

57 w 2023 (467)

SWOT – robisz to źle, zobacz czemu

Data publikacji: 08.12.2023 / Autor: Wojciech Przybylski

Narzędzia kojarzone kiedyś z biznesem już dawno uwolniły się od tej sektorowej zależności. Wiele z nich ma po prostu na tyle uniwersalny charakter, że z powodzeniem może służyć do porządkowania każdej rzeczywistości: nie tylko działającego dla zysku przedsiębiorstwa, ale i działającej dla dobra wspólnego instytucji publicznej czy społecznego w swym wymiarze NGO-sa (tfu!), zwanego w kręgach tradycjonalistów organizacją pozarządową. A nawet do pojedynczego projektu.

Jedną z najstarszych i najbardziej rozpowszechnionych tego typu metod jest analiza SWOT. Celem niniejszego tekstu nie są akademickie rozważania nad metodologią (nauką o metodzie), a praktyczne wskazanie, kiedy i do czego może się nam analiza SWOT przydać w harcerskim życiu.

Czym jest SWOT?

SWOT to prosta metoda analizy rzeczywistości, będąca swojego rodzaju strukturyzacją poprzez różne typy zadawanych pytań, składających się na całość opisu. Prosta nie znaczy jednak, że zawsze intuicyjna. Akronim „SWOT” to po prostu pierwsze litery pytań. Połowa analizy, czyli samo „S” oraz „W”, stosujemy na co dzień, szukając plusów oraz minusów dowolnej sytuacji, jej jasnych i ciemnych stron. „Strength” czyli siła, „weakness” czyli słabość. Wyobraźmy sobie, że analizujemy metodą SWOT stan naszej drużyny. „S” to będą po prostu nasze silne strony: mamy cztery zastępy, poza jednym wyjątkiem doświadczonych zastępowych, stopnie w drużynie przynajmniej do ćwika są zgodne z metodą i adekwatnie do wieku, w ekipie panuje dobra atmosfera, a copiątkowe dyżury w harcówce z czasu na sprawności przeistaczają się w samoistne śpiewogrania z drużyną harcerzek. Nie ma jednak sytuacji jednostronnych, widzimy zatem również minusy: ZZ prawie nie działa, starsi harcerze przestali zdobywać sprawności, nie umiemy utrzymać w harcówce porządku, zaś stan sprzętu obozowego woła o pomstę do nieba. Na tym przykładzie widać, że wymieszaliśmy różne wymiary działania drużyny (metodę, program, strukturę, kwatermistrzostwo), ale można by rzecz jasna przeprowadzić analizę dla każdego z tych wymiarów oddzielnie, wypełniając dla każdej stosowną tabelę (kartę).

Trzy warianty i jak je uprościć?

Nieco większa komplikacja pojawia się jednak przy kolejnych dwóch literkach akronimu: „O” oraz „T”. To z nimi są związane najczęstsze błędy oraz nieporozumienia stosowania analizy SWOT. O ile tłumaczenie obu słów jest proste (opportunities = „szanse”, „threats” = „zagrożenia”), to ich rozumienie nie jest już tak oczywiste. Klasycznie spotyka się trzy różne interpretacje tych kategorii myślenia. Zgodnie z nimi O oraz T odnoszą się odpowiednio do tego, co:

1. zewnętrzne wobec analizowanego przedmiotu (w naszym przykładzie będzie to np. zachowanie szkoły lub rodziców),
2. obiektywne wobec nas, na które nie mamy wpływu (np. zmiany w otoczeniu społeczno-kulturowym),
3. dotyczące przyszłości, czyli potencjału zmiany („szanse na lepsze” oraz „ryzyka pogorszenia”).

Co bardziej wnikliwi Druhny i Druhowie zauważą od razu, że powyższe kategorie analizy nie są w pełni rozłączne, gdyż to co zewnętrzne może być równocześnie obiektywne, a do tego zwykle analizujemy te zmienne pod kątem przyszłości i zmiany obecnego stanu rzeczy. Dlatego z mojego osobistego doświadczenia z pracy z metodą SWOT wynika, że najbardziej praktycznym ujęciem jest myślenie o „O” oraz „T” jako o „zmianach w otoczeniu, które mogą wpłynąć na badany obiekt”. Takie rozwinięcie drugiej części SWOT zawiera w sobie dużą część wyżej opisanych wariantów i jest po prostu użyteczne, a zarazem proste.



Przykładowa analiza SWOT

Praktyczne pola zastosowania w ZHR

Analiza SWOT z uwagi na swoją uniwersalność może się nam przydać do rozmaitych analiz, mających na celu poprawę naszego działania w prawie dowolnym obszarze. Analizę SWOT możemy potraktować nie tylko kondycję konkretnej jednostki (drużyny, hufca, chorągwi czy całego ZHR), ale i wymiary naszego działania (finansowy, majątkowy czy regulacyjny, ale i kształcenie, metodę lub program). Możemy wreszcie analizować poszczególne złożone projekty, od obozu zagranicznego środowiska po zlot, zjazd czy konkretny pomysł na obchody 80-lecia Powstania Warszawskiego.

Plusy, minusy i dalsze kroki

Jak każda metoda, SWOT ma nie tylko swoje plusy i korzyści, ale i ograniczenia oraz ryzyka. Można by z przymrużeniem oka przeprowadzić w tym miejscu „analizę SWOT analizy SWOT”, ale zrobimy to prościej i zostaniemy na poziomie samych plusów oraz minusów. Do tych pierwszych należy zaliczyć: prostotę, wspomnianą już uniwersalność, wygodę stosowania w grupie (świetne ćwiczenie nawet dla ZZ-etu), łatwość nauczenia się nawet przez mniej doświadczonych uczestników (harcerzy-analityków) oraz klarowność wyniku analizy. Na pierwszym miejscu listy słabości postawiłbym koncentrację metody SWOT na formach i zewnętrzności, a zatem utratę perspektywy użytkownika końcowego, czyli innymi słowy odbiorcy analizowanego wycinka rzeczywistości – np. harcerza w drużynie. Analiza SWOT najczęściej wychodzi „bezosobowo”, co w organizacji wychowawczej jest szczególnie dużym zagrożeniem. Stąd w pierwszej kolejności rekomendowałbym stosowanie tej metody do struktur, systemów, projektów – drużyna wykorzystana na potrzeby tego artykułu może być przykładem łatwym, ale przewrotnym. Inną słabością analizy SWOT jest jej „spłaszczenie”, bo wszystkie obserwacje na karcie (kanwie) SWOT występują na tym samym poziomie. Nie ma wbudowanej w metodę hierarchii ważności, dlatego warto ją zbudować w kolejnym kroku – ale to już temat na oddzielny tekst.

Z całą pewnością nie ma metody analizy bardziej rozpowszechnionej i powszechnie stosowanej, więc nawet jeśli należy ona do pierwszej, starszej generacji metodyk, warto ją znać i umieć stosować. W wielu wypadkach po prostu nie opłaca się silić na bardziej zaawansowane sposoby analizy, zgodnie z [zasadą Pareta](#).

Na koniec warto tylko dodać, że analizy SWOT (jak i w zasadzie żadnej diagnozy) nie robi się dla niej samej lub dla sztuki. Kolejnym krokiem powinno być zaprojektowanie lub weryfikacja naszych działań z uwzględnieniem nowej, wynikającej ze SWOT wiedzy. Szczególnie, że struktura SWOT pozwala oddzielić rzeczy, na które mamy realny wpływ (np. praca ZZ-tu) od tych, na które nie mamy

(np. zmiany w otoczeniu społecznym), a to z kolei pierwszy krok do “przesiania” oraz wspomnianej priorytetyzacji naszych planów. To jednak temat na oddzielny artykuł. Powodzenia w stosowaniu!

Zdjęcie w nagłówku: Złaz OHy „Werwa” 11.2023

Wojciech Przybylski

Przez 5 lat byłem drużynowym harcerskim i wędrowniczym, animowałem też współpracę z niemieckimi skautami oraz służyłem w Komisji Instruktorskiej i Kapitułe HR. Od lat zajmuję się przekładami z języka harcerskiego na język powszechnie zrozumiały (i vice versa), np. szkolę z tego, jak doświadczenie instruktorskie opisać w CV.

Jestem wiceprzewodniczącym ZHR, współtwórcą programu “Bezpieczny ZHR” i koordynowałem proces tworzenia strategii #ZHR2025. W życiu poza harcówką jestem absolwentem socjologii oraz studiów MBA i zajmuję się wsparciem innowacyjności oraz przedsiębiorczości. Przez lata byłem prezesem Krakowskiego Parku Technologicznego, a obecnie rozwijam swój własny startup. W ZHR znalazłem Anię, z którą wychowujemy czwórkę dzieci w wieku od zuchowego po absolwencki. Generalnie harcerstwo dało mi większość najcenniejszych rzeczy w życiu i piszę to bez cienia przesady czy kokieterii.