

PETER HARTMAN

‘IK BEN NIET AARDIG VOOR LOSERS’

Toegankelijk, warm, maar bovenal direct.

Peter Hartman, president-directeur van KLM, is een duidelijke leider zonder franje. “Ik kan niet tegen mensen die zeuren.”

Tekst: Annette van Soest | Foto's: Erik van der Burgt

Peter Hartman (61) heeft een blauw hart. Hij is KLM. Als twintiger komt hij binnen, om de hele organisatie te doorlopen voordat hij de hoogste zetel bereikt. Letterlijk, op de bovenste verdieping van het hoofdkantoor in Amstelveen. Zelf is hij er allerm minst van onder de indruk dat hij al bijna veertig jaar bij hetzelfde bedrijf werkt. Het is een familieding: zijn vader werkte bij KLM, zijn oudste broer was er jarenlang *engineer* en zijn dochter is er nu piloot. “Ja het is saai hoor, het is allemaal KLM.”

Natuurlijk waren er op weg naar de top aanbiedingen van buiten. In de periode rond de fusie met Air France bijvoorbeeld, waaraan Hartman als operationeel directeur samen met toenmalig topman Leo van Wijk werkte, moest hij de headhunters van zich afslaan. “Ik heb mooie aanbiedingen gehad, maar we hadden afspraken gemaakt met de Fransen om te blijven. Als op dat moment een van ons tweeën was gaan lopen, was er onzekerheid ontstaan en hadden een heleboel mensen het schip verlaten.”

LUCHTVAARTGEK

Dat hij een luchtvaartgek is, valt niet te missen. Verspreid door de hele bestuurskamer staan vliegtuigmodellen van Air France, KLM, Martinair en Transavia. “Daar op de grond”, wijst hij, “heb ik een A380 staan. Daar links om het hoekje staat een composieten schoep van een motor van een *triple seven*.” Hij loopt ernaartoe en kijkt er even bewonderend naar. “De vorm... Het is bijna een kunstwerk.”

Vliegen fascineert Hartman als klein jongetje al. “Ik kocht alle luchtvaartblaadjes die ik me kon permitteren van mijn zakgeld.” Hij wordt geboren op Curaçao. Zijn vader werkt daar eind jaren veertig. Op zijn tweede keer de familie terug naar Amstelveen, destijds een typisch KLM-dorp. De bestuurder knikt richting het raam. “Ik ging als jochie hier op de ringvaart vaak kijken naar de vliegtuigen.”





Het allerliefst wordt hij zelf piloot, maar die droom spat uiteen wanneer hij zich op de middelbare school laat keuren. Hij blijkt kleurenblind. De jonge Hartman is teleurgesteld maar de keuze is snel gemaakt: het wordt de hts. Hij is toch altijd al aan zijn fiets of brommer aan het sleutelen, of met bouwpakketten in de weer. Vliegtuigjes, dat dan weer wel. “Ik kan me niet heugen dat ik ooit een autootje heb gebouwd.”

Uw vader werkte bij KLM. Wat deed uw moeder?

“Zij was thuis en zorgde uitstekend voor de kinderen. Daar kwam nog bij dat mijn vader heel jong overleden is. Ik was net veertien, maar had nog een jonger broertje en een oudere broer die op het punt stond het huis uit te gaan. Mijn moeder heeft er toen wat bij moeten werken in de verzorging, allemaal om ons te kunnen laten studeren. Het was een bijzondere vrouw. Ze is bijna 92 geworden.”

Hoe heeft het vroege overlijden van uw vader u gevormd?

“Het was een schok natuurlijk, dat mijn vader er niet meer was. En het was heel lastig verderop in mijn leven bij het maken van belangrijke keuzes. Zeker als het over je carrière gaat, bespreek je dat toch het liefst met je vader. Maar het gaf me ook weer een heleboel energie om niet bij de pakken neer te zitten. Daarom heb ik ook moeite met mensen die zeuren. Daar kan ik helemaal niet tegen.”

Dat klinkt als iemand die veeleisend is.

“Ik ben zeer veeleisend. Ik leg de lat voor mezelf hoog en wil dat ook van mijn mensen. Dus ik ben misschien niet zo aardig voor... nou ja, *losers* is een te zwaar woord... voor mensen die niet naar verwachting presteren. Ik vind eigen verantwoordelijkheid ook heel belangrijk. En ik heb een hekel aan mensen die te lang aarzelen. Je moet op een gegeven moment besluiten nemen.”

Duidelijkheid gaat voor alles.

“Mensen willen duidelijkheid en weten waar ze aan toe zijn. Ze moeten vertrouwen in je hebben. In elk geval in moeilijke tijden.”

Dat wordt van een goed leider verwacht.

“Ik denk dat een goed leider heel toegankelijk moet zijn, laagdrempelig en ongelooflijk helder zonder al te veel franje.”

U gaat vast niet de politiek in als uw taak er hier op zit.

“Dat heeft u helemaal goed begrepen. Van zijn lang zal ze leven niet, dat is niks voor mij. Ik ben veel te direct.”

Stoot u daar wel eens uw neus mee? Als u moet lobbyen in Den Haag of Brussel bijvoorbeeld?

“Lobbyen gaat veel meer over relaties. Met de ene bewindspersoon heb je gelijk een klik en met de andere zal die er nooit zijn. Ik vind dat ook niet zo relevant, het is allemaal tijdelijk. Het is levensgevaarlijk om je aan iemand te binden, dat heb ik ook altijd in mijn carrière voor ogen gehouden.”

Hoe bedoelt u?

“In de zin van: ik heb nu een baas, die vindt mij erg aardig, dus ik ga aan die baas hangen. Die baas gaat een keer weg. Je moet het zelf doen. Natuurlijk zijn goede relaties belangrijk, maar je moet altijd eerlijk kunnen zeggen hoe het ervoor staat. Ik denk dat ik durf te zeggen dat mijn relatie met Siim Kallas (eurocommissaris voor Transport; red.) een heel goede is, maar die is wel ontstaan omdat ik eens lelijk reageerde op een uitspraak van hem. Toen zei hij: ‘Kom jij eens even een kopje koffie bij me drinken jongen.’ We hebben toen een geweldig goed gesprek gehad.”

Diezelfde directheid en onbevreesde, kritische houding heeft Hartman misschien ook wel een topfunctie bij de IATA (International Air Transport Association) opgeleverd. Toen Europese overheden het vliegverkeer vorig jaar platlegden vanwege de aswolk, zat hij zelf aan boord van een testvlucht van KLM om te bewijzen dat het wél veilig was om te vliegen. “Degenen die dat kunnen beoordelen, zijn wij en niet de politiek. Dat is de grote fout die daar gemaakt werd.”

Hartman is zichtbaar trots op zijn benoeming als voorzitter van de board of governors, per 1 juni. “Het is een geweldige eer.” Hij loopt naar zijn bureau en komt terug met twee lijstjes. Op het ene staan alle voorzitters sinds 1952 van de AEA (Association of European Airlines), op het andere alle voorzitters van de IATA sinds 1945. “Het interessante is als je de AEA pakt, dan zie je dat vrijwel iedere president-directeur van de KLM ooit voorzitter geweest is. Maar als je naar de IATA kijkt, dan zie je dat dat er maar drie zijn geweest.” Fons Aler, Gerrit van der Wal en, als laatste in de rij in 1975, Sergio Orlandini.

Een van zijn belangrijkste taken wordt het creëren van één Europees luchtruim, iets waarvoor hij zich al jaren hardmaakt. “We hebben één munt, we hebben geen landsgrenzen meer, maar elk land heeft nog wel zijn luchtgrenzen, en dan nog alle militaire gebiedjes. Het is natuurlijk be-la-che-lijk dat we niet één *European sky* hebben.”

Maar wat levert dat dan op?

“Het zal ongeveer 12 tot 13 procent minder brandstofkosten en dus ook minder CO₂-uitstoot opleveren, omdat je veel directer vliegt. Het spaart tijd, dus het is goed voor de bedrijfswinsten en het is aangenaamer voor passagiers. Ze hebben een kortere reis.”

Terug naar KLM. Wat wordt uw grootste uitdaging dit jaar?

“Het positieve resultaat dat we hebben ingezet verder verbeteren. En we hebben nog een behoorlijke uitdaging te gaan met betrekking tot de compensatie van passagiers. Het kan niet zo zijn dat luchtvaartmaatschappijen als enige in de keten opdraaien voor die kosten. Bovendien vind ik dat passagiers worden over-vergoed. Als ik een uur in de file sta, word ik ook niet gecompenseerd.”

En de ruzie met Schiphol over de tariefverhoging?

“Die is nu teruggebracht tot een ordentelijke discussie. Eén ding weet ik zeker: Schiphol kan niet zonder ons en wij kunnen niet zonder Schiphol. Het heeft helemaal geen zin dat wij rollebollend over straat gaan. Het was onze intentie ook helemaal niet om het zo ver te laten komen. Maar als je maandenlang in zo’n voortraject met elkaar hierover praat en er komt niets uit, dan helpt het...”

Om de knuppel in het hoenderhok te gooien?

“Precies. Jos Nijhuis (Schiphol-topman; red.) en ik moeten dit oplossen. Dat gaan we ook doen. We begrijpen allebei dat we daarin ook een verantwoordelijkheid hebben. Naar elkaar maar ook naar de bv Nederland. De positie van de Nederlandse economie hangt aan het succes van KLM en Schiphol.” ■

Drie stellingen

Fusies bestaan niet, alleen overnames

“Ik geloof heilig in fusies en niet zozeer in overnames. Het werkt alleen als je elkaar vertrouwt en een gedeelde visie hebt, niet als er iemand aan de andere kant zit die op macht uit is.”

Bedrijven moeten mee met social media

“Het is een fenomeen dat je niet kunt negeren, maar het kan ook uitermate schadelijk voor bedrijven zijn. Bij kritiek stellen mensen zich nauwelijks meer de vraag of die terecht is. Je moet af en toe wat tegenwicht bieden. Pas dan krijg je een goede discussie.”

China neemt de wereld over

“Over vijf jaar ligt daar het centrum van de zwaartekracht. Chinezen zijn de absolute toppers in de wereld. Het zijn mensen die écht zijn. En ze hebben zich allemaal keihard moeten opwerken. Tegen alle jonge mensen zeg ik: ga daar een paar jaar werken.”

PETER HARTMAN

- 1949 Geboren op Curaçao
- 1971 Studie werktuigbouwkunde, hts Amsterdam
- 1973 Start loopbaan KLM als arbeidsanalist
- 1976 Diverse controllersfuncties
- 1979 Avondstudie bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam
- 1984 Hoofd technical contract services
- 1987 Leidinggevende van o.a. grond operations, customer services en HR
- 1997 Operationeel directeur
- 2007 President-directeur

Peter Hartman is getrouwd en heeft een dochter en een zoon. Hij is commissaris bij Air France-KLM, Stork, Delta Lloyd, Compagnia Aerea Italiana, Kenya Airways en de Rotterdam School of Management.