

Evert Jagerman

# Met een beetje wil, doet McKinsey de rest

ALLES BEGINT BIJ JEZELF. ALLE ONTWIKKELING BEGINT BIJ DE WIL OM TE WILLEN ONTWIKKELEN! WANNEER DIE WIL AANWEZIG IS, DAN BIEDT MCKINSEY ALLE KANSEN. EEN BLIK OP DE CARRIÈRETRACK DIE MCKINSEY ONTWIKKELD HEEFT VOOR ZIJN RESEARCH & INFORMATION-MEDEWERKERS.

**D**e carrière van de kennisprofessional bij McKinsey begint bij de missie van McKinsey. McKinsey wil cliënten helpen bij het maken van veranderingen die blijvend zijn en die impact hebben. McKinsey wil ook een firma zijn die bijzondere mensen aantrekt, ontwikkelt, motiveert, enthousiasmeert en het bedrijf wil die mensen ook graag behouden. Het willen ontwikkelen van mensen heeft consequenties.

## In den beginne....

Veel van onze researchers beginnen bij ons na een strenge selectie waarbij gekeken wordt naar onder meer analytische en communicatieve vaardigheden, direct na het voltooien van hun universitaire studie. De meeste researchers hebben een achtergrond in bedrijfskunde of economie. Dit is echter geen noodzaak om bij McKinsey te beginnen. In de jaren dat ik werk voor McKinsey heb ik ook exotischer studies meegemaakt, bijvoorbeeld culturele antropologie, sociologie en natuurkunde. Zelf denk ik ook dat het goed is om breder te kijken dan de zeer gerichte studies. Ondanks het feit dat ons werk sterk bedrijfseconomisch getint is, kunnen andere studies ons een geheel ander beeld op de wereld leveren. Een antropologe zal sneller kijken naar gedrag en organisatie in plaats van naar de winst- en verliescijfers van een onderneming.

Vanaf de eerste dag worden de nieuwe researchers opgeleid in onze organisatie en de daaraan verbonden kennisystemen. Wij doen dit door hen twee trainingen te laten volgen. De eerste training die ze krijgen is *Basic Consultancy Readiness*, een training waarbij zij samen met consultants het complete McKinsey-project, vanaf het voorstel aan de cliënt tot en met de eindpresentatie, leren beheersen. Voorts sturen we ze naar *Basic Knowledge Readiness*, een training waar ze met lotgenoten alles leren over het kennisnetwerk dat binnen McKinsey aanwezig is.

In de eerste tien maanden houden de researchers zich voor-

al bezig met het beantwoorden van allerlei vragen afkomstig van onze consultants. De consultants stellen gedurende hun projecten allerlei hypotheses die met feiten ondersteund moeten worden, aangeleverd door de researchers. De keuze hiervoor is doelbewust omdat dit de methode is om mensen een brede basiskennis te geven op bedrijfskundig gebied. Uiteraard verwachten wij van researchers dat zij een specialisatie in een bepaald kennisdomein kiezen en die zie je na verloop van tijd al snel ontstaan. Vaak worden in het begin nog diverse kennisdomeinen afgesnuffeld om later een keuze te kunnen maken voor een specifiek kennisdomein. Voorbeelden van kennisdomeinen zijn een industrie of een functioneel gebied. Zo kennen wij researchers op het gebied van banking maar ook op het gebied van marketing. De oorspronkelijke opleiding hoeft niet te betekenen dat men ook die richting opgaat. Het is heel goed mogelijk dat een antropologe zich aangetrokken voelt tot het gebied van retail en zich daarin dan bekwaamt.

## Werken onder tijdsdruk

De carrière van een research analyst bij McKinsey duurt ongeveer twee tot drie jaar. Gedurende deze periode volgen ze diverse trainingen van algemene aard en ook binnen het kennisdomein waarvoor ze hun interesse kenbaar hebben gemaakt.

Een research analyst bij McKinsey moet in staat zijn om zelfstandig onafhankelijk vragen te kunnen aannemen en te kunnen beantwoorden. Vaak moeten ze werken onder tijdsdruk. Hierbij wordt van ze verwacht dat ze goed zijn in het halen van deadlines en dat ze voldoen aan de verwachtingen met betrekking tot de producten die ze maken.

De producten die researchers maken zijn in de meeste gevallen antwoorden op vragen van consultants. De consultants van McKinsey stellen hypotheses om het probleem van de cliënt op te lossen. De hypothese moet worden gevalideerd en met feiten gestaafd. Voor de researcher betekent dit dat ze via de stappen van verzamelen, analyse en herverpak-



ken van informatie op een zo goed mogelijke manier antwoord kunnen geven. Een check voor relevantie en duidelijkheid is daarom belangrijk. De consultant evalueert als vrager ook de kwaliteit van het antwoord. Zij zijn in staat om te beoordelen of het antwoord overeenkwam met de door hun gestelde vraag. Het is dan ook belangrijk dat de researchers aan de consultants een goede interne presentatie kunnen geven van de door hen gevonden resultaten.

Ook wordt verwacht dat ze een goed begrip hebben van de voor- en nadelen van de bekende bronnen, dat ze kennis hebben van terminologie en definities en dat ze algemene zakelijke concepten kunnen toepassen. Aan het eind van hun carrière als research analyst, dienen ze ook de nieuwe generatie research analysts te gaan coachen. Dit wordt gezien als een bijdrage tot de ontwikkeling van de R&I-eenheid waar ze toe behoren. In het Benelux Knowledge Center coachen researchers na ongeveer twee jaar de nieuw binnengekomen researchers. Zij checken hun werk en kijken bijvoorbeeld of ze voldoende bronnen gebruikt hebben en of ze een goede presentatie gemaakt hebben van hun werk.

Na een periode van twee tot drie jaar vindt na regelmatige evaluatie een promotie plaats tot senior research analyst (SRA). De research analyst heeft dan voldaan aan de criteria zoals hier boven beschreven.

### Een treetje hoger

Kenmerkend voor een senior research analyst is dat hij in staat is om pasklare oplossingen aan te leveren aan de consultants. Hij demonstreert creativiteit en doorzettingsvermogen. Bijvoorbeeld in het geval dat er geen direct toepasbare bronnen voor een bepaalde industrie aanwezig is, kan hij door vergelijking met andere sectoren tot een relevant resultaat komen. Het type analyse waarmee hij werkt is vaak complexer. Een senior research analyst is dan ook in tegenstelling tot een research analyst door zijn kennis beter in staat om bijvoorbeeld schattingen te geven aan consultants. Wanneer hij onderzoek doet, dan is hij beter in staat om kritisch te kijken naar het materiaal. In McKinsey-terminologie: hij kan 'so what's' formuleren. Typisch voor een senior research analyst is het vermogen om goed gestructureerd en overtuigend te communiceren. Zowel in het gesprek als op papier.

De senior research analyst heeft ook intensiever contact met de consultants in het bedrijf. Waar research analysts nog veel werken via telefoon of via de Request Tracker (een tool via welke de consultant zijn vraag distribueert naar de researchers) is het essentieel voor een senior om directe persoonlijke contacten te hebben in de organisatie. Voorts zie je bij hen dat er een diepgaande kennis ontwikkeld wordt over het kennisdomein waar zij zich in begeven. Ze zijn sterk betrokken bij de codificatie van kennis. Verwacht wordt dat

ze documenten produceren op hun eigen kennisdomein voor het KNOW-portal. Een voorbeeld is bijvoorbeeld het maken van een marktoverzicht voor interne publicatie.

De senior research analyst is ook in staat om gebreken in de kennis van McKinsey op te sporen en te dichten. Vaak ontwikkelen ze ook externe contacten in het gebied. Hierbij moet gedacht worden aan contacten met academici of contacten met externe researchers bij bijvoorbeeld brancheorganisaties. Dit is niet onbelangrijk omdat zij de trends op hun vakgebied of kennisdomein moeten bijhouden.

Een senior research analyst is verder een belangrijke steunpilaar van het lokale of practice team waarin hij werkt. Verwacht wordt dat hij een goede coach is die in staat is om jongere medewerkers te enthousiasmeren en die ook in staat is om junior medewerkers te laten groeien in hun werk. Daarnaast worden SRA's ook ingezet bij de evaluatie en het rekruteren van nieuwe medewerkers.

Om het volgende niveau, knowledge specialist, te halen wordt verwacht dat ze het vermogen hebben om op onafhankelijke wijze hun eigen vaardigheden en expertise te ontwikkelen. Het halen van dat volgende niveau duurt twee tot drie jaar.

### Klankbord op hoog niveau

Van een knowledge specialist of zelfs later knowledge expert, wordt verwacht dat deze op hoog niveau het klankbord is voor de senior consultants en de partners van de firma. Ze zijn in staat om research te vertalen in kant en klare presentaties voor onze cliënten. Ook kunnen ze complexe modellen, bijvoorbeeld regressiemodellen, bouwen op hun eigen vakgebied. Op dit niveau worden specialisten of experts geplaatst bij projecten van onze cliënten of nemen ze deel aan Knowledge Investment Projecten. Dit zijn interne projecten waarbij specifieke kennis op een domein wordt ontwikkeld. Binnen een dergelijk project onderhouden ze een eigen werkstroom en hebben ze onafhankelijke interacties met de cliënt.

Uiteraard wordt verwacht dat de knowledge specialist of expert een zeer diepe kennis heeft van het domein en trends herkent die onze cliënten inzichten geeft. Dit is meestal zichtbaar in het feit dat ze veel kennisdocumenten creëren in het kennisportaal KNOW en presentaties geven over hun vakgebied. Dit doen ze zowel intern als bij de cliënten.

Knowledge specialisten en zeker knowledge experts werken als mentoren of coaches en zorgen ervoor dat mogelijkheden ontstaan voor junior collega's. Van hen wordt ook verwacht dat zij gedurende trainingen optreden als docenten, zowel voor het gehele bedrijf als voor een bepaalde eenheid.

Zoals hiervoor beschreven krijgt de kennisprofessional bij binnenkomst in McKinsey al enkele trainingen. Aangezien de eisen hoog zijn is het ook niet meer dan logisch dat hij

intern ook veel trainingen krijgt gedurende zijn carrière. Als wij verwachten dat hij zich ontwikkelt, dan moeten wij er ook voor zorgen dat dat mogelijk is. McKinsey heeft voor dat doel een Knowledge Network Learn Portal ingericht. Op dit learn portal kan een kennisprofessional zien welke trainingen hij kan volgen op welk moment in zijn carrière. De trainingen variëren van inhoudelijke trainingen tot en met technische trainingen waarbij allerlei softwaretools worden aangeleerd zoals Excel of Access. Een deel van de trainingen zijn online, een ander deel gaat via inschrijving via Webex en natuurlijk zijn er ook trainingen die plaats vinden via het klaslokaal.

Een belangrijke training voor research analysts is de *Research Skills Workshop*. Gedurende deze training worden allerlei frameworks, zoals Forces at Work en Structure, Conduct & Performance, aangeleerd via een bepaalde case. Deze frameworks maken het mogelijk om op systematische wijze inzicht te verkrijgen in de gedragingen en trends binnen een bepaalde sector. In de dagelijkse praktijk van markt-research is dit van grote waarde.

Uiteraard vindt ook training-on-the-job plaats. Een groot deel van het werk wordt aangeleerd door het regelmatig beantwoorden van vragen en het bediscussiëren van deze vraagstukken met collega's.

### Beoordelingsproces

Elk half jaar worden alle kennisprofessionals bij McKinsey geëvalueerd. Een evaluatiecommissie behandelt in enkele dagen alle cases die relevant zijn voor de unit. In het geval van het Benelux Knowledge Center gaan er ongeveer vijftig cases voorbij. Om beoordeeld te kunnen worden moeten men een development group leader (DGL) hebben. Dit is een persoon die de verantwoordelijkheid op zich neemt om een kennisprofessional te ontwikkelen voor het bedrijf.

De development group leader kan een andere kennisprofessional zijn, maar ook een consultant. Hij vertegenwoordigt de researcher voor de evaluatiecommissie. Voordat het zover is heeft hij regelmatig gesprekken over de voortgang van het werk met de kennisprofessional. Samen besluiten zij wat er verwacht wordt van de kennisprofessional en leggen dat vast in een Personal Development Plan.

In dit plan staan onder meer de zaken die een kennisprofessional moet ontwikkelen en hoe hij dat denkt te gaan doen. In het plan wordt dan aangegeven welke interne en externe opleidingen de kennisprofessional bijvoorbeeld wil volgen. Verder geeft de kennisprofessional aan in welk kennisdomein hij kennis zou willen ontwikkelen in het komende half jaar. Hij kan bijvoorbeeld laten zien dat hij interesse heeft in retail en bijvoorbeeld een document wil schrijven over de prijzenoorlog en de gevolgen daarvan voor de supermarkten.

Wanneer de evaluatie nadert vraagt de development group

leader aan degene van wie hij de case moet vertegenwoordigen de lijst van personen met wie hij het meest heeft gewerkt, de te ontvangen evaluatieformulieren, zijn bijdragen aan kennis en hoe hij zijn tijd heeft besteed (urenrapportage). De development group leader zal op basis van de input van de kennisprofessional ook contact zoeken met consultants waarvoor de researcher gewerkt heeft om zo een gewogen idee te krijgen van de prestaties van een kennisprofessional.

Wanneer hij klaar is met de analyse van de gegevens, maakt hij een presentatie van één pagina voor de evaluatiecommissie en behandelt de case van de kennisprofessional. Een development group leader probeert een zo objectief mogelijke case over een persoon voor het voetlicht te brengen. Gedurende de meeting met de evaluatiecommissie beantwoordt hij ook nog een aantal vragen van de commissieleden.

Na discussie wordt bepaald welke rating een persoon krijgt. Dit kan zijn dat een persoon op het juiste pad is of dat een persoon het zelfs beter doet dan verwacht. Uiteraard is het ook mogelijk dat een medewerker het minder doet. In dat geval wordt met de kennisprofessional een tijdspanne afgesproken om te verbeteren en op het juiste niveau te komen. Na het gesprek met de commissie gaat de development group leader weer terug naar de kennisprofessional en communiceert de bevindingen.

### Zelf verantwoordelijk

Zoals hierboven beschreven wordt de kennisprofessional vanaf dag één in het bedrijf betrokken in alle processen en systemen. Hij is ook verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en kan daar sterk aan bijdragen. Belangrijk is dan ook het adagium: Make your own McKinsey. De kennisprofessional heeft alle ruimte voor het volgen van trainingen en het ontwikkelen van kennis. Een evenwichtig evaluatieproces geeft uiteindelijk een oordeel over het presteren van die kennisprofessional.

Maar alles begint bij jezelf. Hoe goed een systeem ook in elkaar zit en hoe goed een systeem ook ondersteunt, je moet er natuurlijk zelf wel iets voor doen. Alle ontwikkeling begint bij de wil om te willen ontwikkelen! Wanneer die wil aanwezig is, dan biedt McKinsey alle mogelijkheden. **IK**

Evert Jagerman is research manager bij McKinsey & Company. Hij is verantwoordelijk voor research in Nederland en manager van de Afrika Desk