

SJOERD LAARBERG:

**“DOE IETS GOEDS
MET JE LEVEN.”**

“Geef zelf het goede voorbeeld, weet dat je het positieve verschil met elkaar maakt, durf fouten te maken en zet ze om in leermomenten, leef je in een ander in en heb vertrouwen”, aldus **Sjoerd Laarberg**, sinds 12 december 2012 CEO van Allianz in Nederland. Een stevige basis voor zijn werkzame leven vormde zijn werk als beroepsmilitair. Met name het teamwerk, het beste uit jezelf en uit anderen halen, zijn kernwaarden gebleven. Twee keer per jaar viert hij zijn verjaardag: zijn geboortedag begin april en begin mei de dag dat hij de dood in de ogen keek. Laarberg blijft er echter nuchter onder. Hij is sowieso wars van hallelujah-verhalen.

De parachute-sprong als perfect teamwork

TEKST **WILLEM VREESWIJK** | BEELD **PETER BEEMSTERBOER**

Het gesprek vindt plaats aan de keukentafel in zijn appartement in Rotterdam. Daar verblijft Laarberg (54) vaak door de week. Het uitzicht vanuit de negentiende verdieping is magnifiek. De Allianz-toren is vanachter de keukentafel te zien. Het appartement is echter niet meer dan een slaap- en werkruimte, net iets minder onpersoonlijk dan een hotelkamer. Zijn thuis staat in Loenen op de Veluwe. Daar geniet hij van zijn gezin en van de stilte en rust.

Zijn kernwaarden worden direct helder als hij spreekt over zijn grote passie: parachutespringen. In zijn schaarse vrije tijd doet hij niets liever dan dat. Laarberg is captain van een team dat bestaat uit zestien mensen met uiteenlopende beroepen als vuilnisman, ambtenaar, arts en verzekeraar. “Rangen of standen bestaan niet. Hier zijn we onszelf en vertrouwen we elkaar 200 pro-

cent. Dat is ook een vereiste, want bij parachutespringen ben je volledig afhankelijk van elkaar. Iedereen heeft die positie in het team waarin hij het beste tot zijn recht komt. We halen iedere keer weer het beste uit onszelf naar boven. Het is heerlijk om daar sturing aan te mogen geven.”

De passie om samen met een team optimale prestaties te leveren, zat er al

vroeg in. Na de middelbare school koos Laarberg voor een militaire beroepsopleiding. Hij werd beroepsmilitair voor een periode van negen jaar. “Natuurlijk heb ik me ook wel eens afgevraagd waarom ik midden in de nacht met een zware bepakking door de modder kroop, maar als je de missie met je team had volbracht, gaf dat enorm veel voldoening. De basis van wie ik nu ben, is toen gelegd. Het was mijn ‘university of life’. Er wordt je discipline bijgebracht, je leert in teams te werken, je prestaties worden beloond, je wordt gewaardeerd om wat je doet en je beseft dat je tot veel meer in staat bent dan je denkt. Als individu loop je eerder tegen bepaalde barrières aan. Als team kun je alles aan. Optimale prestaties zijn mogelijk als er uitdagende doelen worden gesteld, waarbij ieders talent optimaal wordt benut. Iedereen dient gefocust te zijn en je moet elkaar blind kunnen vertrouwen, juist als het tegen zit. Als

**“MENSEN BESEFFEN
VAAK NIET HOE GROOT
HET VOORRECHT IS
OM IN NEDERLAND
GEBOREN TE ZIJN.”**

er één spreekwoord op het leger van toepassing is, is het: 'kan niet ligt op het kerkhof en wil niet ligt er naast'."

Eén van zijn mooiste ervaringen in die tijd was toen hij als Instructeur Leger Luchtwaarnemer beroepsmilitairen moest leren vliegen met gebruikmaking van manuele kaartnavigatie. "Dat is heel hard werken. In die tijd bestonden mooie systemen als GPS nog niet. Je moet niet alleen het beste uit jezelf en je leerlingen halen, je moet ook zeker weten dat iedereen is opgewassen tegen zijn taak. Je kunt pas winnen als je zeker van elkaar weet dat iedereen het beste is in zijn eigen vak."

Na een missie werd iedereen bij elkaar geroepen om feedback te geven. "Dan waren alle rangen en standen opgeheven. Het enige dat van belang was, was: wat leren we ervan, wat kan beter, waarin kunnen we elkaar stimuleren. Voor mij is dit de essentie van echt teamwerk."

VEILIGE BASIS

De basis is gelegd in het leger, het fundament thuis. Laarberg is geboren in Winterswijk en is samen met zijn oudere zus opgegroeid in Epe. Zijn vader was lange tijd kruidenier. Zijn ouders waren nuchtere, hardwerkende mensen. Laarberg betitelt zijn jeugd als zeer gelukkig. De waarden die hij meekreeg, waren: doe maar gewoon, werk voor je geld, eer het kleine en buk voor elk dubbelkje. "Je had 'sleutelkinderen' in de klas, kinderen die zelf hun deur moesten openmaken omdat er niemand thuis was. Bij ons was er altijd iemand thuis en dat heb ik enorm gewaardeerd. We werden niet verwend maar kregen voor onze verjaardagen mooie cadeaus die vooral lang mee moesten gaan en nuttig waren. Mijn ouders hebben de introductie van de eerste stofzuiger, de eerste televisie, de eerste wasmachine meegemaakt. Mijn eigen dochter kan zich niet voorstellen hoe een leven zonder dergelijke apparatuur eruit zou kunnen zien. Wij vinden dat de wereld van nu snel verandert, maar dat gold ook voor de tijd waarin mijn

"JE KUNT NIET GOED VOOR ANDEREN ZORGEN ALS JE NIET GOED VOOR JEZELF ZORGT."

ouders leefden. Ze moesten niet altijd iets hebben van alle nieuwigheden, zoals brommers, popmuziek en de nieuwste elektrische huishoudelijke apparaten. Het bekende en vertrouwde gaf hen een veilig gevoel en dat hielden ze graag zo. Uiteindelijk omarmden ze de nieuwe snufjes, maar dat duurde even."

Welke waarden zou hij zijn twee nog jonge kinderen mee willen geven. "Dat ze altijd zichzelf mogen zijn en mogen vertrouwen op hun eigen waarnemingen. Tegenwoordig komt er veel informatie op jongeren af. Geloof niet direct wat je leest of hoort, blijf altijd vragen stellen en denk zelf na over wat je belangrijk vindt. Ik hoop dat ze zelfstandige en sociale mensen zullen worden, dat ze goed op hun gezondheid letten en dat ze zoveel mogelijk van de wereld gaan zien. Verder hoop ik dat ze altijd de intentie zullen hebben om het goede te doen. Wie wil meedoen in deze maatschappij moet niet alleen willen nemen, maar ook kunnen geven."

WONDERLIJK

Na negen jaar was het leven als beroepsmilitair 'klaar' en ging Laarberg in 1991 bij RAET aan de slag. "Overdag pionieren op it-gebied en 's avonds aan de studie. Achteraf gezien vraag je je af waar je de tijd soms vandaan haalde." In die jaren rondde hij onder meer de studie Bedrijfskunde af. Na acht jaar was dit werk ook 'klaar' en in 1999 ging hij bij Aegon aan de slag. "Een mooie, maar wonderlijke tijd. In de sector werd er hier en daar heel veel geld verdiend door soms nog hele jonge men-

sen. Het was de tijd van leaseproducten en winst-verdriedubbelaars. Eén ding wist ik zeker: er bestaat geen gratis geld. Je kunt als individu wel een keer geluk hebben, maar niet iedereen kan winnen. Daar heb ik me enorm over opgewonden. Ik was dan ook meer gecharmeerd van Zakelijk Pensioen. Hier ging het niet om de snelle handel, maar om het opbouwen van langdurige relaties op basis van vakkennis, expertise en professionaliteit. Dat hadden we bij Aegon goed voor elkaar." Nadat Laarberg de integratie van drie business units tot één intermediairbedrijf in goede banen had geleid, was ook dit 'klaar' en maakte hij in 2006 de overstap naar Allianz.

DE TWEEDE VERJAARDAG

Begin mei 2010 krijgt Laarberg last van verlamningsverschijnselen. Hij belandt in het ziekenhuis en blijkt het zeldzame syndroom Guillain-Barré te hebben, een neuromusculaire aandoening.

Aan de keukentafel

De financiële sector is people's business, zo luidt het cliché. Maar wie zijn de mensen die in de financiële sector werken? Wat houdt hen bezig, wat drijft hen, waar lopen ze echt warm voor en wat willen ze de sector meegeven? Door financieel dienstverleners aan hun eigen keukentafel aan het woord te laten over wat hun echt bezighoudt wil de stichting New Financial Forum de financiële sector een menselijk gezicht geven. Eerdere keukentafelgesprekken waren er met Cynthia Tulp van Obvion (wintereditie 2016), Carla Verwijmeren van Centraal Beheer Achmea (lenteeditie 2017), Marieke van Zuien van BNP Paribas Cardif (zomereditie 2017), Rob Bavelaar van Yarden Uitvaartorganisatie (herfsteditie 2017), Jeanette Haddingh van NIBE-SVV (wintereditie 2017) en Maarten Edixhoven van Aegon (lenteeditie 2018).



“DIT GAAT ME NIET GEBEUREN.
IK BEN NOG NIET KLAAR HIER.
IK WIL BETER WORDEN.”

ning, die leidt tot het niet of onvoldoende functioneren van de spieren. Hij is binnen een dag verlamd en de artsen zeggen tegen hem dat hij maar beter afscheid kan nemen van zijn familie en vrienden. “Op het moment dat de arts zegt dat je zal sterven gaat er van alles door je heen. Een paar uur later dacht ik echter: ‘Dit gaat me niet gebeuren. Ik ben nog niet klaar hier. Ik wil beter worden’.”

Pas twee dagen later was het duidelijk dat hij het zou gaan halen, volgens de artsen een wonder. Het duurde nog twee jaar voor hij weer de oude was. “Dat herstel, kan ik wel zeggen, heb ik mede te danken aan een aantal mensen dicht om mij heen. Die blijf ik daar eeuwig dankbaar voor. Toen het pas was gebeurd, kreeg ik bezoek van een psychiater die zei dat ik me wel zou afvragen waarom dit nu juist mij was overkomen en dat ik hierdoor in de war zou zijn. Maar dat vroeg ik me helemaal niet af. Het was gewoon gebeurd en daar legde ik me dan ook bij neer. Ik heb die man,

die het ongetwijfeld goed bedoelde, ook vriendelijk verzocht weg te gaan. Mijn instelling was simpel: het is zoals het is, deal ermee en maak er het beste van. Dat is ook de mentaliteit van een beroepsmilitair. Je moet elk moment bereid zijn om te sterven, juist omdat het elk moment kan gebeuren. Je leert te leven in het hier en nu en zaken ook direct op te lossen. Als je nu overlijdt, is het te laat voor spijt.”

Laarberg beschouwt zijn herstel als een nieuw begin. “Het heeft me nog meer laten inzien dat je niets onuitgesproken moet laten en dat je problemen met dierbaren onder ogen moet zien en moet proberen op te lossen. Ook besef ik dat ik nu beter mensen met een ziekte kan helpen. Ik weet wat het is, ik zie het onder ogen en ik kan ook overbrengen dat het leven waard is om voor te vechten. Maar ik erken ook dat als het wel eindigt, het ook goed is. Ik ben nu 54 jaar en ik bruis nog altijd van de energie. Daar ben ik dankbaar voor.”

LEIDERSCHAP

Wat verstaat Laarberg onder leiderschap. Meteen zegt hij: “*Leading by example*. Als leider dien je het goede voorbeeld te geven en van onbesproken gedrag te zijn en te blijven. Dat staat voor hem niet haaks op een werkomgeving waar mensen fouten mogen maken. Van fouten kunnen we leren en niemand kan automatisch alles in één keer volledig goed doen. Dat is een onzinnig idee. Wel is het dan noodzakelijk om een cultuur te creëren waar fouten gemaakt én besproken mogen worden. Maak van fouten leermomenten, dat is mijn devies.”

“Verder zullen leiders leerprocessen moeten ondersteunen en in staat moeten zijn om de complexe en snel veranderende buitenwereld met al zijn nieuwe behoeften te vertalen naar de werkvloer. En dit is veelomvattend. Nog niet zo heel lang geleden kon je een product lanceren en er vijf jaar plezier van hebben. Nu start tegelijk met de productintroductie de eerste update.”

“Ook belangrijk is dat je je in mensen kunt inleven. Je moet de emotionele kant van je beslissingen kunnen invoelen. Verder dien je heel goed voor jezelf te zorgen. Je kunt niet goed voor anderen zorgen als je niet goed voor jezelf zorgt.”

“Vertrouwen is ook cruciaal. Er is in deze wereld maar één zekerheid en dat is dat niets hetzelfde blijft. In zo’n wereld moet je het goede voorbeeld blijven geven en vertrouwen blijven houden in de goede afloop. We dienen ons te realiseren dat we deze wereld samen hebben gecreëerd. Het lost niets op met een vinger naar een ander te wijzen. In zo’n geval wijs je altijd met vier vingers weer naar jezelf. Het huidige toezicht hebben we dan ook met zijn allen gecreëerd. Dat mogen we niet vergeten. Tegelijkertijd heb ik ook wel eens kritiek op het huidige toezicht. We zijn te ver doorgeschoten en vragen ons te weinig af of de klant er wel baat bij heeft. Wat heeft de klant eraan dat hij een pak papier van veertig pagina’s meekrijgt als hij een simpele autoverzekering afsluit?”

BELONING

Laarberg desgevraagd over de beloningsdiscussies: “Naar mijn mening bepalen aandeelhouders en Raad van Commissarissen wat een directie mag verdienen. Zij moeten dit weloverwogen doen met oog voor het maatschappelijk draagvlak. Ik ben mij ervan bewust dat de beloningsdiscussie in de financiële sector altijd meer aandacht krijgt van media en politiek dan andere sectoren. Wat voor mij centraal staat is dat binnen de organisatie mensen voor hun takenpakket en verantwoordelijkheden een goed en passend inkomen hebben, waardoor een bedrijf ook de beste mensen aantrekt en behoudt. Uiteindelijk lever je hiermee een bijdrage aan goede proposities en service voor klanten en een gezond rendement aan de aandeelhouders.”

In algemene zin is Laarberg het doemdenken in Nederland zat. “Mensen beseffen vaak niet hoe groot het



“JE KUNT PAS WINNEN ALS JE VAN ELKAAR WEET DAT ALLE TEAMSPELERS HET BESTE ZIJN IN HUN VAK.”

voorrecht is om in Nederland geboren te zijn. Kijk naar buiten, kijk hoe we het hier met elkaar geregeld hebben, kijk hoe ons vuilnis iedere dag wordt opgehaald, hoe hard mensen werken, wat er allemaal in supermarkten te koop is, hoe ons sociale vangnet is geregeld, naar onze wegen, enzovoorts. En toch

is er in Nederland een grote anonieme klaagcultuur ontstaan. Ik begrijp dat oprecht niet. Je kunt je energie maar aan één ding besteden. Doe toch wat goeds met je leven! Natuurlijk mag je kritiek hebben. Maar dan wel vanuit de grondhouding om er iets beters van te maken.” ■