

FUTURIBLERNE

Februar 2011 årgang 39 nr. 1 - Selskabet for Fremtidsforskning - fremtidsforskning.dk

Backcasting i praksis

Begreber

Forudsætninger

Eksempel

Redaktør og
forfatter:
Nils Bech

Indhold

	Slide nr.
Redaktionelt forord	4
Backcasting i praksis	6
At fjerne uvished og håndtere usikkerhed	7
Begreber i backcasting	9
Tilbageregning	10
Justering af mål	11
Viften af muligheder	12
Udvikling følger en s-kurve	15

	Slide nr.
Forudsætninger for backcasting	22
Vision	23
Formål, mål, metoder og midler	25
At nå mål	26
Fra forecasting til backcasting	27
Backcasting og demokratiudvikling	28
Skab retning!	29
Skab oversigt!	34
Gør en indsats!	39
Efterskrift	46

Redaktionelt forord

Der er sagt og især skrevet en hel del om backcasting som filosofi og som metode. Et opslag på Google giver næsten en halv million resultater. Vores egen Torben Bo Jansen har flittigt beskrevet tankegangen og tilhørende metodikker i bøger, tidsskrifter og foredrag.

Fx kan forfatteren af nærværende på sin militære baggrund bekræfte, at backcasting – selv om udtrykket sjældent bruges – er en integreret del af operativ tilrettelæggelse. Andre igen kalder det "baglæns, iterativ tilstandsplanlægning".

Den generelle tilbøjelighed er tilsyneladende at systematisk brug af backcasting knytter sig til specifikke opgavetyper, fx tilrettelæggelse af rejser. Udbredelse til mere generel brug er tilsyneladende en mere langtrukken affære.

Artikler i FUTURIBLERNE henvender sig til såvel trofaste læsere som andre, der benytter websitets artikeldatabase til at gå i dybden med enkelte temaer i fremtidsforskning. Det gælder også denne slideserie, som derudover skal ses som et redskab til at styrke udbredelsen.

Vær opmærksom på, at seriens første halvdel alene præsenterer en række forskellige elementer i backcasting. Helhed og sammenhæng fremgår af eksemplet, som indledes med slide nr. 28!

Backcasting i praksis

Begreber i backcasting

Uvished og usikkerhed

S-kurver

Viften af muligheder

Forudsætninger for backcasting

At sætte mål

At nå mål

Eksempel: Backcasting og demokratiudvikling

Retning

Oversigt

Indsats

At fjerne *uvished* og håndtere *usikkerhed*

... er backcastings grundlæggende formål. Det gælder ikke mindst for mellemmenneskelige processer ifbm. udvikling.

Uvished skyldes, at der indtræffer tilstande, begivenheder og handlinger, som på forhånd er *ukendte* eller *uspecifikke*.

Usikkerhed skyldes risikoen for, at hver for sig kendte og specifikke tilstande, begivenheder og handlinger indtræffer på *uforudsete* tidspunkter.

Uvished fjernes ved hjælp af relevant information.

Usikkerhed håndteres med tilstrækkelig overskud.

<i>Og her som skema:</i>	Uvished	Usikkerhed
... skyldes tilstande, begivenheder og handlinger	... som er ukendte og uspecifikke	... som sker på uforudsete tidspunkter
... fjernes ved hjælp af	... relevant information	X
... håndteres under forudsætning af	X	... tilstrækkelig overskud

Essensen er, at backcasting kan føre til, at det forventede er så godt forberedt, at der er skabt overskud til også at håndtere det overraskende!

Begreber i backcasting

De tre nøgleredskaber i backcasting er

- **tilbageregningen** fra mål til nu,
- **s-kurven** for udvikling inden for rammer og
- **viften** af valgmuligheder på langt og på kort sigt.

Tilbageregning er forudsigelsens modsætning.

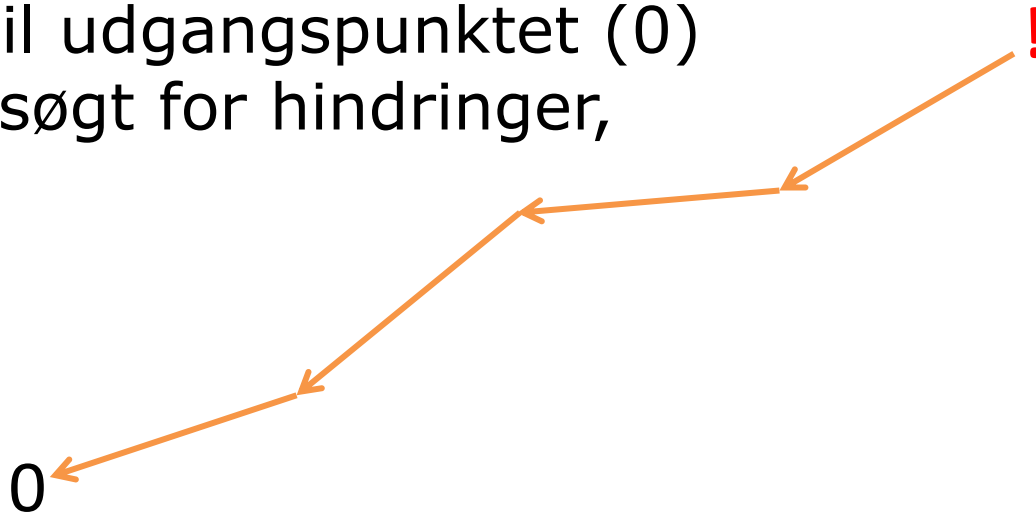
S-kurven er den eneste forudsigelse, som holder.

Viften gælder såvel når mål vælges, som når valg træffes undervejs til målet.

Tilbage-regning

Backcasting udtrykker i sin rene form to forhold:

1 At vejen fra et valgt **mål** og *tilbage* til udgangspunktet (0) bliver afsøgt for hindringer, og



2 At forholdsregler for at overvinde dem bliver taget eller beskrevet.

Justering af mål

Den oversigt over ruten til målet, som backcasting leverer, giver også mulighed for en ny vurdering af, om målet er realistisk, inden indsatsen, ! for at nå det, sættes i værk.



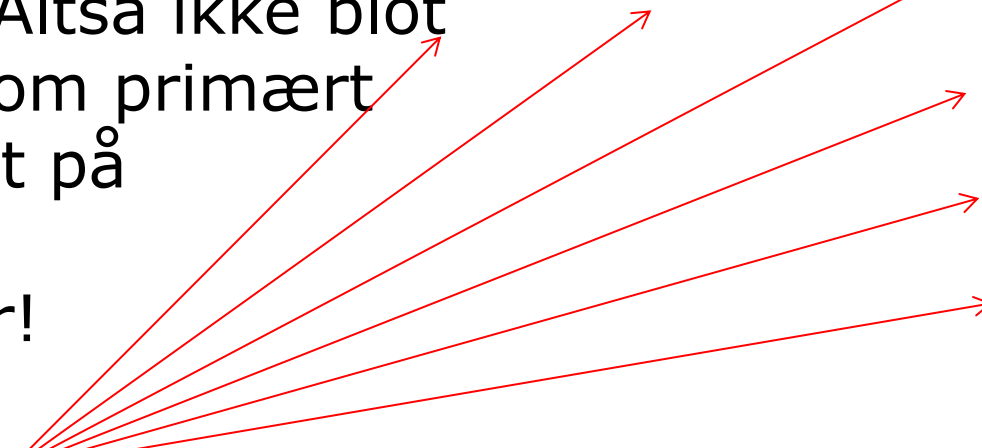
I øvrigt er udviklingsmål altid midlertidige, fordi udvikling indebærer læring, som kan ændre målet!

Viften af muligheder

Backcasting – i modsætning til forecasting – forudsætter, at målet er *valgt*. Altså ikke blot et *gæt*, som primært er baseret på hidtidige erfaringer!

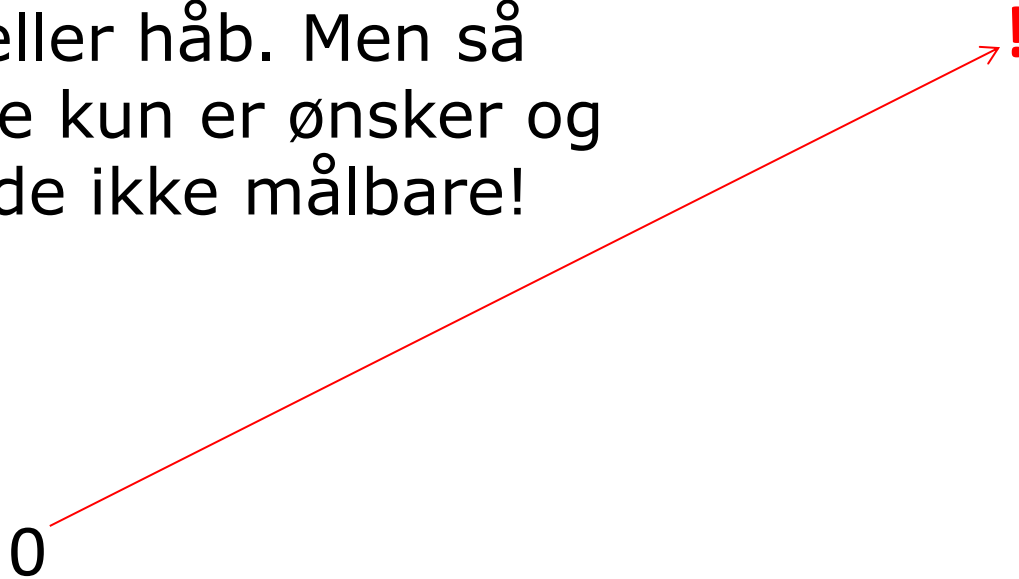
0

Valget er gjort mellem mulighederne i den vifte, af fremtider, som altid er aktuel, når beslutninger om fremtid træffes.



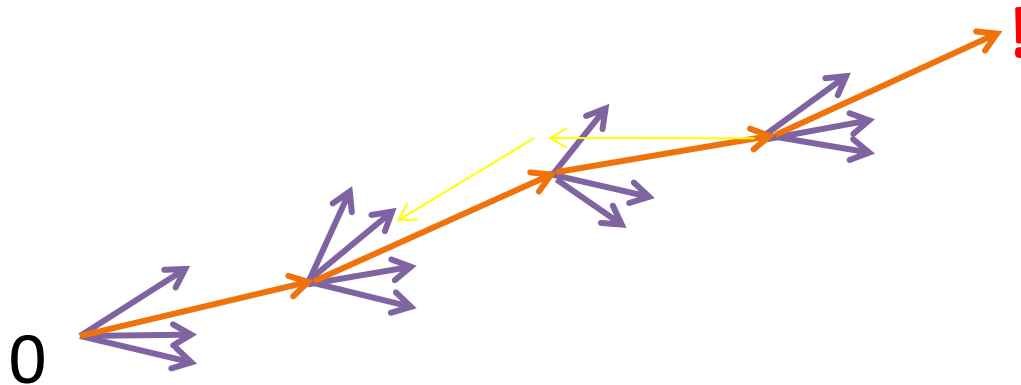
Det valgte **mål** beskriver en *opnået*, værdifuld tilstand, og derfor er det udtrykt i *nutid*.

Mål kan ikke udtrykkes som ønsker eller håb. Men så længe de kun er ønsker og håb, er de ikke målbare!



Målet udtrykkes derfor som en tilstand, hvis grad af opfyldelse kan vurderes, *når* det er aktuelt.

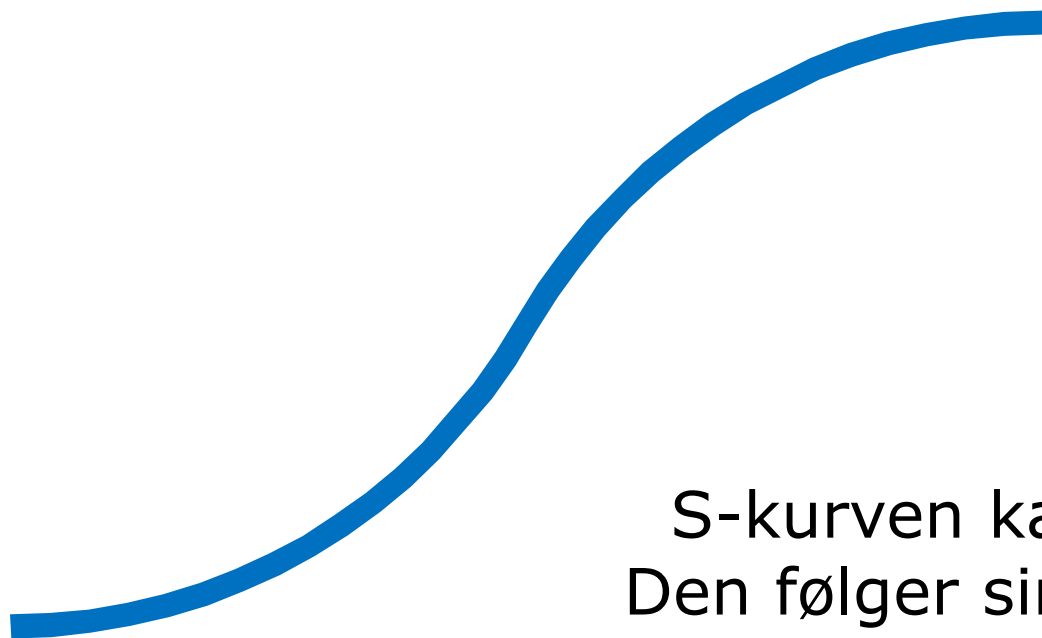
Viften af valgmuligheder er også nærværende på det korte sigt. Og valget mellem mulighederne sker på stedet.



Valget er naturligvis stærkt vejledt af oversigten, som den tidligere omtalte tilbageregning bragte til veje. Men den er vejledende, og må efter aktuelle omstændigheder **fraviges**.

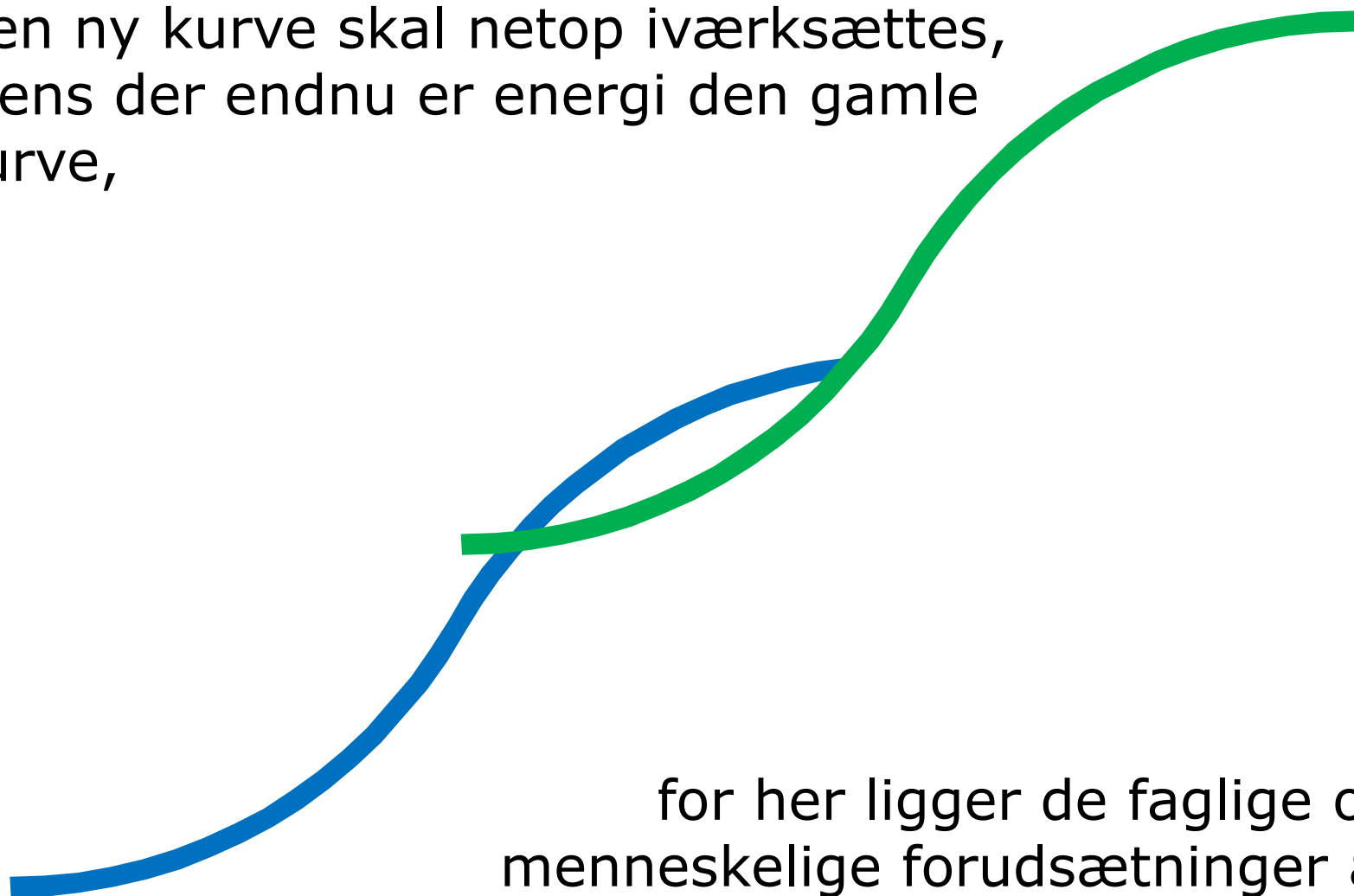
Udvikling følger en s-kurve!

Og det gælder altid, såfremt udviklingen sker inden for rammer!



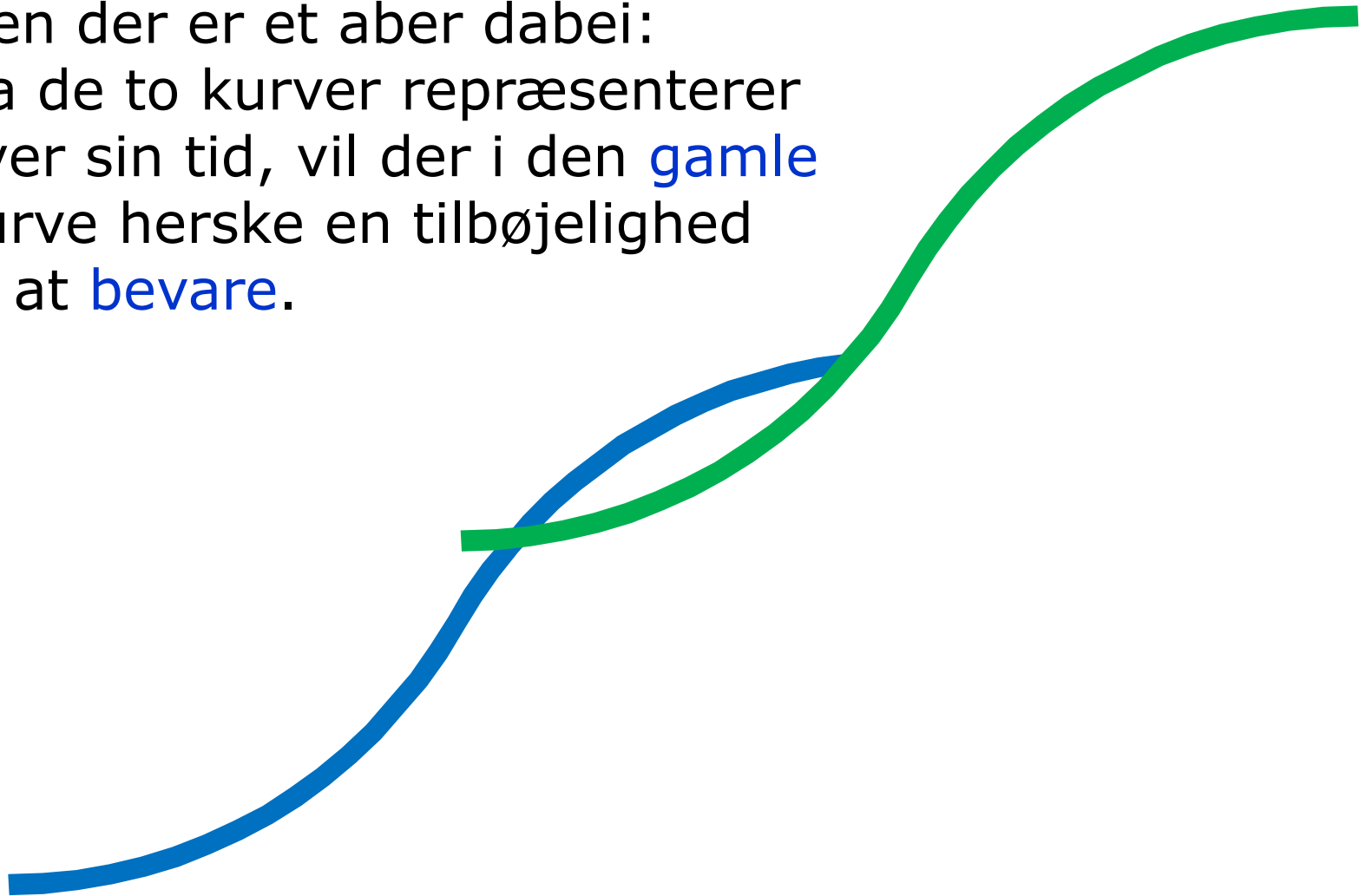
S-kurven kan ikke forlænges.
Den følger sine egne love. Men
en ny s-kurve kan sættes i værk.

Den ny kurve skal netop iværksættes,
mens der endnu er energi den gamle
kurve,



for her ligger de faglige og
menneskelige forudsætninger af
viden, erfaring, identitet og dedikation
mv. Alt det som kan hjælpe den ny kurve i gang.

Men der er et aber dabej: Da de to kurver repræsenterer hver sin tid, vil der i den gamle kurve herske en tilbøjelighed til at bevare.



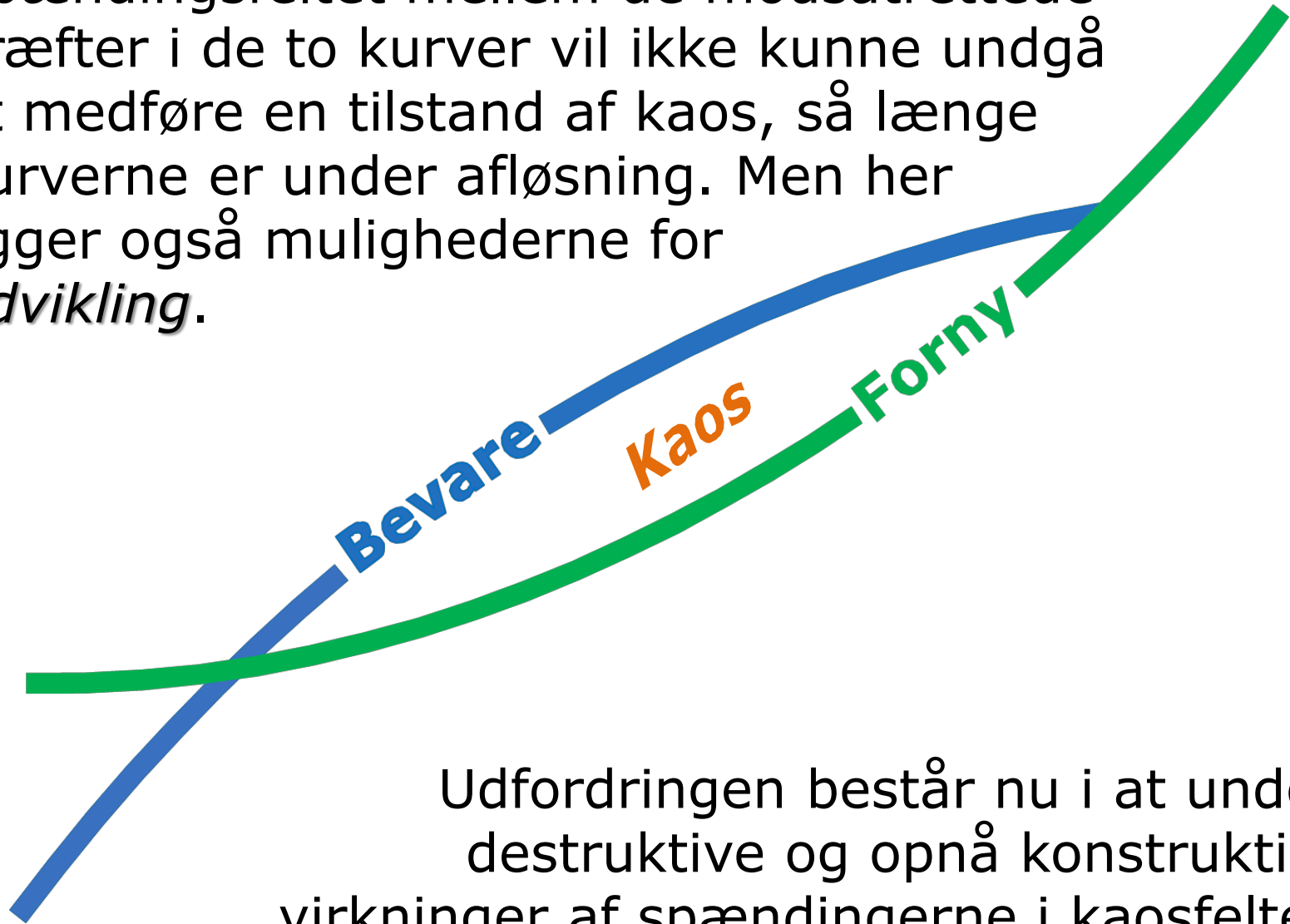
I sagens natur vil den modsatte tilbøjelighed – at forny – herske i den nye kurve.

Det er ikke så underligt: Erfaringen med det, som har virket, og ansvaret, for at det ikke går tabt, ligger i den gamle kurve.



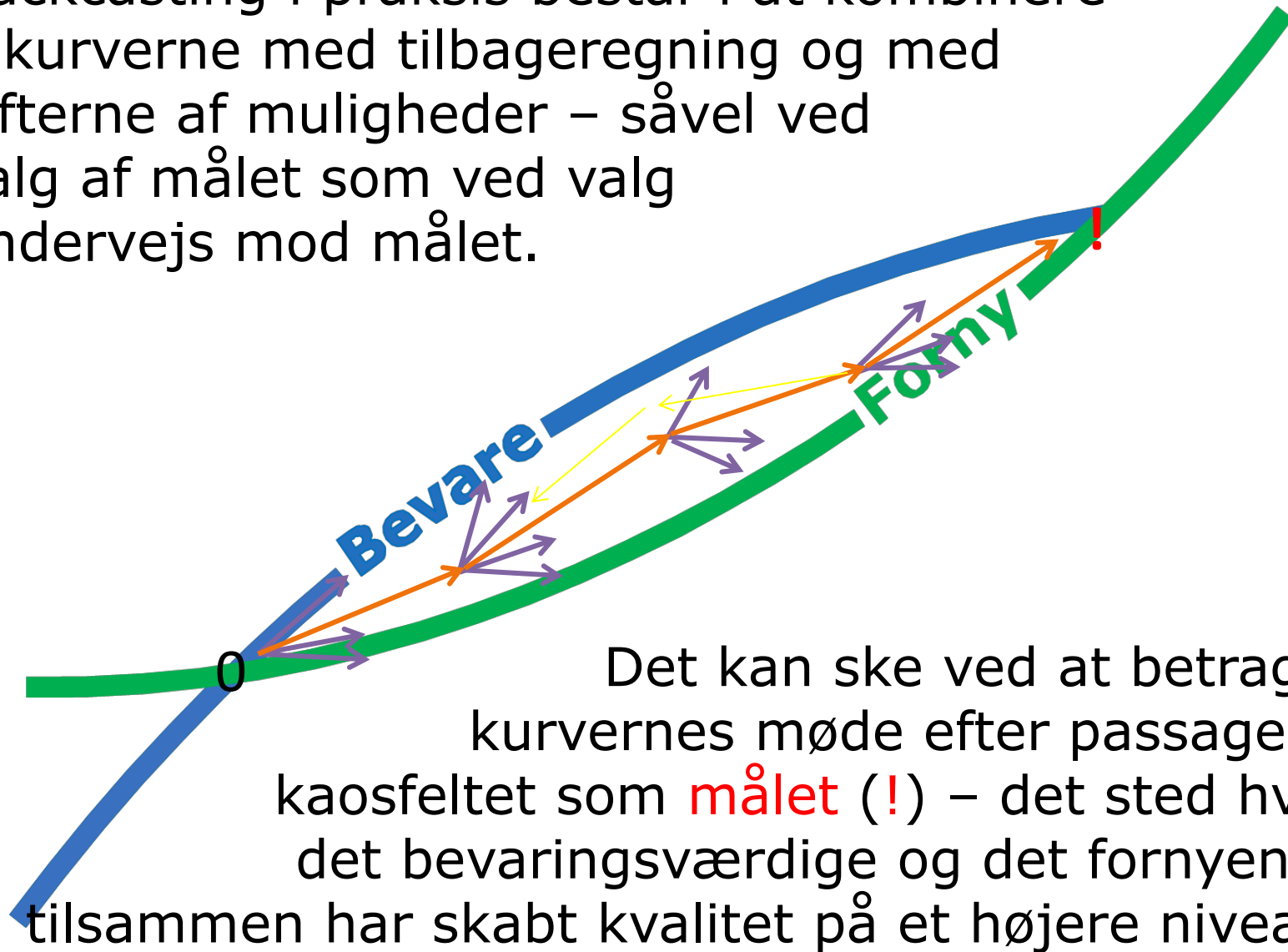
Hvorimod forventningen om og ansvaret for forandring i tide ligger i den ny kurve.

Spændingsfeltet mellem de modsatrettede kræfter i de to kurver vil ikke kunne undgå at medføre en tilstand af kaos, så længe kurverne er under afløsning. Men her ligger også mulighederne for *udvikling*.



Udfordringen består nu i at undgå destruktive og opnå konstruktive virkninger af spændingerne i kaosfeltet.

Backcasting i praksis består i at kombinere s-kurverne med tilbageregning og med vifterne af muligheder – såvel ved valg af målet som ved valg undervejs mod målet.



Det kan ske ved at betragte kurvernes møde efter passage af kaosfeltet som **målet** (!) – det sted hvor det bevaringsværdige og det fornyende tilsammen har skabt kvalitet på et højere niveau.

I dette eksempel kan værdiforøgelsen generaliseres som fra **dyrkning** og **forarbejdning** over **distribution** og **anvendelse** til **moral**.



Men pointen er her, at materialet går igen gennem hele værdikæden.

Forudsætninger for backcasting

Det er en forudsætning for backcasting, at

- mål bliver *sat* og
- disse mål tilstræbes *nået*.

At sætte mål kræver handling for at finde og formulere de – så vidt muligt målbare – værdier, der forventes at være opfyldt, når målet er nået.

At nå mål er en helt anden form for indsats, som undervejs mod målet kræver valg mellem muligheder og overvindelse af forhindringer.

Måls værdiindhold har visionen som udgangspunkt:

Vision

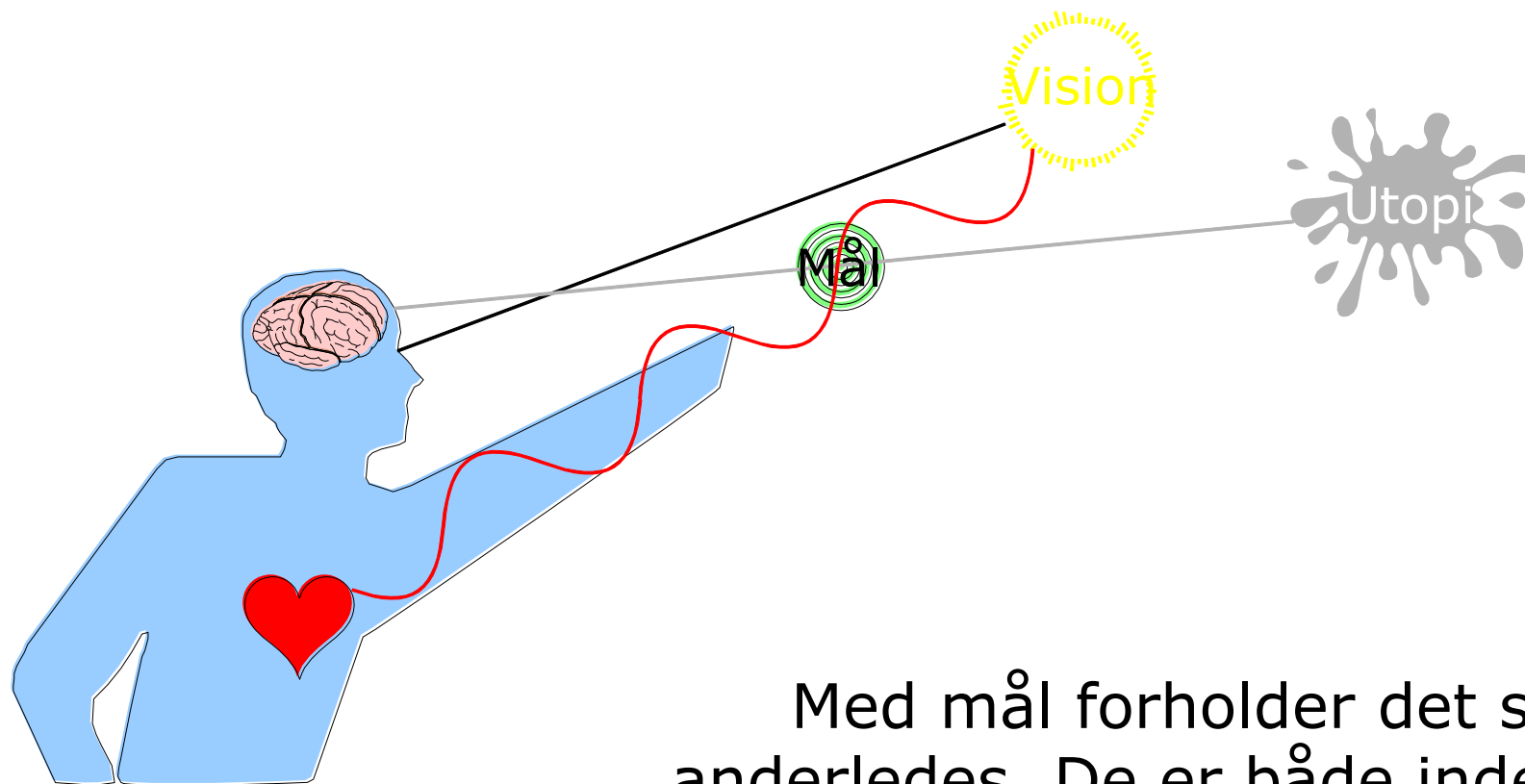
Blandt visioners kvaliteter er, at de

- udgør det stabile, værdiorienterede retningspunkt for bestræbelserne,

- tegner et billede af den ønskede tilstand, som gør det muligt i tankerne at være tilstede der og blive fortrolig med konsekvenser af den ønskede tilstand.

Det gælder ikke mindst nye sproglige betydninger og sammenhænge.

Visionen er inden for synsvidde – men uden for rækkevidde!



Med mål forholder det sig anderledes. De er både inden for syns- og rækkevidde – hvis man anstrenger sig

Formål, mål, metoder og midler

Formål kan direkte udledes af visionen. Formål beskriver, hvorfor noget er nødvendigt at gøre.

Hvorfor?

Mål angiver den tilstand, det tilstræbes at opnå. Mål beskriver, hvad der skal nås.

Hvad?

Metoder og **midler** omhandler de ressourcer og dermed de vilkår, der råder. Metoder og midler beskriver, hvordan det skal gøres.

Hvordan?

At nå mål

... er at foretage de rette valg mellem muligheder for at undgå eller gennembryde hindringer på vejen mod målet.

En enkel men effektiv fremgangsmåde består i at stille, besvare og derpå handle i overensstemmelse med disse fire spørgsmål:

Hvad ved vi om virkninger af og årsager til denne hindring?

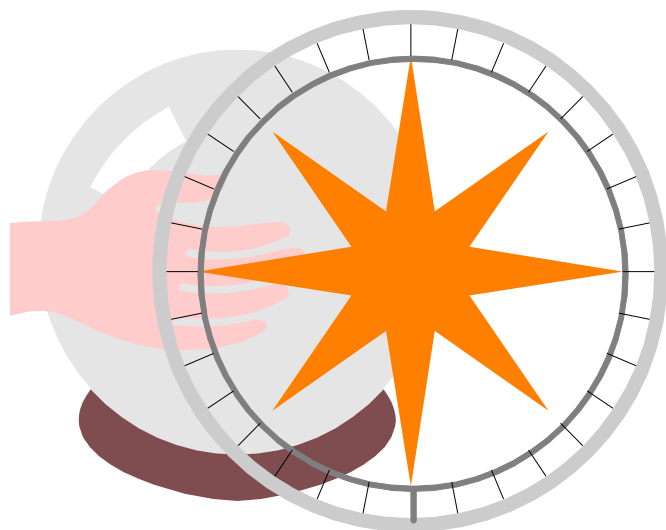
Hvad kan vi gøre for at fjerne årsagerne eller minimere virkningerne?

Hvad vil vi vælge at gøre – fordele og ulemper taget i betragtning?

Hvad gør vi, for at dette valg får størst mulig effektivitet?

Fra forecasting til backcasting?

Før backcasting med begreber og forudsætninger forlades, og præsentation af et eksempel begynder, er en anledning til at overveje følgende spørgsmål:



På hvilke måder vil det forandre vores liv, hvis backcasting bliver mere almindelig end forecasting?

Backcasting og demokratiudvikling

Et *eksempel* på praktisk anvendelse af backcasting er konceptet Demokrati i Projekter*.

Inspireret af mulighederne i backcasting foreskriver konceptet, at deltagerne i projekter – som i en ekspedition – udlægger og derpå benytter et antal depoter af redskaber her til brug for den enkeltes og samspillet udvikling.

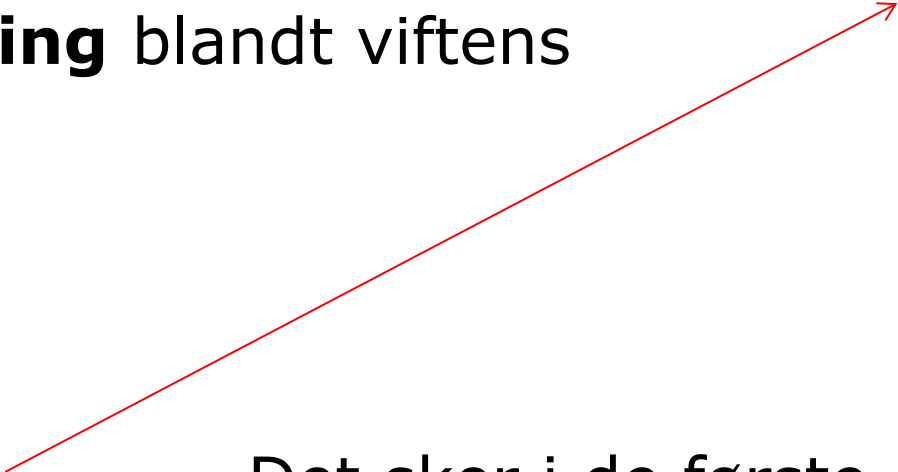
Formålet er øget effektivitet i og ansvarlighed for projektet gennem brug af alles indsigt og erfaringer.

Ansvar for helheden er demokratiets byggesten.

*) Dialoger i Projekter (I) og Depoter i Projekter (II), Forlaget DiPro.dk.

Skab retning!

Projektets første udfordring er
- som ekspeditionens - at
vælge **retning** blandt viftens
muligheder.



Det sker i de første depoter med
tanke på, hvad der skal ske i de sidste.

(Men hvorfor associere til *ekspedition* og *depoter*? Da mennesker er forskellige og vores adfærd varierer, er vi ikke forudsigelige. Se i øjnene, at i ethvert projekt er samspil og menneskelig udvikling en opdagelsesrejse!)

I første depot dukker ideen om projektet op, der gøres overvejelser og træffes beslutning om gennemførelse.



Allerede **før projekt**
– som depotet hedder –
indfinder fornemmelsen af
ekspeditionens retning sig, og for den
enkelte involverede er implementering
dermed reelt iværksat.

I depot nr. 2 er projektet besluttet, og nu **sætter projektet af**. Ikke ved blindt at kaste sig ud i det, men gennem tilbageregning fra mål til det afsæt, som depotet har navn efter.



Projektgruppens medlemmer indvier hinanden i deres erfaringer, vurderinger og ideer, mens de i tankerne bevæger sig fra målet og dets krav tilbage til den nuværende situation.

Derfor er første opgave i depot nr. 2 at skabe et fælles billede af, hvordan tilstanden vil være, **efter projektet** er afsluttet – visionen. Den er inden for synsvidde men uden for rækkevidde.

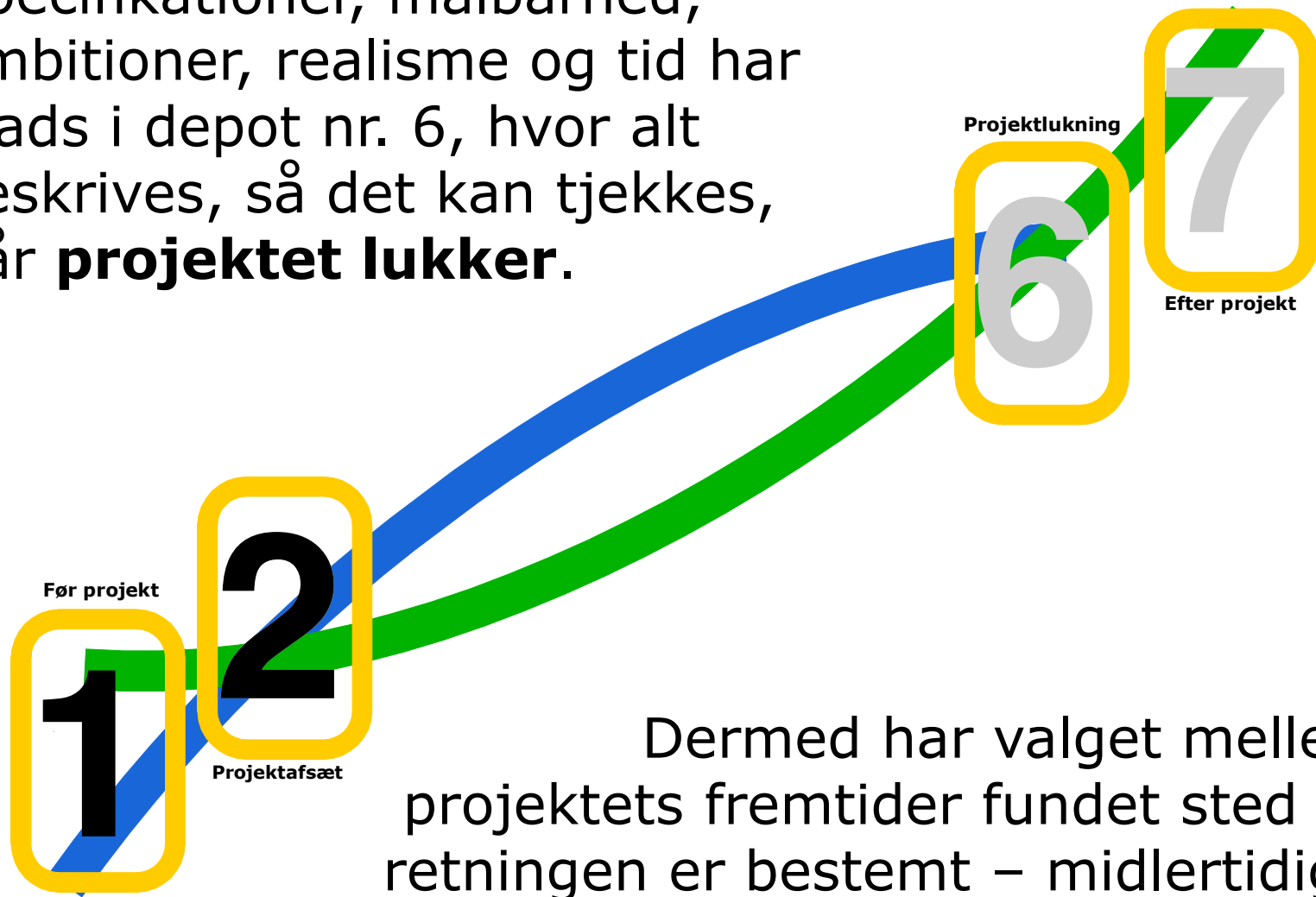


Efter projekt

Derfor er der ingen grund til at holde sig tilbage: Drømme, ønsker, fantasi og værdier hører hjemme i visionen.

Realisme kommer til senere, nemlig i målet. Det skal være inden for rækkevidde.

Specifikationer, målbarhed, ambitioner, realisme og tid har plads i depot nr. 6, hvor alt beskrives, så det kan tjekkes, når **projektet lukker**.



Dermed har valget mellem projektets fremtider fundet sted og retningen er bestemt – midlertidigt!
Næste opgave er at skabe oversigt.

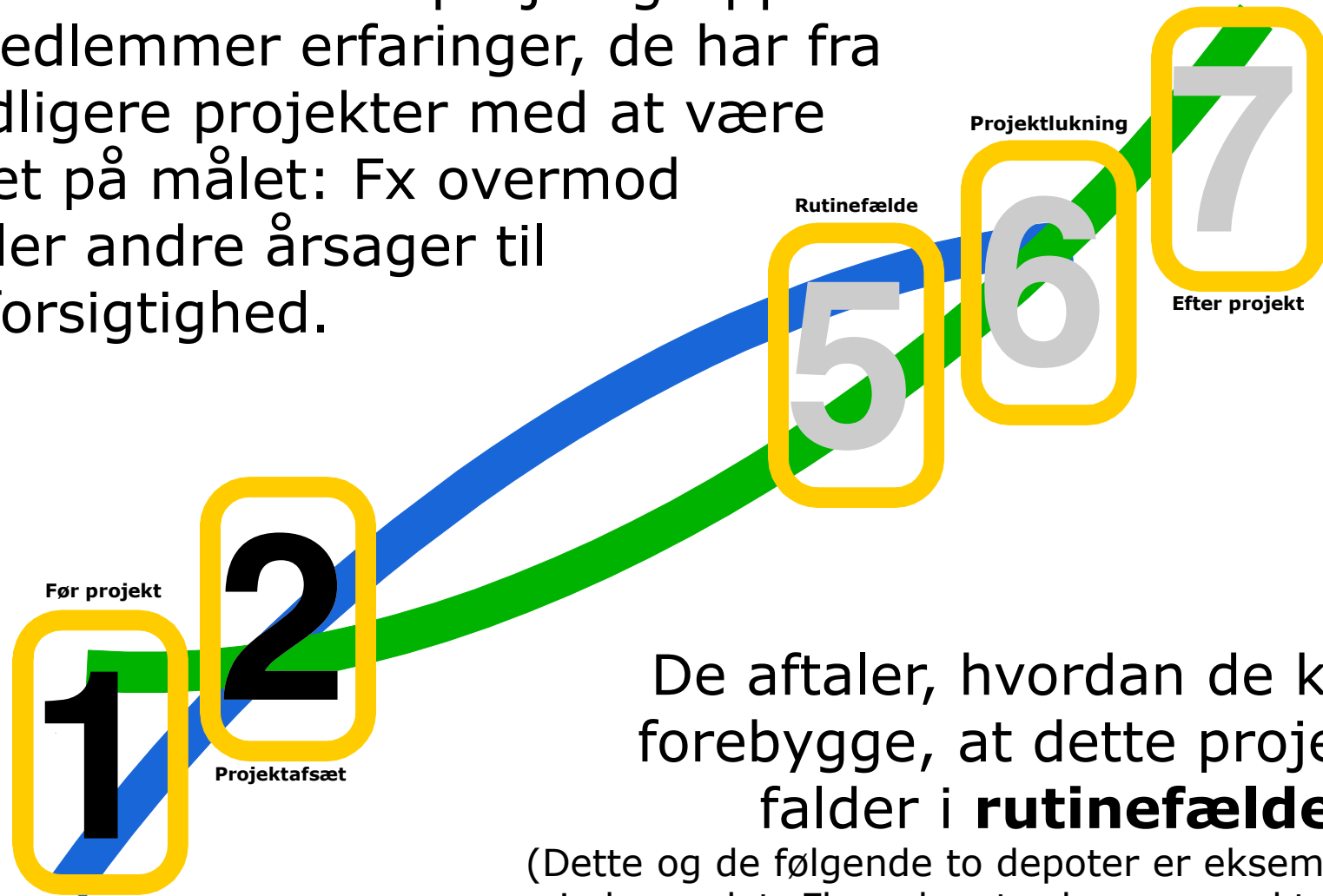
Skab oversigt!

Nu gælder det om – med alle midler – at skaffe sig vished for, hvordan fremkommeligheden i terrænet mellem kurverne er.



Oversigt giver viden om kaosfeltets hindringer, færdigheder i at overvinde dem og redskaber til at gøre det med.

Derfor udveksler projektgruppens medlemmer erfaringer, de har fra tidligere projekter med at være tæt på målet: Fx overmod eller andre årsager til uforsigtighed.



De aftaler, hvordan de kan forebygge, at dette projekt falder i **rutinefælden**.

(Dette og de følgende to depoter er eksempler i eksemplet. Flere depoter kan være aktuelle – afhængig af projektets karakter.)

Intet projekt uden en **midtvejskrise**.
Det er reglen, men med alles erfaringer
og årvågenhed kan den
måske gribes, mens
den endnu kun er
en konflikt.



Med lidt held og god vilje kan mange
konflikter vendes til noget konstruktivt.

Situationen, når projektet er nyt, er ofte præget af uvished. Samtidig skal der træffes afgørende valg. Så selv om alt nu er tænkt godt igennem, vil der være behov for at **prøve** og dermed for at **fejle**.



Overskuddet fra en grundig forberedelse bruger gruppen til at udvikle en kultur, hvor begåede fejl betragtes som investeringer.

I depot nr. 2, som projektgruppen har opholdt sig i under hele processen med at skabe oversigt, gør gruppen sine erfaringer op.



Det samlede billede giver dem den bedst mulige idé om, hvad der venter dem, og hvad de derfor skal overvinde eller søge at undgå på rejsen.

Gør en indsats!

Når alles relevante erfaringer med udfordringerne i kaosfelter i fællesskab er spredt og derpå samlet i kategorier efter relevans gennem tilbageregning, er visheden optimal, og adækvate forholdsregler kan blive taget i tide.

Det betyder, at indsatsen for at få projektet i hus ikke skal bruges på ustandseligt at slukke små brande eller være henvist til til hovsaløsninger.

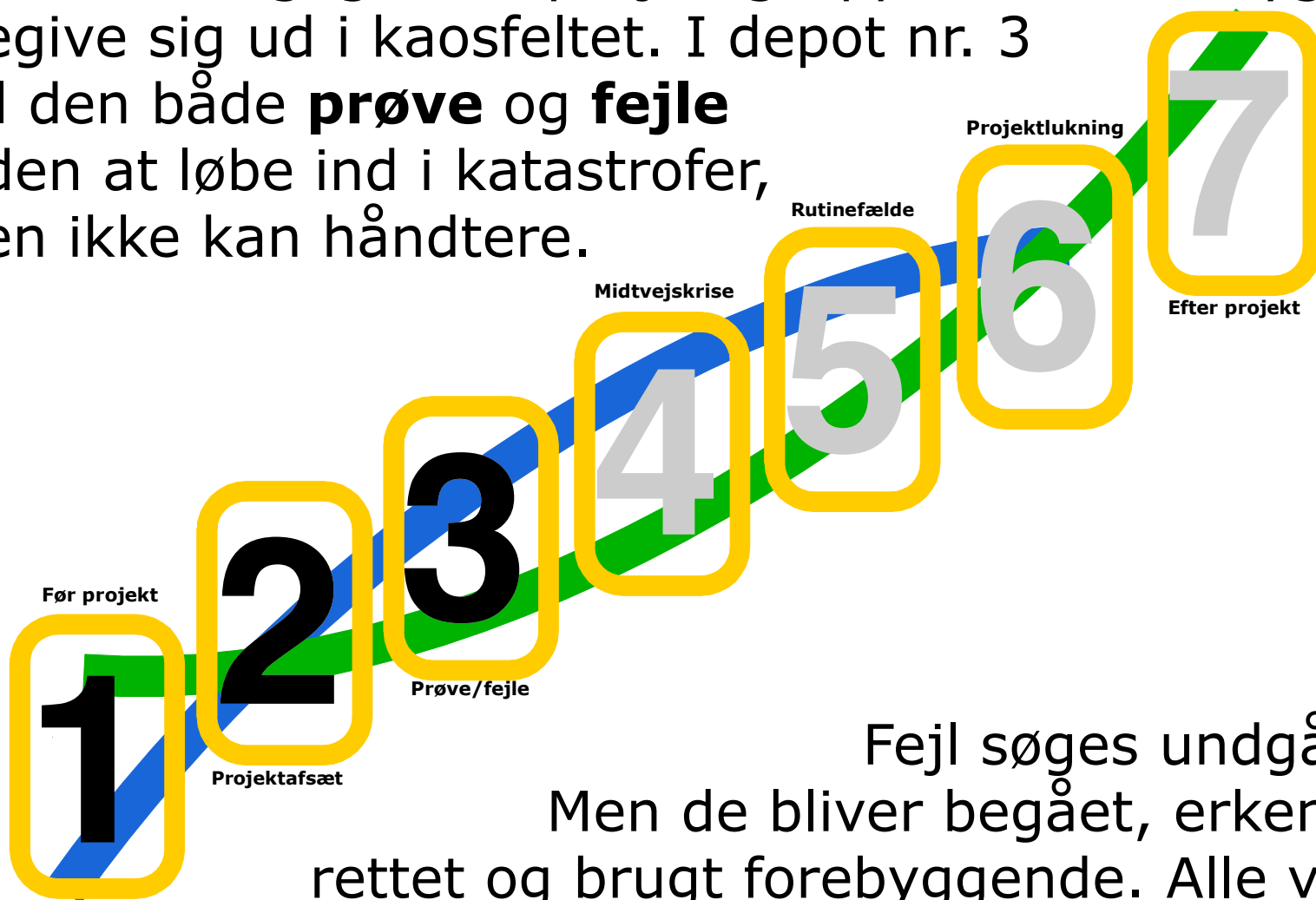
Opbygning af beredskab og overskud til at håndtere uforudsete udfordringer kan nu fortsætte under **indsatsen.**

Erfaringerne fra tilbageregning indebærer mulighed for i tide at revidere mål i overensstemmelse med erkendte realiteter, på ruten til målet. Justeringen *kan* gå mod højere, lavere eller nye ambitioner.



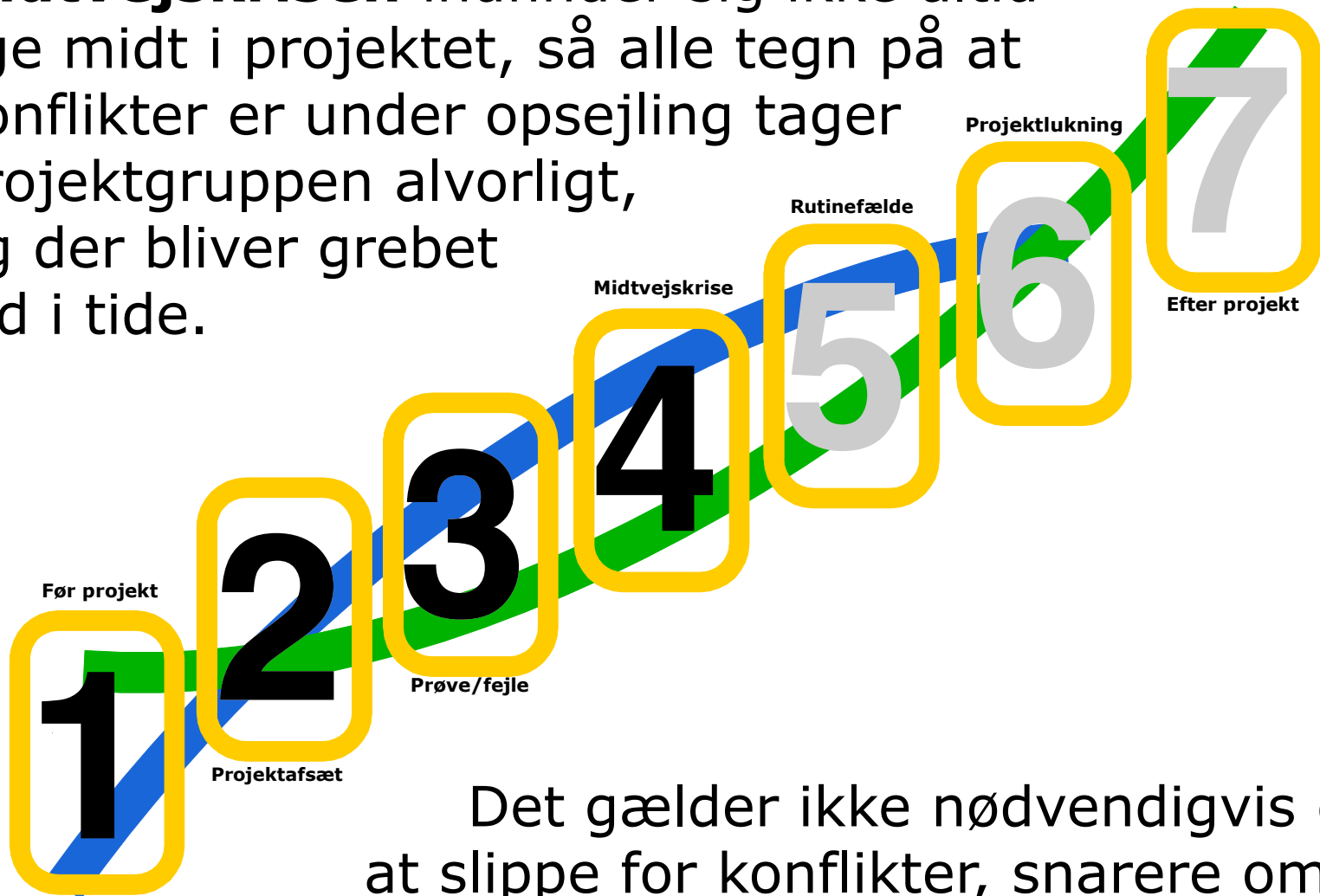
Endelig har tilbageregningen i **depot nr. 2** øget kendskabet til de begreber og sammenhænge, som kendetegner situationen, når projektet er lukket

Med den bagage kan projektgruppen relativt trygt begive sig ud i kaosfeltet. I depot nr. 3 vil den både **prøve** og **fejle** uden at løbe ind i katastrofer, den ikke kan håndtere.



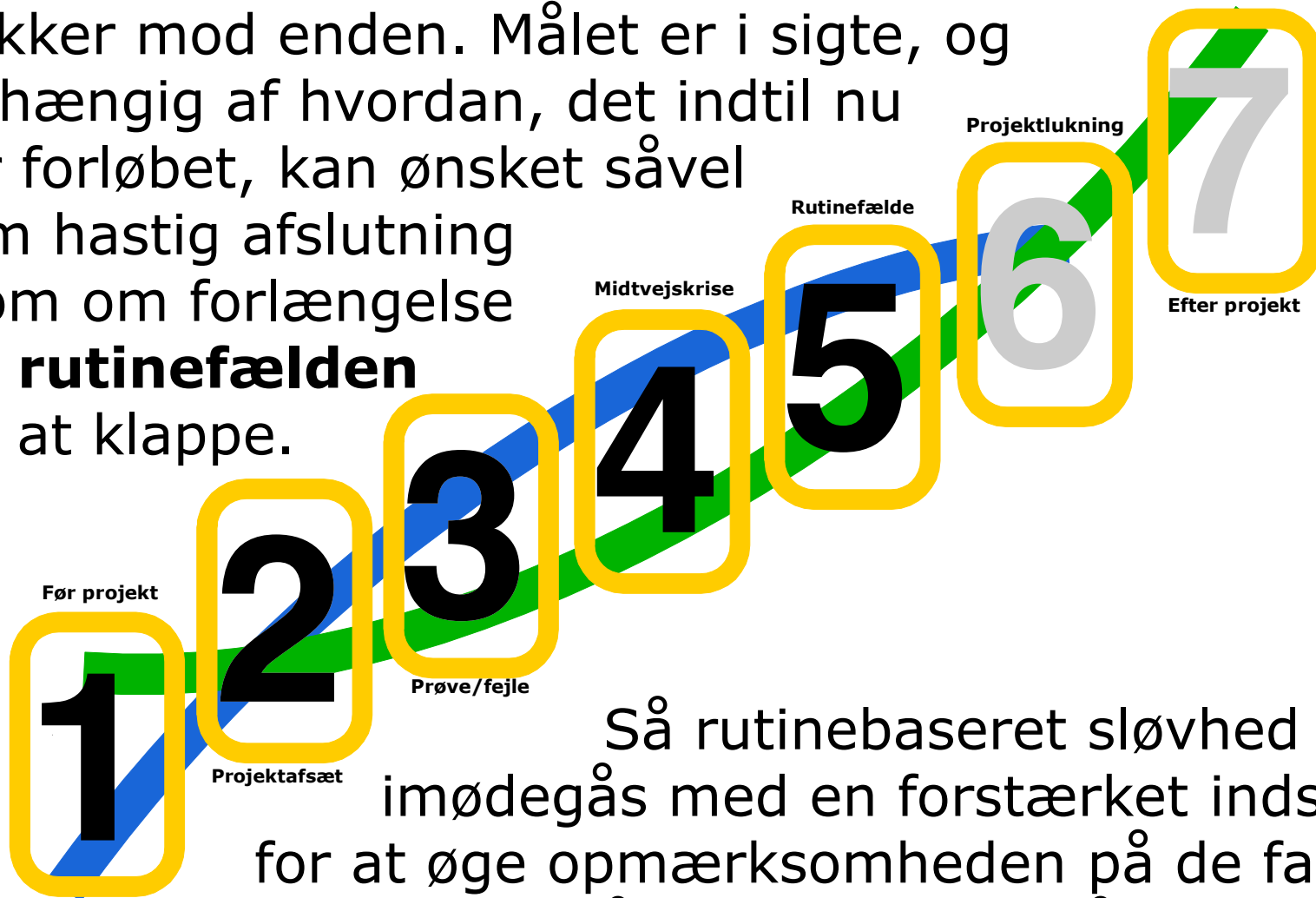
Fejl søges undgået.
Men de bliver begået, erkendt,
rettet og brugt forebyggende. Alle ved,
at fejl kun er fejl *indtil* de er begået!

Midtvejskrisen indfinder sig ikke altid lige midt i projektet, så alle tegn på at konflikter er under opsejling tager projektgruppen alvorligt, og der bliver grebet ind i tide.



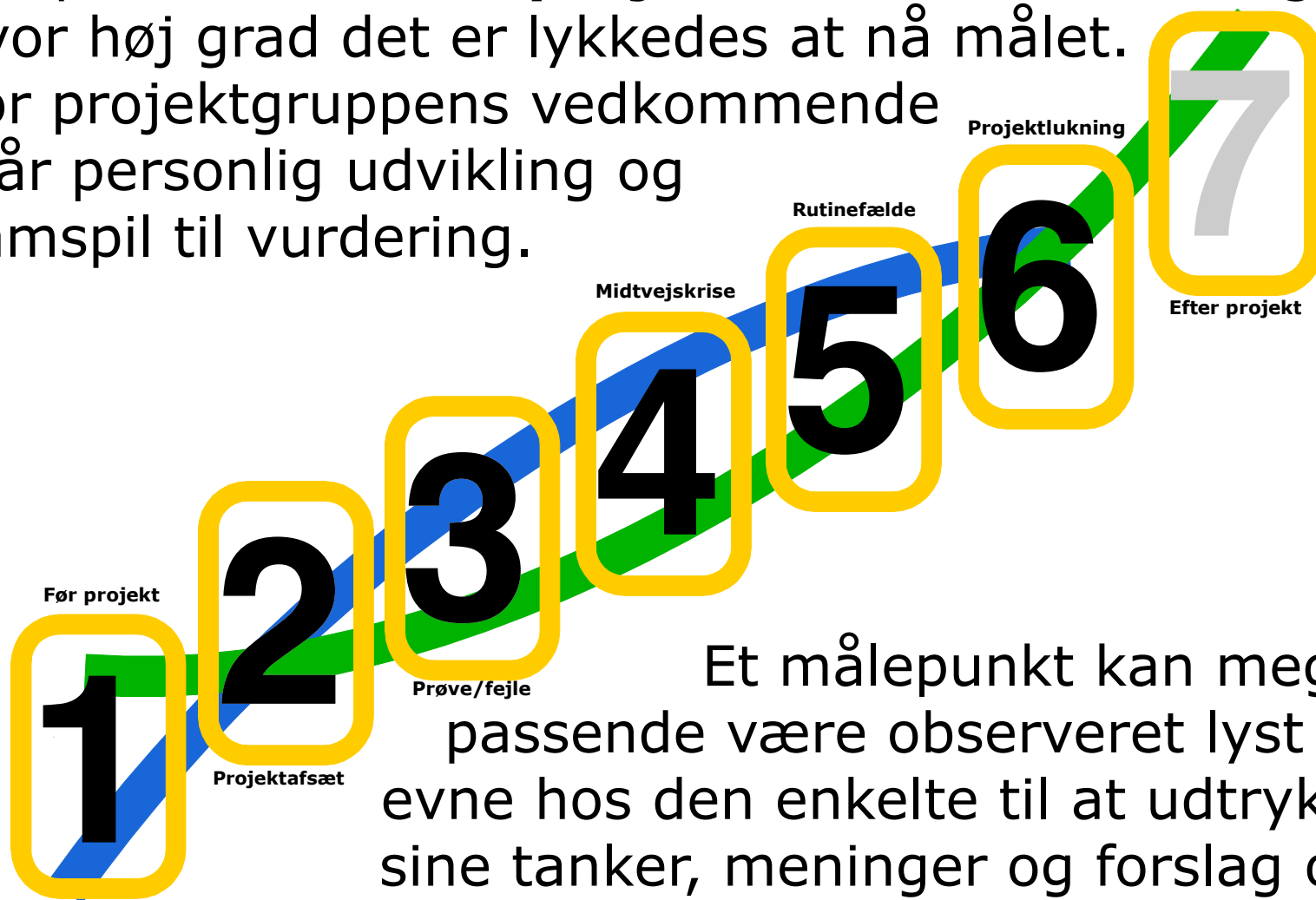
Det gælder ikke nødvendigvis om at slippe for konflikter, snarere om at håndtere dem, så de undgår at udvikle sig til kriser.

Indsatsen for at bringe projektet til afslutning lakker mod enden. Målet er i sigte, og afhængig af hvordan, det indtil nu er forløbet, kan ønsket såvel om hastig afslutning som om forlængelse få **rutinefælden** til at klappe.



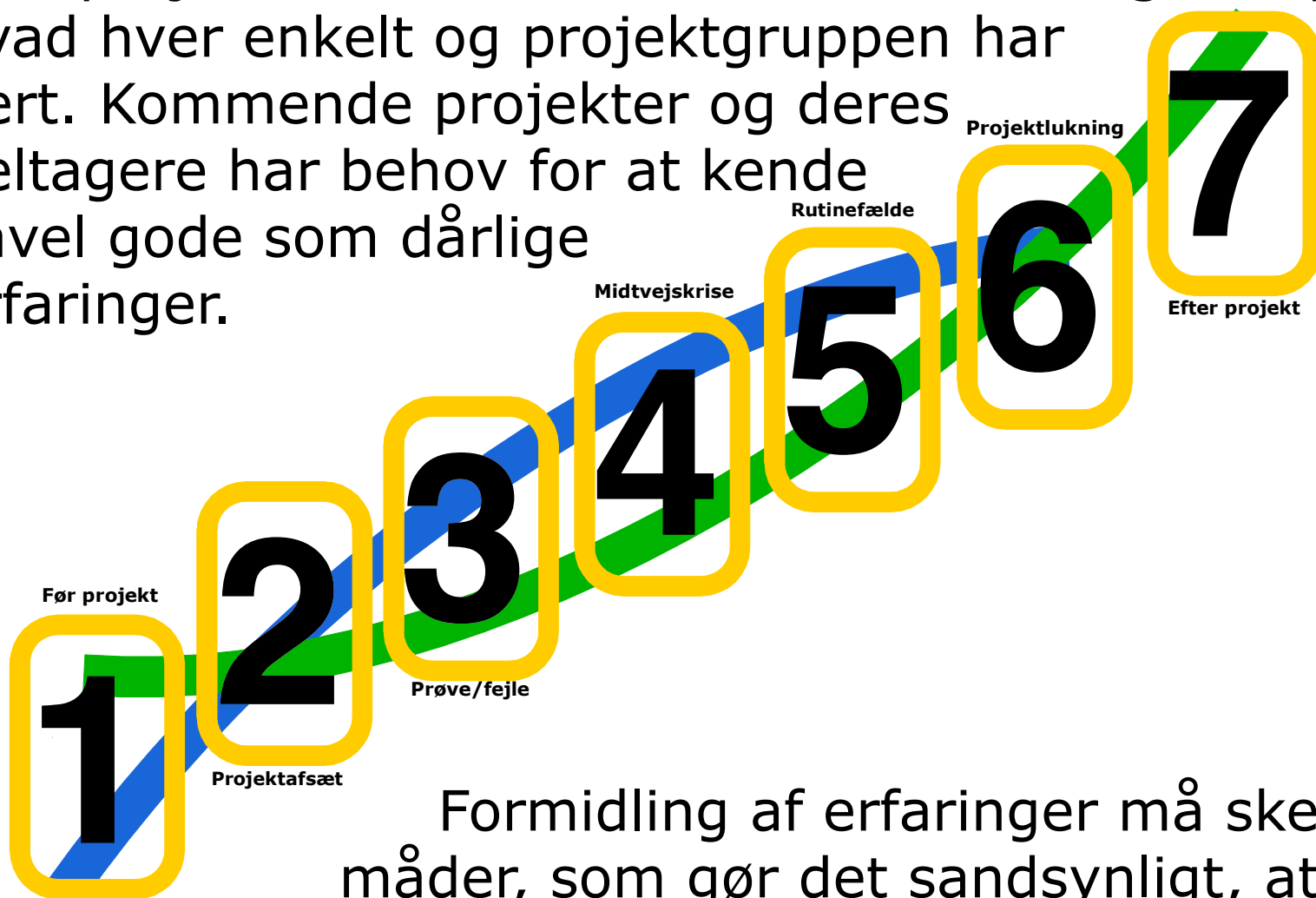
Så rutinebaseret sløvhed må imødegås med en forstærket indsats for at øge opmærksomheden på de farer, der altid lurer, når noget er tæt på at lykkes.

I depot nr. 6 **lukker projektet**. Her viser det sig, i hvor høj grad det er lykkedes at nå målet. For projektgruppens vedkommende står personlig udvikling og samspil til vurdering.



Et målepunkt kan meget passende være observeret lyst og evne hos den enkelte til at udtrykke sine tanker, meninger og forslag om forbedrede relationer i projektgruppen.

Med projektet vel afsluttet er det tid til at gøre op, hvad hver enkelt og projektgruppen har lært. Kommende projekter og deres deltagere har behov for at kende såvel gode som dårlige erfaringer.



Formidling af erfaringer må ske på måder, som gør det sandsynligt, at de bliver kendt, forstået og brugt – også af andre!

Efterskrift

Konceptet Demokrati i Projekter er kun et eksempel på praktisk anvendelse af backcasting.

Backcasting er ikke i sig selv et redskab til fremme af demokrati. Men sat i den sammenhæng, som her er beskrevet, opstår den flerhed af dimensioner, som er nødvendig, hvis ting skal lykkes.

Fx vil den vished om tingenes tilstand, som får os til at vælge rette vej i viften af muligheder, gå hånd i hånd med voksende selvbevidsthed og -sikkerhed hos de personer, hvis erfaringer og fornemmelser blev hørt, forstået og måske brugt i valget.

Deltagelse i valg og erfaringer med egne valg, som viser sig konstruktive for helheden, får følelsen af ansvar til at vokse og brede sig med mod til også at tage ansvar for flere end sig selv.

Når det sker, står vi med et grundlag for personlig adfærd, hvor kun færdighed i valg af metoder mangler, før *effektiv, demokratisk* adfærd kan indfinde sig.

Så har den positive spiral allerede taget sin første tårn, og vilkår for efterfølgende er stærkt forbedret.

Fx at viden om at social udvikling, netop i kraft af, at den ikke kan forudsiges, kræver, at vi i projektet i muligt omfang holder hinanden underrettet om vore tanker og ideer, før de bliver til handlinger eller undladelser af betydning for projektet.

Konceptets ambition er at give et redskab i hænde til personer med ansvar for projekter, så de kan lade sig inspirere til at videreudvikle og tilpasse til aktuelle behov og derved tage konsekvensen af det faktum, at

i handlingens øjeblik er individet suverænt!

Derfor lyder opfordringen:

Hvis betydningen af seriøse, sociale kick-off af projekter er anerkendt, og der gives rum til sådanne, er der risiko for at effekten udebliver eller bliver den modsatte af den ønskede, hvis der ikke følges op med tilsvarende seriøse, sociale time-outs gennem projektets forløb!