PIETER ELBERS

‘IK GA NIET VECHTEND OVER STRAAT’

Het zijn turbulente tijden in de luchtvaartsector. De nieuwe KLM-baas Pieter Elbers (45) heeft er zijn handen vol aan. ‘KLM is een olietanker die we langzaam aan het draaien zijn’, zegt hij. ‘Maar verdomme jongens, we hebben een geweldig bedrijf!’

Tekst: Paul Scheer | Foto’s: Jeroen Poortvliet

Pieter Elbers zit er relatief relaxed bij in zijn ruime kamer, waar de gebruikelijke schaalmodellen van vliegtuigen en de vitrine met Delftsblauwe KLM-huisjes voor de businessclass-reizigers niet ontbreken. Hij ziet er niet uit alsof hij bang is dat woedend KLM-personeel zijn kamer binnenstormt om hem de kleren van het lijf te scheuren, zoals zijn collega’s van Air France onlangs is overkomen. ‘Onacceptabel’, zegt hij daarover. Toch staat KLM zelf ook onder druk. Het moet, net als partner Air France, bezuinigen om overeind te blijven in de concurrentiestrijd met prijsvechters en luchtvaartmaatschappijen uit het Midden-Oosten. En dat betekent mogelijk ook personeel ontslaan.
Zelf werkt hij zijn hele werkzame leven al bij het bedrijf. ‘Ik besefte laatst dat KLM inmiddels zelfs het grootste deel van mijn leven vormt.’

Nooit gedacht iets anders te gaan doen?
‘Je wordt wel eens benaderd, maar KLM heeft mij steeds nieuwe kansen geboden. Je kunt hier zoveel verschillende dingen doen. Ik heb dus nooit het gevoel gehad dat ik me moest verontschuldigen voor het feit dat ik zo lang bij één bedrijf werk.’

En nu bent u de baas, en verkeert KLM in zwaar weer. Toch eerder over moeten stappen?
‘Nee, geen moment gedacht. Ook niet: dat moet mij weer gebeuren. Er ligt een enorme klus, maar ik heb een goed team en krijg intern veel steun voor de visie dat de wereld is veranderd en KLM mee moet veranderen. Het moet sneller, goedkoper en eenvoudiger. Het is mijn missie om KLM weer fit en relevant te maken voor de toekomst, en de medewerkers daarin te inspireren.’
Elbers, die al in de directie zat, volgde vorig jaar Camiel Eurlings op als president-directeur. Oud-politicus Eurlings bleek niet de man om KLM door de problemen te loodsen. De media schreven dat hij meer tijd in de schijnwerpers doorbracht dan in het bedrijf. Daar hoeft KLM bij Pieter ▶

WARNING HOT AIR EXHAUST

Elbers niet bang voor te zijn. In zijn vrije tijd probeert hij 'een beetje hard te lopen' en is hij op zaterdag bij zijn zoons en dochter van 12, 10 en 8 jaar langs het hockeyveld te vinden. Dat zijn z'n uitspattingen wel.

Hoe kijkt u terug op die periode met Camiel Eurlings?
'Ik heb bij mijn aantreden gezegd dat ik het daar niet over wil hebben, en die lijn houd ik vast. Het voegt niet zoveel toe als ik daar iets over zeg.'

Het is toch van belang hoe KLM daar zelf op terugkijkt?
'Ik wil het erbij laten dat ík goed met hem heb gewerkt en daarmee klaar. Mijn rol is de organisatie vooruit brengen, niet om een beetje terug te gaan zitten kijken.'

Bent u wel bestand tegen de druk?
'Er is druk van veel kanten. Dan moet je zorgen dat je een goed plan hebt en het vervolgens uitvoert. Dat biedt houvast tegen de druk. In managementtermen: *strategy without execution is hallucination*.'

Dat klinkt mooi, maar nooit gedacht: waar ben ik aan begonnen?
'Ik was vooraf niet met deze functie bezig, dus had me ook geen voorstelling gemaakt van de druk. Maar ik zou jokken als ik zeg dat het een jaar van op mijn gemakkie inwerken was. De samenstelling van het team, het overleg met de or en de vakbonden, uitingen in de media...'

Trekt u zich kritiek op KLM persoonlijk aan?
'Als ik al op kritiek reageer, dan is dat veelal intern. De dertigduizend KLM'ers moeten goed op de hoogte zijn van wat er gebeurt. Als in de krant als waarheid staat dat er vijfduizend gedwongen ontslagen vallen – wat ik nergens heb gezegd – zorgt dat voor ontzettend veel onrust in het bedrijf. Dat is vervelend als je je plan probeert uit te voeren. Dus dan maak ik duidelijk dat we gedwongen ontslagen niet uitsluiten. Op den duur wordt de verandering zichtbaar. KLM is een olietanker die we langzaam aan het draaien zijn.'
Het hoofdkantoor in Amstelveen kijkt uit op het Amsterdamse Bos en in de verte de verkeerstoren van Schiphol. Constant stijgen er vliegtuigen op, die een dambord aan witte strepen in de blauwe lucht achterlaten. Elbers kan er na 23 jaar nog altijd van genieten. 'Het doet me wat als ik een vliegtuig zie opstijgen of landen. Liefst een blauwe natuurlijk.'
Elbers staat bekend als open en integer. Hij zoekt graag persoonlijk contact, maar het moet wel ergens over gaan, voor praatjes heeft hij geen tijd. Met zijn gedrongen postuur oogt hij een beetje als een bokser. Dat kan geen kwaad als je het moet opnemen tegen prijsvechters als Michael O'Leary van Ryanair. Die antwoordde een tijdje terug op de vraag wat hij zou doen als hij de baas van KLM was met: 'Vooral zo doorgaan!' Elbers kent de uitspraak, maar neemt de handschoen niet op. 'Ik heb helemáál geen behoefte om daarop te reageren. Ryanair heeft iets indrukwekkends neergezet in Europa. En O'Leary heeft een goed gevoel voor publiciteit. Ik ga niet rollend over straat met mensen. Ik wil feitelijk en open over de zaken spreken. Dat geldt ook voor Schiphol. Ik weet dat Schiphol KLM niet mag voortrekken ten opzichte van andere luchtvaartmaatschappijen. Maar ik mag toch wel iets zeggen over de doorberekening van de veiligheidskosten door Schiphol terwijl andere luchthavens dat niet doen? '

Voelt het aan als een constant gevecht?
'We hebben nu eenmaal een enorme *exposure*. KLM hoort bij Nederland als de Hollandse luchten. We zijn de derde private werkgever in Neder-

land en zijn met Schiphol als *mainport* belangrijk voor het vestigingsklimaat, meer dan een regulier bedrijf. Dan is het niet gek dat je met veel *stakeholders* met verschillende belangen hebt te maken. Die moet ik zoveel mogelijk op elkaar afstemmen. Dat schuurt wel eens. Zonder wrijving geen glans. Maar dat betekent niet dat je de hele dag op wrijving uit moet zijn.'

U zult zich toch wel eens ergeren?
'Ik stoor me wel eens aan de balans die ontbreekt in de berichtgeving over KLM. Ja, er moet veel veranderen, maar verdomme jongens, we hebben een geweldig bedrijf! Elke dag kiezen er zeventigduizend klanten voor ons. We werken hier met de modernste technologie. Onze *social media hub* is een rolmodel voor andere bedrijven. Onderwijs- en kennisinstellingen werken graag met ons samen. Waarom? Omdat het fris en nieuw is wat we hier doen.'

Wat wilde u als kind worden?
'Ach, als jongen wilde ik natuurlijk óók straaljagerpiloot of brandweerman worden. Ik geloof niet dat je met een 'blauw hart' wordt geboren, zoals ze bij KLM zeggen, maar na zoveel jaren word je natuurlijk wel een beetje blauw. Ik heb logistiek management gestudeerd en ben begonnen bij vliegtuigbelading. Dat was een logisch vervolg.'
Zijn ouders hadden 'geen affiniteit' met de luchtvaart. Vader werkte op een drukkerij, moeder zorgde thuis voor de drie jongens, en ging daarna in een ziekenhuis werken. Hij was de oudste, maar had niet het idee dat hij daarmee zwaardere verantwoordelijkheden had dan zijn jongere broers.

Wat voor tegeltjeswijsheid heeft u van uw ouders meegekregen?
'Ik weet niet op dat op een tegeltje past: Als je iets wilt hebben of bereiken, moet je er wel iets voor doen. Keuzes maken en dan gewoon hard je best doen. Verder waren mijn ouders *supportive*. Ze lieten de keuze van een opleiding aan mij over.'

Zijn er nog Oosterse wijsheden bijgekomen?
'U doelt op mijn periode voor KLM in Tokio? Ja, dat was een fantastische, fascinerende periode. Je bent dan letterlijk en figuurlijk echt ver van huis. Ik heb daar vooral geleerd dat er meerdere wegen naar Rome zijn. Elke cultuur heeft zijn eigen mores van besluitvorming en omgaan met conflicten. In Japan is alles geformaliseerd, terwijl Chinezen meer pragmatisch zijn. Eén van de Chinese spreuken die me het meest is bijgebleven, luidt: Ken je vijand en jezelf, en je kunt honderd veldslagen winnen. In de oosterse cultuur zitten ook kleine maar veelzeggende dingen. Een diner heb je aan een ronde tafel, dan is er geen verschil.'

Wilt u na KLM terug naar het buitenland?
'Ik ben helemaal niet bezig met de periode na KLM. En ik reis nu natuurlijk ook veel voor mijn werk. Dan kom ik in São Paulo, waar een luchthaven wordt gecreëerd in een stad met 18 miljoen inwoners. Dat is heel Nederland samengepakt op een stukkie. Of het vliegveld in Nairobi, waar elektriciteit en infrastructuur meer de uitdagingen zijn. Dat vind ik fascinerend om te zien.'

En dan blijft er weinig tijd over voor privéleven of hobby's.
'Ik ben daar niet uniek in, het is de consequentie van deze baan dat je privéleven erbij inschiet. Het groeit en het went. Ik probeer het natuurlijk wel af en toe te compenseren. Vraag me over twintig jaar maar of ik te weinig tijd aan mijn kinderen heb besteed.' ◻

Drie stellingen

De vluchtelingenstroom is alleen een managementprobleem
'Nee, het is niet alleen maar een kwestie van volume en organisatie. Het is een humanitaire tragedie en een geopolitiek probleem. Als zulke grote groepen mensen op drift zijn, gebeuren er allerlei zaken die je niet wilt.'

De Klimaattop wordt een succes
'Ik zeg ja, want het onderwerp moet op tafel blijven. Hoe klein de stapjes ook, voortgang is belangrijk. Er is veel gepraat de afgelopen jaren, maar er zijn ook afspraken gemaakt en maatregelen genomen.'

Er mag niet meer worden gevlogen boven conflictgebieden
'Daar ga ik echt geen ja of nee op zeggen, want de materie is veel te complex. Het gaat om een samenspel van factoren, zoals de informatie die beschikbaar is, de verantwoordelijkheid van de autoriteiten en de risicoafweging.'

PIETER ELBERS

1970	Geboren in Schiedam
1987	Vervoersacademie in Venlo
1993	Studie bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam
1992	Supervisor vliegtuigbelading bij KLM
1999	Algemeen directeur KLM in achtereenvolgens Milaan, Athene en Tokio
2005	Vicepresident netwerk en allianties
2011	Operationeel directeur
2014	President-directeur