



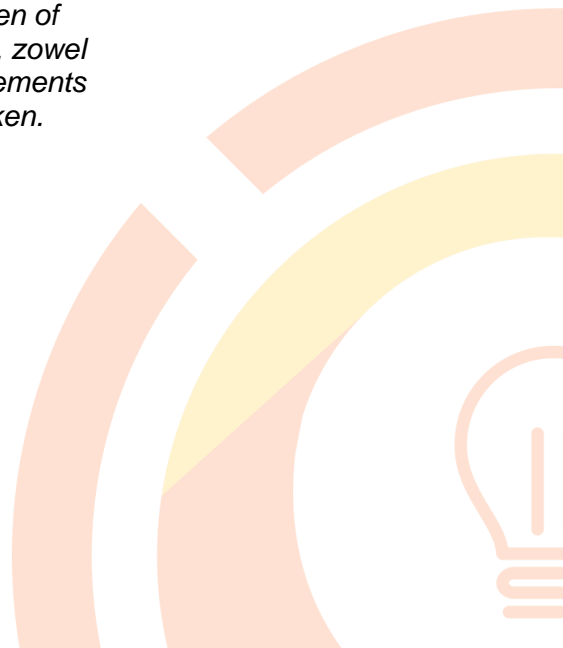
DE BARTEN
METHODE



Uw doelgroep in beweging met Elements of Value.

Samenvatting

Als samenleving staan we voor veel uitdagingen, denk aan klimaat, energie, mobiliteit, armoede, gezondheid en wonen. Om te komen waar we willen zijn, zullen mensen in beweging moeten komen. Zowel overheden als bedrijven hebben de neiging om burgers, klanten en ondernemers te bestoken met argumenten om dingen te doen of juist te laten. Maar dit is volstrekt onvoldoende en leidt in veel gevallen tot vermijden, negeren of 'hakken in het zand'. Dit artikel pleit voor het gebruik van 'waarden', zowel in uw communicatie als in innovatie en productontwikkeling. Het Elements of Value model is hierbij heel bruikbaar en laagdrempelig te gebruiken.



Maatschappelijke uitdagingen

Energietransitie, corona maatregelen, stikstof reductie, nieuwe mobiliteit, thuiswerken, woningnood, een greep uit de maatschappelijke uitdagingen waar we als samenleving voor staan. Zowel overheden als bedrijfsleven staan voor de taak om mensen te overtuigen dingen te doen of juist te laten. Maar hoe overtuigt u mensen? En hoe zorgt u ervoor dat u niet alleen een specifieke groep van voor- of juist tegenstanders bereikt maar ook een breder publiek?

Argumenten en het Lagerhuis effect: zo dus niet!

Argumenten: zonnepanelen verdienen zich in zeven jaar terug. Een boosterprik vermindert het aantal ziekenhuisopnamen met 50%. Met het openbaar vervoer naar Londen geeft 80% minder stikstof uitstoot dan met het vliegtuig. We hebben als mens de neiging om anderen te overtuigen op basis van argumenten, ik noem dit het 'Lagerhuis effect'. U ziet in dat TV-programma al wat er gebeurt wanneer u alleen op argumenten probeert te overtuigen: u lokt alleen maar tegenargumenten uit en ergernis. En uiteindelijk zijn er geen winnaars, ondanks dat het programma altijd een winnaar aanwijst. En zo gaat het ook bij de maatschappelijke uitdagingen. Gevolg: ontkenning, vermijding, verdraaiing, uitstel en afstel. Maar hoe pakt u het dan wel aan?

De waarde van waarde: zo dus wel!

Bijna iedereen heeft weleens gehoord van de behoeften hiërarchie van Abraham Maslow. Deze 'eeuwenoude' theorie uit 1943 maakt duidelijk dat de vervulling van behoeften cruciaal is bij het verklaren van gedrag van mensen. Wilt u gedrag beïnvloeden dan moet u zich dus ook richten op die behoeften. In de loop der tijd heeft Maslow de nodige deukjes opgelopen, maar dat hoort erbij in het wetenschappelijke discours. De theorie heeft echter als inspiratie gediend voor het Elements of Value model en juist dat model is erg bruikbaar bij het motiveren van mensen tot specifiek gedrag.

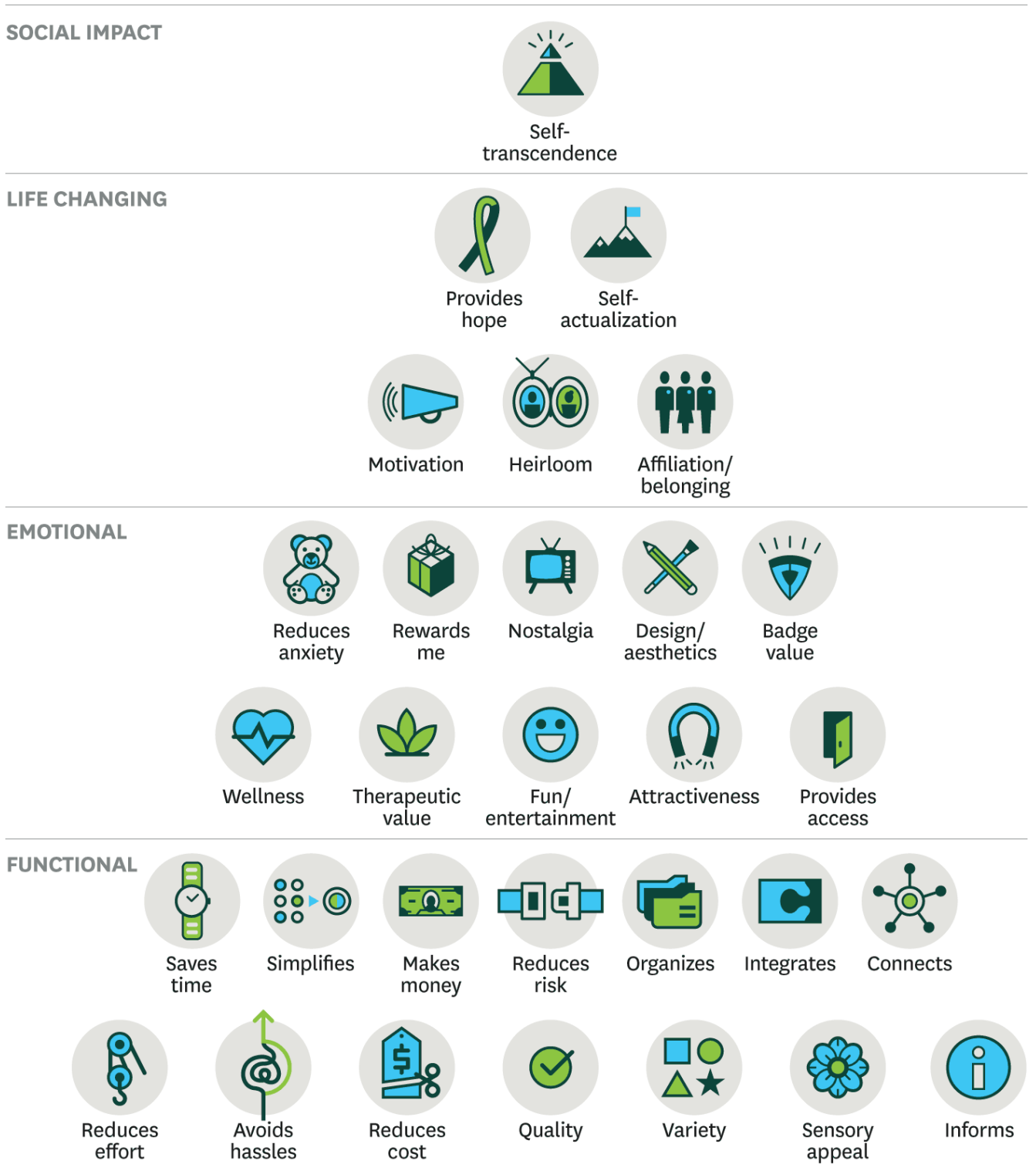
Het Elements of Value model

Ontwikkeld door Harvard Business Review en verder uitgewerkt door Bain & Company, beschrijft dit model 30 psychologische waarden verdeeld over vier niveaus: functioneel, emotioneel, levens veranderend en sociale impact. Onderbouwd door vele studies komen de wetenschappers tot de conclusie dat organisaties die op meer waarden en meer niveaus hoog scoren succesvoller zijn. Ze maken meer winst, winnen meer klanten en tonen succesvollere innovaties. Vertaald naar de uitdagingen op het gebied van energietransitie, duurzaamheid, mobiliteit en andere dossiers: het Elements of Value model helpt mensen in beweging te krijgen. In figuur 1 ziet u een weergave van het model.



Figuur 1. 'Het Elements of Value Model'.

Hoe meer relevante waarden worden ingevuld en hoe hoger het niveau van die waarden, hoe groter de impact op loyaliteit en omzetgroei van een organisatie. De mate waarin specifieke waarden relevant zijn verschilt per type dienst of product.



SOURCE © 2015 BAIN & COMPANY INC.
 FROM "THE ELEMENTS OF VALUE," SEPTEMBER 2016



Hoe gebruikt u het Elements of Value model?

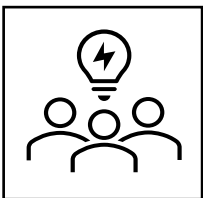
Voor de duidelijkheid: het Elements of Value model zet het gebruik van argumenten niet overboord. Sterker nog: deze vormen de brede basis van succesvolle plannen en acties. Het vertaalt deze argumenten echter naar functionele waarden en kijkt of er ook andere waarden aan gekoppeld zijn of kunnen worden. Een voorbeeld maakt dit duidelijk (zie voorbeeld 1). Deze case roept de vraag op hoe u die koppeling naar nieuwe waarden realiseert. Aan de slag, zou ik zeggen!

Voorbeeld 1. Koppeling argumenten met waarden

Wanneer u het argument gebruikt 'het verdient zich in 7 jaar terug' en 'wij regelen alles voor u', dan correspondeert dit logischerwijs met de functionele waardes 'makes money', 'reduces costs' en 'reduces effort'. Maar is dit de meest logische of succesvolle combinatie waarop u in kunt zetten? Door meer waardes te koppelen op meerdere niveaus wordt de propositie sterker. In dit geval kunt u denken aan 'badge value', wat meer op het vlak van status en aspiratie ligt. Of 'heirloom', wat laat iemand na aan volgende generaties.

Aan de slag met het model

Ik zie drie manieren waarop het model direct kan bijdragen aan uw plannen en acties zonder dat daar uitgebreide projecten of investeringen voor nodig zijn:



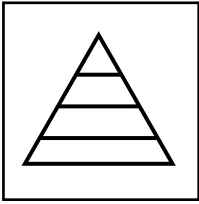
1. Bewustwording

Het model is bij uitstek geschikt om uw mensen bewust te maken dat diensten en producten een waarde vertegenwoordigen voor consumenten of burgers. Door alle waarden uit het model te begrijpen, ontstaan bijna altijd nieuwe inzichten. Het maakt ook duidelijk waarom KPI's op het gebied van klanttevredenheid, tijdige levering, snelle reactietijden enzovoort belangrijk zijn: ze zijn direct gekoppeld aan waarden.

Start daarom eens met een inventarisatie van wat uw organisatie kan betekenen als het gaat om verschillende waarden. Wanneer u als organisatie relevante waarde levert, dan zullen consumenten uw organisatie relevant vinden en met u in zee willen gaan. Voor overheden (gemeenten, provincies, waterschappen) betekent dit bijvoorbeeld dat ze u geloofwaardiger vinden als regiepartij. Voor commerciële partijen betekent het dat consumenten zaken met u willen doen.

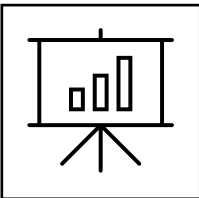
Kortom: alleen al het bespreken van het model helpt uw organisatie meer 'value driven' te maken. Dit kan met behulp van een inspiratie presentatie waarin het model wordt uitgelegd en verbanden worden gelegd met uw organisatie, doelstellingen en situatie.





2. Gebruik de waarden als inspiratie voor innovatie en productontwikkeling

Het leuke van het Elements of Value model is dat je zonder uitgebreide onderzoeken of voorbereidingen de waarden kunt toepassen op uw eigen markten, diensten en producten. Simpelweg door eerst te kijken welke waarden al worden ingevuld (daarover kan intern al discussie ontstaan, wat ook weer veel inzichten oplevert) en vervolgens gericht of juist random een waarde toe te voegen. Gericht toevoegen kan bijvoorbeeld op basis van inzichten uit onderzoek (zie punt 3). Random toevoegen is misschien nog wel het leukste experiment en leidt doorgaans tot veel inspiratie en nieuwe ideeën. In één of meerdere workshops kunt u zelf aan de slag gaan met het waardenmodel.



3. Onderzoek naar belang van waarden in uw markt

Met behulp van onderzoek onder klanten of burgers kunt u vaststellen welke waarden belangrijk zijn voor uw markt en uw organisatie. Deze aanpak gaat een slag verder dan bewust worden van de waarden die u wil leveren: het toetst die waarden aan de perceptie van uw doelgroep (welke waarden levert u in hun ogen) en aan de wensen met betrekking tot de markt (welke waarden vindt uw doelgroep belangrijk binnen uw markt). Het vaststellen van het belang van de waarden gebeurt doorgaans in twee fases.

De eerste fase bestaat uit diepte interviews waarbij met behulp van een 'laddering' techniek wordt doorgevraagd op aspecten die respondenten belangrijk vinden. Uiteindelijk komt u dan uit bij de waarden uit de pyramide. U krijgt dan uiteindelijke reeksen (ladders) van aspecten gekoppeld aan waarden (zie voorbeeld 2). Deze fase is eigenlijk al door Harvard en Bain uitgevoerd als onderbouwing van het model en is niet strikt noodzakelijk voor de vervolgfase. Het biedt echter dermate veel inzicht in de koppeling tussen aspecten van producten en diensten (attributen) en de onderliggende waarden, dat ik adviseer om dit mee te nemen in elk nieuw waarden traject.

Voorbeeld 2. Laddering techniek

Een respondent geeft aan dat hij het belangrijk vindt om zonnepanelen af te nemen via een partij die hij kent. De 'laddering' vraag is dan: Waarom is dat belangrijk voor u? Antwoord: dan weet ik zeker dat het goed geïnstalleerd wordt. Laddering: waarom is goede installatie belangrijk? Antwoord: zekere opbrengst, of: geen gedoe, of: ik ben bang voor brandgevaar. U kunt zich voorstellen dat u uiteindelijk uitkomt bij waarde 'makes money', maar ook 'avoids hassle', of op een emotionele waarde: 'reduces anxiety'.



In de tweede fase voeren we onderzoek uit op een grotere steekproef (minimaal n=300) om te achterhalen hoe verschillende organisaties in de markt worden beoordeeld op de 30 waarden. Met organisaties bedoel ik zowel overheden als commerciële partijen. Het belang van de verschillende waarden stellen we bij voorkeur vast door te analyseren in welke mate ze samenhangen met loyaliteit, aanbevelen, oriëntatie- en koopgedrag.

Wanneer eenmaal is vastgesteld welke waarden belangrijk zijn in de ogen van de consument of burger, dan kunnen die waarden gebruikt worden voor ideation en innovatie trajecten. Het voert te ver om dit proces hier in detail te beschrijven. De eerste stap zal zijn om deze belangrijke waarden te bespreken in een workshop (zie punt 2). Daarna kunnen ook kwalitatieve en kwantitatieve toetsingen volgen (denk bijvoorbeeld als conjoint analyses of discrete choice analyses).

Conclusie

Vergeet even alle complexe statistische analyses en onthoudt u alleen maar dat uitgebreide onderzoeken en analyses niet per se nodig zijn om een begin te maken met het waarde denken. Start gewoon eens met een presentatie en workshops op basis van het Elements of Value model. De grootste winst van dit model ligt in bewustwording van en experimenteren met waarden in uw organisatie. 'Value driven' noemen we dat in vakjargon, of gewoon 'waardevol voor iedereen'!



Jeroen Barten
jeroen@debartenmethode.nl
06-20624048
www.debartenmethode.nl

