

BIJLAGE

SWO - ART

Met SWO-ART krijg je een duidelijk beeld en begrip van hoe je organisatie de uitdagingen van de toekomst kan aanpakken. SWO-ART staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities, Aspirations, Results en Threats (Sterktes, Zwaktes, Kansen, Aspiraties, Resultaten, en Bedreigingen).

Uit de gegevensverzameling komen allerlei soorten interne en externe gegevens naar boven. We interpreteren die als sterktes en zwaktes (intern) en als kansen of bedreigingen (extern). Tijdens deze verzameling vragen we interne stakeholders naar hun aspiraties en externe stakeholders welke resultaten ze van de organisatie willen zien.

Door deze geïnterpreteerde gegevens te combineren, kunnen we de uitdagingen en handelingsmogelijkheden van de organisatie zien. Vaak wordt hiervoor de SWOT-confrontatiematrix gebruikt, maar deze heeft een te grote focus op het negatieve en interne kwesties. Met de werkvorm SOAR kan je dit vermijden. Maar deze werkvorm focust dan weer te veel op voluntarisme en onvoldoende op wat we zwaktes of bedreigingen noemen. Daarom stellen we de SWO-ART voor, als een inspiratierooster in plaats van een confrontatiematrix.

SWO-ART Inspiratierooster

SWO-ART inspiratierooster	BEDREIGINGEN	KANSEN	RESULTATEN
ZWAKTES	Schade beheersen	Kiezen	Herbevragen
STERKTES	Verdedigen	Investeren	Inzetten
ASPIRATIES	Omdenken	Realiseren	Riskeren

› *Strengths of interne sterktes*

Wat zijn de interne sterktes van de organisatie? Waar excelleert ze in? Welke factoren binnen de organisatie dragen bij aan haar voortbestaan, het realiseren van haar missie en het behalen van goede resultaten?

› *Weaknesses of interne zwaktes*

Wat zijn de interne zwaktes van de organisatie? Waarin kan ze verbeteren? Wat verloopt niet optimaal? Welke factoren binnen de organisatie kunnen haar voortbestaan, het realiseren van haar missie en het behalen van goede resultaten in de weg staan?

‣ ***Opportunities of externe kansen***

Welke externe kansen zijn er in de omgeving die de organisatie kunnen helpen haar doelstellingen beter, sneller en gemakkelijker te bereiken?

‣ ***Aspirations of aspiraties***

Door de bevraging van interne stakeholders en functioneringsgesprekken met medewerkers kom je te weten wat hun aspiraties zijn. Wat willen ze nog bereiken? Welke doelen zouden ze graag binnen de visie en missie van de organisatie realiseren? Wat vinden ze een professionele uitdaging?

‣ ***Threats of externe bedreigingen***

Welke bedreigingen doen zich voor in de externe omgeving die het de organisatie moeilijk maken haar doelstellingen te realiseren? Alle externe bedreigingen, moeilijkheden en remmingen die de organisatie kunnen hinderen of afremmen en die het planningsteam heeft vastgesteld, worden in dit luik genoteerd.

‣ ***Results of gewenste resultaten***

Door de bevraging van externe stakeholders kom je te weten wat deze belanghebbenden willen als resultaat van je organisatie.

SWO-ART toepassen

Het is belangrijk om de zes categorieën met elkaar te verbinden of te confronteren en er mogelijke handelingsmogelijkheden uit af te leiden. Voor elke combinatie is er een specifieke aanpak. Door gegevens uit de eerste kolom en de bovenste rij te combineren, kunnen negen vakken worden gecreëerd met verschillende handelingsperspectieven. De handelingsperspectieven zijn:

‣ ***Schade beheersen: zwaktes x bedreigingen***

Als er een overlap is tussen interne zwaktes en externe bedreigingen, moet de organisatie op zoek gaan naar maatregelen om de schade te beperken. Bijvoorbeeld, als een zwakte de organisatie extra kwetsbaar maakt voor een bedreiging in de toekomst, moet de organisatie manieren vinden om de zwakte aan te pakken en de bedreiging af te weren.

‣ ***Kiezen: zwaktes x kansen***

Als er overeenkomsten zijn tussen interne zwaktes en externe kansen, moet de organisatie beslissen of ze deze kansen wil benutten om de zwaktes te verminderen. Als de kans belangrijk genoeg is, moet de organisatie investeren om de zwakte op te heffen. Als de opportuniteit niet zo belangrijk of uitgesproken is, kan de organisatie de zwakte op het huidige niveau behouden of afbouwen.

‣ ***Herbevragen: zwaktes x resultaten***

Als een interne zwakte de organisatie verhindert om naar de gewenste resultaten toe te werken, moet de organisatie de zwakte grondig onderzoeken en de oorzaak van de zwakte aanpakken om de gewenste resultaten te behalen. Organisatie kunnen de positieve energie en de motivatie van de gewenste resultaten aanwenden om de zwakte uit te schakelen.

‣ ***Verdedigen: sterktes x bedreigingen***

Als een bedreiging overlapt met een interne sterkte die niet goed valt in de samenleving of waar nauwelijks vraag naar is, moet de organisatie zich verdedigen. Met andere woorden: bedreigingen die overlappen met sterktes wijzen op een nood aan verdedigen, aan de mobilisatie van middelen, alleen of met de hulp van derden.

‣ ***Investeren: sterktes x kansen***

Als een organisatie goed is in iets en die sterkte ook goed valt in de samenleving, kan ze investeren in deze sterkte om aangereikte kansen te benutten. De overeenkomsten tussen interne sterktes en externe kansen leiden tot voordelen en versteviging van de organisatie en haar resultaten.

‣ ***Inzetten: sterktes x resultaten***

We dagen de bestaande situatie uit door onze sterktes in te schakelen en zo stappen te zetten in de realisatie van wat van ons

verwacht wordt: de gewenste resultaten. Door te kijken naar de positieve kern van de organisatie – de unieke sterktes, middelen, capaciteiten en pluspunten – kunnen we de gewenste resultaten identificeren en een uitdagend beeld van de toekomst schetsen, gebaseerd op het beste uit het verleden van de organisatie. We zetten dus de sterke punten en slagkracht van de organisatie in om ambities te formuleren die in overeenstemming zijn met de verwachtingen van externe belanghebbenden en om positief gewaardeerde veranderingen te realiseren.

‣ ***Omdenken: aspiraties x bedreigingen***

In plaats van problemen te zien, gebruiken we omdenken om te denken in termen van kansen. Omdenken bestaat uit twee stappen. We deconstrueren het probleem tot een feit en construeren vervolgens nieuwe mogelijkheden door de bestaande feiten te transformeren. Zo gebruik je energie van het probleem voor iets nieuws.

‣ ***Realiseren: aspiraties x kansen***

Door aspiraties van medewerkers of organisatiegenoten te combineren met kansen uit de maatschappelijke omgeving, kunnen we die positieve ‘drive’ gebruiken om aspiraties tot realiteit te maken.

‣ ***Riskeren: aspiraties x resultaten***

Als individuele of persoonlijke aspiraties samenvallen met de



resultaten die van de organisatie worden verwacht, kan er een krachtige, energierijke mix ontstaan die uitdagend en wervend is om in de komende beleidsjaren een verschil te maken. Dit biedt draagvlak om (bij voorkeur beredeneerde) risico's te nemen en beleidsuitdagingen aan te gaan met innovatieve praktijken. De ploeg wil immers met extra motivatie de gedroomde resultaten waarmaken.

