



Waar het uiteindelijk om draait, is iets betekenen voor een ander

Wat blijft er over als je alles terugbrengt tot de essentie? Voor Ingrid Reichmann, mede-eigenaar van executive search bureau Partners at Work, draait het dan om mensen, verbinding en betekenisvol werk. In haar vakgebied betekent dat: luisteren, begrijpen, en anderen helpen hun plek te vinden. Ook in de laatste ingrijpende levensfase bleef ze daaraan trouw. Ingrid overleed kort na dit interview maar wilde graag dat Financial Investigator het interview zou publiceren.

Door Baart Koster

Op een zonnige zaterdagochtend werd Ingrids grote eettafel met uitzicht op haar stadstuin het toneel van een openhartig gesprek met Josephine van der Vossen, Maureen Schlejen en Jolanda de Groot. Op de ontbijttafel verse croissants, thee en sap. In die huiselijke setting vertelt Ingrid openhartig over haar leven, haar werk en wat haar drijft. Het vertrouwen en de openheid in het gesprek typeren de ontmoeting tussen de vrouwen die elkaar niet alleen professioneel, maar ook persoonlijk waarderen.

Ingrids carrière begon al op jonge leeftijd, in een wereld waarin ze zich telkens opnieuw moest bewijzen. Niet als vanzelfsprekend onderdeel van de gevestigde orde, maar als iemand die haar plek veroverde door te doen, te leren en vol te houden. Juist de beginjaren in de grondstoffenhandel legden de basis voor haar latere overtuiging: dat mensen pas echt tot hun recht komen als ze gezien worden voor wie ze zijn, en niet alleen voor wat ze op papier te bieden hebben.

Op zoek naar de menselijke kant

Die overtuiging – dat mensen meer zijn dan hun CV – krijgt al vroeg gestalte in haar loopbaan. Na een opleiding bij Schoevers start ze als secretaresse, maar via haar netwerk komt ze terecht in de wereld van commodity trading. Daar ontwikkelt ze zich als enige vrouw tussen de mannen tot een succesvolle handelaar. ‘Ik leerde er hoe de zakenwereld werkt,’ vertelt ze. ‘Elke dag moest ik posities openen én sluiten. Eén keer sloot ik mijn positie niet en kreeg ik gigantisch op mijn kop. Maar dat leerde me wel om scherp te blijven op mijn verantwoordelijkheid.’ Haar loopbaan krijgt

een vervolg op de dealingroom van ING, waar ze wederom in een mannenwereld terechtkomt. ‘Het was hard werken en veel lachen, maar vooral ook transactioneel. En uiteindelijk vond ik dat niet bevredigend. Ik miste de menselijke kant.’

Die ervaring zou de opmaat vormen naar haar stap richting het ondernemerschap. Samen met compagnon Josephine van der Vossen start ze executive search bureau Partners at Work, dat nu, twintig jaar later, toonaangevend is in de sector en bekendstaat om zijn persoonlijke aanpak en inhoudelijke expertise. In februari 2021 kwam Nicolette van Helsdingen er als partner en mede-eigenaar bij.

‘Executive search is voor mij geen transactie, het is een mensenvak. Als je het goed doet, kun je echt iets betekenen voor iemand, en voor een organisatie.’ Ingrid benadrukt het belang van luisteren, aanvoelen en vertrouwen in het werk dat ze vanaf de oprichting van Partners at Work met drive en toewijding doet. ‘Het gaat om veel meer dan een cv. Je moet doorgronden waar iemand echt tot zijn recht komt en of iemand past bij de cultuur van een organisatie. En dat geldt andersom natuurlijk net zo goed. Een klik is niet per se of je iemand aardig vindt; het is of je jezelf met die persoon op een podium ziet staan.’

Brede blik op diversiteit

Een terugkerend thema in haar werk is diversiteit. Ingrid maakt zich er al jaren sterk voor en ziet in de financiële sector duidelijke vooruitgang, al is er tegelijkertijd nog een lange weg te gaan. ‘Twintig jaar geleden stelde niemand er >

‘Soms hoor ik jaren later dat iemand een bepaalde stap in zijn loopbaan of leven heeft gezet na een gesprek met mij. Dat ontroert me.’

vragen over. Toen kwamen de eerste verzoeken, vaak puur om een vinkje te zetten. Inmiddels zie je organisaties die het echt menen. Maar er zijn ook plekken waar ik de opdracht niet aanneem, als ik voel dat het alleen om de buitenkant gaat.’

Ze zag diversiteit ook door externe factoren, zoals de corona-uitbraak, in het gedrang komen. ‘Toen ging alles bovendien ineens over gezondheid en economische impact, en verdween diversiteit van de ene op de andere dag van alle agenda’s. Dan heb je sterke leiders nodig die terugduwen.’ Ingrid pleit voor een brede blik op diversiteit: niet alleen wat betreft man/vrouw, maar ook qua achtergrond, leeftijd, ervaring. ‘En dat geldt ook voor onszelf. Wij zijn met vier vrouwen in het team. Dan moeten we ook kritisch naar onze eigen blinde vlekken kijken.’

Die bewustwording speelt ook in de praktijk een belangrijke rol. Ingrid ziet soms dat organisaties nadrukkelijk om een vrouwelijke kandidaat vragen, maar haar in de praktijk weinig ruimte geven voor een eigen inbreng. ‘Leuk als je een capabele medewerkster aanneemt en haar aan alle tafels uitnodigt, maar als ze vervolgens niet echt gehoord wordt, dan wringt dat natuurlijk. Het gaat er uiteraard niet alleen om wie je aanneemt, maar ook of je de organisatie meeneemt in wat dat betekent.’ Zulke ervaringen onderstrepen voor haar dat diversiteit geen eindstation is, maar een beginpunt. ‘De echte stap zit niet in de match op papier, maar in wat je met elkaar bereid bent te veranderen om die match te laten slagen.’

De gesprekken die ze voert met klanten gaan zelden alleen over wie er nú geschikt is voor een functie. Minstens zo belangrijk is de vraag hoe iemand ook op de lange termijn binnen een organisatie past die voortdurend in beweging is. ‘Verandering is de enige constante geworden. Juist daarom is het belangrijk om niet alleen naar ervaring te kijken, maar ook naar leervermogen, nieuwsgierigheid, en de bereidheid om te groeien.’

Werkelijk contact

Een MBA-opleiding hielp Ingrid om woorden te geven aan haar drijfveren. ‘Leading with purpose’, zo

vat ze het zelf samen. ‘Ik had nooit een universitaire opleiding gedaan, en dat stak. Maar in die MBA-opleiding werd levenservaring juist gewaardeerd. Ik zat in een groep met jonge mensen en leerde van hun frisse blik, terwijl zij weer iets hadden aan mijn praktijkkennis.’ Het was een ervaring die haar bevestigde in haar overtuiging dat kennis en wijsheid vele vormen kunnen aannemen en dat diversiteit in perspectieven verrijkend is, ook in leiderschap. ‘Ik zag hoe er in de wereld van headhunting werd gewerkt met candidate lists, die er soms vooral mooi uitzagen op papier. Maar ik miste de diepgang. Ik wilde het op mijn manier doen, vanuit écht contact.’ Die wens tot connectie legde 20 jaar geleden al de basis voor Partners at Work, waar authenticiteit en verbinding centraal staan.

Digitalisering en de opkomst van AI hebben de wereld van executive search ondertussen sterk veranderd. ‘Iedereen kan tegenwoordig kandidaten zoeken via LinkedIn. Maar de echte waarde zit in het begrijpen van iemands drijfveren, in het bouwen aan vertrouwen. Juist omdat de techniek zoveel kan, is de menselijke factor belangrijker geworden.’ Die technologische verschuiving vertaalt zich ook in de aard van de opdrachten. Zo noemt Ingrid het voorbeeld van een pensioenfonds dat niet langer zoekt naar een Directeur Pensioenen, maar naar een ‘Directeur Klantreis’. ‘Dat zegt iets over de verschuiving. Deelnemers moeten worden meegenomen, geïnformeerd, begrepen. Dat vraagt om andere profielen, andere competenties. Meer communicatie, meer empathie.’ Tegelijk pleit ze

ervoor meer ruimte te maken voor kandidaten van buiten de sector. ‘Echte vernieuwing komt vaak van buiten. Maar dat vraagt iets van toezichthouders, want iemand moet officieel wel ‘geschikt’ zijn. Daar zit nog een spanning. Wij proberen klanten te stimuleren om toch die buitenstaander mee te nemen in het proces. Want daar zit vaak de vernieuwing.’

‘Het gaat om veel meer dan een cv. Je moet doorgronden waar iemand echt tot zijn recht komt en of iemand past bij de cultuur van een organisatie.’

CV

Ingrid Reichmann

Ingrid Reichmann is haar carrière begonnen als Commodity Trader. Vervolgens heeft ze op de dealingroom en binnen het Effectenbedrijf van ING in diverse managementposities gewerkt. Sinds 2005 is Reichmann mede-eigenaar van Partners at Work Executive Search. Ze heeft een achtergrond in Economie (B.ec) en heeft in 2023 een Executive MBA aan de VU afgerond. Ze is 16PF-, HOGAN- en TMA-gecertificeerd. Daarnaast is Reichmann voorzitter van het Jeugdfonds Sport & Cultuur en is ze lid van een adviesraad van het Van Gogh Museum.

**Authenticiteit inspireert**

Wat goed leiderschap vandaag de dag betekent? Ingrid is resoluut: 'Veerkracht. Wendbaarheid. Het vermogen om de tijdgeest aan te voelen en daarbinnen koers te houden. En vooral: authenticiteit. Je moet als leider jezelf mogen zijn en daar ook de ruimte voor krijgen binnen een organisatie. Anders lukt het niet. Het zijn vooral de authentieke leiders die echte keuzes durven te maken, die me inspireren.'

Wat haar hoop geeft, zijn de berichten van mensen voor wie ze daadwerkelijk iets heeft betekend. 'Soms hoor ik jaren later dat iemand een bepaalde stap in zijn loopbaan of leven heeft gezet na een gesprek met mij. Dat ontroert me. Want dat is waar het uiteindelijk om draait: iets betekenen voor een ander.' Een van die trajecten leidde tot het sluiten van een deal in de ballenbak van Ikea. 'Ik had daar een afspraak met een kandidaat die ik aanraadde uit haar comfortzone te stappen. Die kandidaat werd uiteindelijk CEO van een grote financiële instelling. Ik ben trots op wat zij zelf heeft bereikt. Maar ik vind het ook mooi dat ik daar een klein steentje aan mocht bijdragen.' Ingrid ziet ook een andere generatie opstaan. 'Veel jonge professionals zijn heel reflectief, ze stellen vragen over betekenis, over balans. Maar ze voelen ook druk: om te presteren, om zichtbaar te zijn. Ik probeer ze te laten zien dat het oké is om je eigen tempo te volgen.' Leiders zouden volgens haar meer oog moeten hebben voor de mens achter de functie. 'Juist in de financiële sector, waar cijfers domineren, is dat essentieel. Mensen willen gezien worden. Niet alleen vanwege hun prestaties, maar ook als persoon.'

Wat haar als leider heeft gevormd, zijn niet alleen opleidingen of functies, maar vooral ook de lessen uit het

leven zelf. 'Ik heb geleerd om te vertrouwen op mijn intuïtie. En dat is vaak lastig uit te leggen in een rationele omgeving. Maar het werkt. Ik heb geleerd dat als iets wringt, dat vaak niet voor niets zo is.'

In het nu

Ingrids levenshouding is mede gevormd door ingrijpende ervaringen. Ze verloor haar man en kreeg later te horen dat zijzelf ernstig ziek is. Toch blijft ze werken, in een vorm die bij haar past. 'Ik wil geen patiënt zijn, ik wil mens zijn. Werken geeft me energie. En ik kan nog steeds het verschil maken, door gewoon mezelf te zijn.' Haar ziekte heeft haar ook meer rust gebracht. 'Vroeger wilde ik alles controleren. Nu kan ik meer laten ontstaan. Ik hoef niet meer overal iets van te vinden. Dat geeft ruimte.' Ze is dankbaar voor de mensen om haar heen. 'Ik ben omringd door mensen die me steunen, die me ruimte geven en die me scherp houden. Dat is ongelooflijk waardevol.' Tegelijkertijd is ze ook realist. 'Ik weet niet hoe lang ik nog heb. Maar ik weet wel dat ik nu leef. En dat ik, zolang het kan, wil blijven bijdragen – aan gesprekken, aan ontwikkeling, aan verbinding.'

Ze zegt nu meer dan ooit bewust te leven. 'Ik neem de tijd om naar mezelf te luisteren, om schoonheid te zien; in mensen, in gesprekken, in kleine dingen. Ik voel me nu, ondanks alles, in balans. En dat gun ik iedereen.' En dan, met een glimlach: 'Ik word omringd door liefde van mijn partner en kinderen, die 100% achter me staan en in me geloven. En dan mijn vrienden, collega's en de onverwachte helpers die me allemaal steunen. Mede door hen zit ik hier nog altijd, en dat is op zich al een klein wonder. Laatst zei mijn arts aan de VU nog tegen me: jij blijft me verbazen!' ■

'Ik wil geen patiënt zijn, ik wil mens zijn. Werken geeft me energie. En ik kan nog steeds het verschil maken, door gewoon mezelf te zijn.'