spelar roll för vilken metod som bäst lämpar sig och dessa kan skilja sig åt vid olika tillfällen i processen. Vill du främst informera och sprida information till en bred grupp människor? Då kan det passa med annons i en dagstidning eller information på webb. Vill du som projektör/projektledare få in synpunkter och bjuda in till samarbete? Då bör du bjuda in aktörer att delta vid workshops med en möblering som inbjuder till samtal.




Du kan i planeringen börja med att ställa dig följande frågor:

1. Vilket är sammanhanget – vilket område och vilka berörda omfattas?
2. Vad vill ni uppnå? Vad är syftet?
3. Vilken nivå av delaktighet och inflytande eftersträvas? (se deltagandespektrum nedan)
4. Vad kännetecknar en lyckad insats – vad vill ni uppnå?

I Figur 7 visas ett spektrum av delaktighet och inflytande i ökande grad; information, konsultation, ömsidigt utbyte, samarbete och medbestämmande (se även [Del 1](#)). Information är den nivå som ger möjlighet till minst inflytande i processen, och samarbete och medbestämmandemetoder ger störst möjlighet till inflytande. I modellen kopplas syftet för insatsen samman med olika metoder. Metoderna som nämns är förslag som kan ge inspiration till att planera en så bra process som möjligt. Flera metoder kan användas på olika sätt och anpassas till olika situationer, beroende på grad av delaktighet och syfte med kommunikationen. *En viss metod kan alltså ge flera olika nivåer av deltagande beroende på hur den används. Alla*

situationer är unika och behöver sin egen utformning och flexibilitet. Vilken typ av möte som berörda bjuds in till sätter även vissa förväntningar på hur kommentarer tas om hand. Ett visst löfte ges till deltagarna. Ju mer involverade de berörda aktörerna blir, desto mer förväntar de sig troligtvis att få tillbaka. Spektrumet hjälper dig att anpassa kommunikation och planering till syftet och vilken typ av möte eller annan kommunikationsaktivitet du ska bjuda in till. Här listas nivån av inflytande kopplat till syfte, löfte till berörda parter och exempel på metoder som kan svara mot syftet.

Olika former av deltagande				
				
Information	Konsultation	Ömsesidigt utbyte	Samarbete	Medbestämmande
<i>Syfte med deltagandeformen</i>				
Informera berörda aktörer för att skapa förståelse för problem, alternativ och möjligheter/lösningar.	Få berörda aktörers åsikter och feedback på analysen, alternativen och besluten.	Arbeta kontinuerligt och direkt i dialog med de berörda aktörerna för att inkludera deras kunskap och synpunkter. Försäkra sig om att deras mål och orosmoment är förstådda och nogt övervägda.	Samarbeta med allmänheten i varje aspekt av beslutet, inklusive utveckling av identifieringen av den föredragna lösningen.	Att planera slutgiltigt beslutsfattande i berörda aktörers händer.
<i>Löfte om deltagande till berörda aktörer</i>				
Vi kommer att hålla er informerade och svara på era frågor.	Vi kommer att hålla er informerade, lyssna på och uppmärksamma er oro och era mål, och återkoppla med hur allmänhetens feedback påverkat besluten.	Vi kommer att arbeta med er för att se till att er oro och önskemål återspeglas direkt i de utvecklade alternativen och ge feedback om hur denna information påverkat besluten.	Vi kommer att vända oss till er för direkt rådgivning och innovation för att formulera lösningar, samt införliva era råd och rekommendationer i besluten så mycket som möjligt.	Vi kommer att genomföra det som ni bestämmer.
<i>Exempel på metoder</i>				
Informationsblad Hemsida Sociala medier	Enkäter/undersökningar Synpunkter digitalt Öppet hus Rundvandring	Rundvandring Ranking Karteringsmetoder Foto som metod Öppet hus Open space	Rådgivande kommittéer Deltagande beslutsfattande Open Space	Medborgarjuryer Delegerade beslut Omröstning

Figur 7. Deltagandespektrum. Källa: Utvecklad efter Shipley & Utz 2012, s. 31.

Att *informera* för att bygga en förståelse för frågor kopplade till processen kan göras genom en hemsida med information och bilder eller presentationer. Detta tillåter alla att ta del av information, utan att vara särskilt delaktiga. Detta kan ske genom flera kommunikationskanaler, som sociala medier eller informationsblad som skickas ut. Det är på så sätt envägskommunikation.

För att *konsultera* berörda kan frågor och svar publiceras på en hemsida och även utfall från möten som hållits samt de frågor som tagits upp. Förutom att få information, lyssnas berörda aktörer på och ges möjlighet till återkoppling kring frågor i processen. Det går också att t.ex. ha en funktion på en hemsida där det går att skicka in frågor direkt. Metoder som rundvandring och öppet hus kan också användas för att lyfta frågor till berörda.

Ett *ömsesidigt utbyte* med medborgare och berörda aktörer genomförs för att ta vara på åsikter, se till att orosmoment och önskemål tas tillvara i processen och ge återkoppling kring hur synpunkter påverkar utfallet och processen behandlas. Detta kan göras genom olika metoder för att poängtera områden som är särskilt viktiga eller områden där synpunkter är särskilt välkomna. Här kan metoder som kartering, fotografering och ranking användas för att involvera berörda.

Vid *samarbete* är delaktigheten högre och projektörer efterfrågar rådgivning och förslag som kommer att implementeras på olika sätt i planeringen. Detta kan göras genom ett deltagande beslutsfattande där berörda aktörer tillåts formulera lösningar. Andra metoder kan vara att ordna kommittéer efter intresseområden eller open space-möten där berörda själva får sätta agendan kring det som de anser viktigast att diskutera (se mer nedan).

Vid *medbestämmande* placeras vissa beslut direkt i berörda parter händer där de tillåts besluta om utfall. Det kan göras genom delegerat beslutsfattande eller olika typer av omröstningar som sker vid möten, skriftligt eller online. Här ska det som bestäms förverkligas och det är viktigt att så sker.

Modellen och givna metoder är exempel som är till för att hjälpa dig tänka igenom planeringen för aktiviteter och möten. Hur kopplas kommunikationsaktiviteten ihop med löftet till aktörerna och målet för den aktuella processen? Många av metoderna kan höra hemma vid flera processmål och fylla olika funktioner, eller vara olika inkluderande, beroende på hur de utformas. En metod som t.ex. öppet hus skulle kunna göras mer eller mindre passivt/aktivt beroende på hur mycket de deltagande tillåts bidra till processen. Att ta hjälp av denna modell och fundera igenom metodvalet utifrån syfte och påverkansgrad genom processen bidrar till ett medvetet arbetssätt och tydlighet. *Och återigen, ett medvetet förhållningssätt kring hur hög grad av deltagande ni strävar efter är avgörande.*

Checklista för fysiska möten

Här ges rekommendationer för hur du kan förbereda dig inför möten och lägga upp dem på bästa sätt. Detta beror såklart på var i processen du befinner dig och vad syftet är. Här ges konkreta tips att använda innan, under och efter mötet. Referenser till metoder finns med sidhänvisning i referenslistan längst bak.

Före mötet

- Kartlägg (och kontakta) berörda aktörer, föreningar, boende och organisationer i god tid.
- Fundera över om mötet ska hållas en eller flera gånger.
- Välj tidpunkt för mötet i processen så att synpunkter kan beaktas.
- Boka lämplig lokal och beställ fika (om det passar mötet).
- Bestäm när mötet ska läggas i tid, på kvällstid och/eller dagtid och tid på året så att berörda kan delta.
- Formulera en inbjudan som håller vad den lovar – vad bjuder ni in till och vad är syftet med mötet?
- Bjud in berörda aktörer till mötet i god tid. Annonsera tydligt i t.ex. lokal dagstidning och på webb. Var tydlig med om deltagarna bör förbereda sig inför mötet, och hur ni tänkt på tillgängligheten.
- Bestäm vem/vilka i projektgruppen som ska delta i mötet, samt vem som är ansvarig för mötesledning/facilitering och vem som dokumenterar.
- Förbered genomförandet; gör tidsplan för mötet med avvägd tid mellan information och diskussion, välj möblering och mötesformer (se nedan).
- Fundera på vad ni är beredda att utveckla/förändra utifrån synpunkter som kommer in, och hur ni förmedlar det.
- Fundera över vad ni ska säga/lova angående inkomna synpunkter och frågor. Hur ges återkoppling?
- Vill ni skicka med deltagarna något informationsblad hem? Förbered detta.
- Ska mötet kompletteras med info på tex bibliotek?

Under mötet

- Presentera dig/er, vem du är och vilken funktion du har.
- Presentera syftet med mötet
- Minska anonymiteten i rummet (se *Praktiska tips för möten* nedan).
- Behövs förhållningsregler? Kan vi förvänta oss ett "stormigt" möte? I så fall kan det vara klokt att i början av mötet *tillsammans* komma överens om regler, t.ex. mobiltelefoner av, be om ordet osv. Detta görs tillsammans för att alla ska känna sig trygga och för att skapa en gemensam vilja att bidra till ett konstruktivt möte.
- Tala tydligt och med ett anpassat språk; använd inte vindkraftstermer som kan vara svåra att förstå, och om du använder dem, förklara. Ju färre ord du använder desto lättare är det för andra att lyssna på dig.

- Använd bilder för att tydliggöra information.
- Om det finns ett syfte med det, se till så att alla som vill får komma till tals. (genom t.ex. rundor och bikupor).
- Var tydlig med hur synpunkter kommer att tas om hand efter mötet.
- Var tydlig med vad som händer med frågor som lämnas obesvarade och hur de följs upp.
- Informera om tidsplanen för projektet och hur processen går vidare efter mötet, t.ex. om det kommer ytterligare möten och var man hittar löpande information
- Sluta på avsatt tid.
- Kaffe och pauser är viktiga!

Efter mötet

- Skicka ut minnesanteckningar/dokumentation så fort som möjligt eller klargör var man kan hitta dem (högst en vecka efter). Ge eventuellt möjlighet att komma med synpunkter på minnesanteckningarna.
- Återkoppla till dem som var med eller hade särskilda frågor om deltagarna medgivit att bli kontaktade.
- Informera om hur projektet fortgår.
- Planera in kommande/fler möten vid behov.
- Redovisa vad som har tagits upp och besvarats på mötet, på web, via utskick e. dyl.
- Utvärdera mötet i arbetsgruppen. Vad är vi nöjda med? Vad vill vi göra bättre nästa gång? Hur var det att möta deltagarna? Osv.

Praktiska tips och metoder

Referenser till metoder finns med sidhänvisning i referenslistan längre bak.

Möbleringen

Om syftet är att prata *med* varandra är det alltid bra att sitta så att man ser varandra. Att till exempel sitta i en cirkel underlättar dialog och förebygger konflikter. Planera möblering/ommöblering inför eventuella gruppdiskussioner.

Minska anonymiteten i rummet

Ägna lite tid åt att minska anonymiteten i rummet för att skapa trygghet, exempelvis genom en presentationsrunda eller annan metod för att synliggöra vilka deltagarna är. Ett alternativ när man är många är handuppräckning kring vad man representerar/vem man är i mötet (närboende, förening, företagare, osv.) via exempelvis handuppräckning eller digitalt röstningsverktyg.

Tid för tyst tänkande

En del människor behöver tid att tänka själva och formulera sina idéer utan att påverkas av andra när man formulerar sin åsikt.

Bikupor

Att låta människor prata i mindre grupper eller i par brukar leda till att mer blir sagt, och alltså att fler idéer och synpunkter blir synliga. Detta genom att smågrupperna sedan skriver eller säger det som sagts i gruppen.

Rundor

Rundor av olika slag är ett effektivt sätt att ge alla en bättre möjlighet att säga något än att lämna ordet fritt. Det kan användas för t.ex. presentation, inventera viktiga frågor, eller att avsluta ett möte. Det går också att skicka runt ett föremål i en runda, t.ex. en boll, som markerar vem som har ordet för tillfället. Betona frivilligheten i att säga något.

Visualisera det deltagarna säger

Genom att synliggöra och tydliggöra vad man kommit fram till på whiteboard/blädderblock/projektor signalerar man också att det deltagarna säger är viktigt och tas om hand. Det blir även enkelt att gå tillbaka till anteckningar.

Open Space

Metoden bygger på självorganisation och dagordningen skapas gemensamt vid mötet. Metoden kräver gott om tid. Se vidare i referenslistan.

Ranking som metod

Det kan gå snabbt utvärdera eller sortera olika behov och förväntningar kring ett projekt genom att använda ranking. Se vidare i referenslistan.

Visualisering

Att visualisera området på olika sätt kan underlätta för berörda att förstå, och det kan användas som underlag i diskussioner. Exempel på visualiseringsmetoder är att filma med drönare, 3D-, och VR-verktyg.

Rundvandring

Samla in kunskap och synpunkter eller berätta om planer vid en rundvandring. Då får deltagarna uppleva/se det område som projektet gäller. Det kan underlätta att diskutera på platsen så att alla ser.

Karteringsmetoder

Deltagarna kan diskutera utifrån en karta, ex vilka områden som är extra värdefulla och hur de används. Denna metod kan användas i ett möte, workshop eller intervju.

Foto som metod

Låt berörda som bor eller verkar i ett område använda en kamera för att fånga det som är viktigt för dem. Beroende på vem som fotograferar lyfta olika perspektiv fram. Kan ex. användas för att visa på hur barn och unga ser sin omgivning.

Utvärdering under arbetets gång

För att spegla hur berörda uppfattar processen och delaktigheten – fråga! Ex kan en enkät skickas ut. Det kan handla om hela processen så långt som den gått, eller om ett särskilt möte som hållits.

Övrig kommunikation

Att tänka på vid kontakt via telefon

- Förbered ett telefonsamtal på samma sätt som ett direkt möte, det vill säga med att svara på följande frågor; Vad tänker du om den andra? Varför? (se *Känslor och behov* i Del 2)
- Vad känner du inför att träffas?
- Vad vill du med mötet?

Tänk på att vara extra tydlig i din kommunikation, eftersom signaler via kroppsspråk och ansiktsuttryck inte kan hjälpa dig på traven.

Att tänka på vid mejlkontakt

Att inför ett epostmeddelande tänka igenom samma frågor som ovan (telefon) hjälper dig att vara ärlig och tydlig i din konversation. Här har du inte heller tonfallet som någon hjälp att tolka eller sända signaler till mottagaren, så tänk igenom din intention med att skriva och var nästan överdrivet tydlig. Skriv vad du väntar dig för respons, om du till exempel vill att den andra ska svara på en särskild fråga eller bekräfta att den tagit del av informationen. Fördelen med epost är att du kan läsa igenom och jobba med dina formuleringar innan du skickar den.

Kommunikation med media

Genom att jobba aktivt mot media kan ni nå ut med er information och öka trovärdighet och tillit. Se vidare i referenslistan.

Digitala kommunikationskanaler

Via digitala kommunikationskanaler är det möjligt att nå många berörda till en liten kostnad. Webb och sociala medier kan användas för framförallt information och konsultation. Exempelvis finns möjlighet för projektören att ha sina kontaktuppgifter tillgängliga där, informera om möten, särskilda aspekter av projektet och att svara på frågor relaterat till det. Se vidare i referenslistan.

I möten kan olika röstningsverktyg användas, där deltagarna kan logga in via sina smarta telefoner. Där går det exempelvis att "ta tempen" i någon fråga, eller be deltagarna skriva in frågor och synpunkter där. Det sistnämnda kan underlätta särskilt för dem som tvekar inför att ta ordet i större grupper.

Synpunkter kan även samlas in digitalt, via ett enkätverktyg. En projektör kan exempelvis samla in information (anonymt om man vill) om hur ett område används och vilka delar som är viktiga för närboende.

Presentationer

Att göra en presentation som förmedlar information och budskap på ett tydligt sätt kräver förberedelse. Målgruppsanpassa, välj ut de viktigaste punkterna och tänk på hur kontakt med publiken kan skapas – det är några av sakerna att tänka på. Se vidare i referenslistan.

Källor och fördjupningsmaterial

Här hittar du relevanta källor och fördjupningsmaterial uppdelat per del och avsnitt.

Del 1 Attityder och deltagandeprocesser kring vindkraft

Attityder till vindkraft

- Liljenfeldt, Johanna (2017) *Where the Wind Blows: the socio-political geography of wind power development in Finland, Norway and Sweden*. [Elektronisk resurs] Diss. Umeå, Umeå universitet, 2017
- Mels, Tom & Mels, Sanna (2014) *Deltagande landskapsanalys för vindkraft*. Naturvårdsverkets rapportserie, Rapport 6625, Juli 2014. Stockholm, Naturvårdsverket.
- Vindkraftskurs.se, en öppen onlinekurs om vindkraft och frågeställningar kopplade till tillståndsärenden: <http://vindkraftskurs.se>
- Vindval, Naturvårdsverkets forskningsprogram om vindkraftens påverkan på människor, natur och miljö. Olika rapporter hittas på: <http://www.naturvardsverket.se/vindval>

Deltagande ur ett demokratiskt perspektiv

- Gradén, Mattias (2016) *Storskalig vindkraft i skogen: Om rationell planering och lokalt motstånd*. [Elektronisk resurs] Diss Uppsala, Uppsala universitet, 2016
- Liljenfeldt, Johanna & Mels, Sanna (2019) *Vindkraftsplanering och lokal anpassning*. I: Forsberg, Gunnel (red. 2019) *Samhällsplaneringens teori och praktik*. Liber: Stockholm.
- Mels, Sanna (2016) *Vindkraft och lokala förankringsprocesser: perspektiv på deltagande, förståelse och acceptans*. [Elektronisk resurs] Diss. Karlstad : Karlstads universitet, 2016.
- Nationalencyklopedin, *delta* [http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/delta-\(1\)](http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/delta-(1))
- Shipley, Robert & Utz, Stephan (2012) Making it Count: A Review of the Value and Techniques for Public Consultation, *Journal of Planning Literature* 27(1) 22-42

Del 2 Kommunikation och möten enligt lagen

Lagtext

- Miljöbalken (framförallt 6 kap) och Miljöbedömningsförordningen samt Plan- och bygglagen

Planerings- och tillståndsprocesser

- Energimyndigheten, Vindlov.se, <https://www.vindlov.se/sv/>
- Naturvårdsverket, Miljöbedömningar enligt kapitel 6 miljöbalken, <https://www.naturvardsverket.se/Stod-i-miljoarbetet/Vagledning/Miljobedomningar/>

Formella samråd

- Boverket (2018) *Samråda översiktsplanen*, <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/planering/oversiktsplan/processen-for-oversiktsplanering/uppratta/samrada/>
- Länsstyrelserna och Miljösamverkan Sverige (ej tillgängligt), *Samråd, För dig som är ansvarig för en verksamhet som ska söka tillstånd enligt miljöbalken*, <https://www.lansstyrelsen.se/download/18.4dc15f2816a53b76de7293/1556195723459/Informationsfolder%20om%20samr%C3%A5d%20enligt%206%20kap%20milj%C3%B6balken.pdf>
- Länsstyrelsen i Västerbottens län (2011) *Vad kännetecknar ett bra samråd? Slutsatser från en undersökning*. <https://docplayer.se/7389898-Vad-kannetecknar-ett-bra-samrad-slutsatser-fran-en-undersokning.html>
- Svenska Samernas Riksförbund (2010) *Samisk markanvändning och MKB*, <https://www.sametinget.se/26843>

Del 3 Kommunikation och möten i praktiken

Handlingsberedskap – att förbereda sig på det oväntade

- Hallgren, Lars & Ljung, Magnus (2007) *Miljökommunikation – Aktörssamverkan och processledning*. Studentlitteratur.
- Westin, Martin; Calderon, Camilo; Hellquist, Alexander (2016) *Att leda samverkan – en handbok för dig som vill hantera komplexa samhällsutmaningar*. Swedesd, Uppsala universitet.

Att skapa förutsättningar för deltagande

- Hallgren, Lars & Ljung, Magnus (2007) *Miljökommunikation – Aktörssamverkan och processledning*. Studentlitteratur.
- Hemberg, Göran (2008) *Demokratiska utmaningar på organisationsnivå, inom ett land och globalt*. Ordfront, Demokratiakademien.
- Larsson, Liv (2012) *Bli ett bemötandeproffs*. Friare Liv förlag.
- Länsstyrelsen Västerbotten (2011) *Vad kännetecknar ett bra samråd?*
- Mels, Sanna (2016) *Vindkraft och lokala förankringsprocesser: perspektiv på deltagande, förståelse och acceptans*. [Elektronisk resurs] Diss. Karlstad : Karlstads universitet, 2016.
- Svenska Samernas Riksförbund, (2010) *Samisk markanvändning och MKB*, <https://www.sametinget.se/26843>
- Westin, Martin; Calderon, Camilo; Hellquist, Alexander (2016) *Att leda samverkan – en handbok för dig som vill hantera komplexa samhällsutmaningar*. Swedesd, Uppsala universitet.

Att förebygga och hantera konflikter

- Cullberg, Johan (2006) *Kris och utveckling. Samt Katastrofpsykiatri och sena stressreaktioner*. Stockholm: Natur & Kultur

- Janssen, Claes (1996) *Förändringens fyra rum - en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Larsson, Liv (2012) *Bli ett bemötandeproffs*. Friare Liv förlag.
- Monstad, Therese (2008). Strategisk kommunikation i förändringsprocesser. I: Johansson, Catrin & Heide, Mats (Red), *Kommunikation i organisationsprocesser* (s. 137-161). Malmö: Liber.
- Rosenberg, Marshall B. (2017) *Nonviolent Communication - ett språk för livet*. Friare Liv förlag.
- Rosenberg, Marshall B. (2014) *Vi kan reda ut det – Hantera konflikter på fredliga och kraftfulla sätt*. Friare Liv förlag.
- Ångman, Elin (2012) *Feelings and Fellings - Exploring the Process of Communication in Forest Management Conflicts*. Diss. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences, 2012.

En reflekterande praktiker

- Hallgren, Lars & Ljung, Magnus (2007) *Miljökommunikation – Aktörssamverkan och processledning*. Studentlitteratur.
- Schön, Donald A. (1982) *The reflective practitioner: how professionals think in action*.
- Yanow, Dvora (2009) Ways of Knowing: Passionate Humility and Reflective Practice in Research and Management. *The American Review of Public Administration*, Volume 39 Number 6, 579-601.

Kommunikationsplanering i vindkraftsutbyggnad

- Canada Wind Energy Association (2017) *Best practices for indigenous and public engagement*. Wind energy development.

Reflektionsfrågor

- Utvecklade av författarna.

Del 4 Metoder och tips för kommunikation och möten

Välj metod utifrån syftet med mötet

- GP Wind (2012) *GP WIND – Good Practice Guide: A new resource for reconciling wind energy development with environmental and community interests*, https://ec.europa.eu/energy/intelligent/projects/sites/iee-projects/files/projects/documents/gpwind_good_practice_guide_gp_wind_en.pdf
- SKR, Sveriges Kommuner och Regioner (Tidigare SKL) Exempel och metoder. <https://dialogguiden.se/>
- Stockholms stad, Vägledning medborgardialog: <https://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/medborgardialog/Overgripande-process-for-medborgardialog/34-Metod-for-genomforande/>

- Svensk vindkraftförening och Svensk Vindenergi (2012) *Uppförandekod för vindkraftbranschen i Sverige*, s. 4-5 <http://www.svenskvindenergi.org/wp-content/blogs.dir/11/files/2014/09/Uppforandekod-vindkraft-september-2014.pdf>

Checklista för fysiska möten

- Canada Wind Energy Association (2017) *Best practices for indigenous and public engagement*. Wind energy development.
- Hallgren, Lars & Ljung, Magnus (2005) *Miljökommunikation: aktörssamverkan och processledning*. Studentlitteratur.
 - Att tänka på innan och under ett möte, s. 98-99 och s. 120.
- Länsstyrelsen Västerbotten (2011) *Vad kännetecknar ett bra samråd?* Att tänka på innan och under ett möte, s.10-13
- Myndigheten för delaktighet; *Checklista för tillgängliga möten och konferenser*. www.mfd.se
- Ranger, Anna & Westerberg, Karin (2004) *Metoder för möten. För ökat deltagande i lokalt förändringsarbete*. Region Skåne & Malmö Stad. Miljöförvaltningen. http://reflekta.se/wp-content/uploads/2018/10/metod_for_moten.pdf
 - Lokal och möblering, s. 39-44
- Westin, Martin; Calderon, Camilo; Hellquist, Alexander (2016) *Att leda samverkan. En handbok för dig som vill hantera komplexa samhällsutmaningar*. Swedesd, Uppsala universitet.
 - Kartlägga möjliga deltagare, s. 45

Praktiska tips för möten

- Almgren, Mari & Österling, Kari (2010) *Snack eller verkstad – verktyglåda för kreativa och lärande möten*. Talentum HR.
- Forsberg, Krister (2018) *Workshops och arbetsmöten – Verktyglåda för produktiva möten*. Liber.
- Olander, Nils-Anders & Morrissey, Ragnhild (2009) *Verktysboken – 50 verktyg för grupper som vill lösa problem och föda nya idéer. Kompetensmäklarna i Uppsala*.
- Ranger, Anna & Westerberg, Karin (2004) *Metoder för möten. För ökat deltagande i lokalt förändringsarbete*. Region Skåne & Malmö Stad. Miljöförvaltningen. http://reflekta.se/wp-content/uploads/2018/10/metod_for_moten.pdf
 - Foto som metod, s. 69
 - Karteringsmetoder, s. 82
 - Open space, s. 96
 - Ranking som metod, s.102
 - Rundvandring som metod, s.106
 - Utvärdering under arbetets gång, s.113
- SKR, Sveriges Kommuner och Regioner (Tidigare SKL) Exempel och metoder: <https://dialogguiden.se/>
- Stockholms stad, Vägledning medborgardialog: <https://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Fackforvaltningssajter/Stadsledningskontoret/medborgardialog/Overgripan-de-process-for-medborgardialog/34-Metod-for-genomforande/>

- Öberg, Morgan (2016) *Metodboken – 75 strategier för kreativa möten*. Sensus riksförbund.

Övrig kommunikation

- Canada Wind Energy Association (2017) *Best practices for indigenous and public engagement*.
 - Kommunikation med media, s. 31-36
 - Digitala kommunikationskanaler, s. 55
 - Presentationer, s. 37-42

Källor till figurer

Figur 1, Figur 3, Figur 4:

- Utvecklade av författarna

Figur 2 & Figur 7:

- Shipley, Robert & Utz, Stephen (2012) *Making it Count: A Review of the Value and Techniques for Public Consultation*, *Journal of Planning Literature*, 27(1):22-42

Figur 5:

- Cullberg, Johan (2006) *Kris och utveckling. Samt Katastrofpsykiatri och sena stressreaktioner*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Janssen, Claes (1996) *Förändringens fyra rum - en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Förändringsteorierna finns gestaltad i en mängd snarlika figurer. På Astrakans hemsida hittas en version: <https://www.astrakan.se/forandningskurvan/>

Figur 6:

- Schön, Donald A. (1982) *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Basic books.