

**Zijn managers struisvogels? Uit onderzoek blijkt dat managers en leiders binnen organisaties regelmatig met hun verantwoordelijkheden worstelen. Door hiervoor weg te lopen of nog erger, te kiezen voor hun eigen belangen, lopen organisaties een groot risico.**

Regelmatig blijken managers systematisch verantwoordelijkheden te vermijden of er zelfs voor te vluchten. Uit onderzoek komt naar voren dat iedere manager ervaring heeft met het niet diep genoeg in de eigen organisatie durven kijken, het negeren van periodieke rapportages en onvoldoende interesse in klantrelaties. Bij één op de vijf managers leidt dit tot systematisch vermijdingsgedrag.

Van managers met een hoog vluchtgedrag delegeert 20 tot 25 procent regelmatig zaken waar hij zelf tegenop ziet. Managers die leiding geven aan meer dan 200 medewerkers vertonen gemiddeld minder vluchtgedrag dan collega's die kleinere groepen aansturen. Opvallend is verder dat vluchtgedrag vaker voorkomt bij managers die minder ervaring als leidinggevende hebben.

Om welke ontsnappingsroutes, 'managerial no-go areas', gaat het dan? Daarvoor worden vier typen onderscheiden:

- **Innovatie:** slimme ontwijking van moeilijke of risicovolle activiteiten die relevant zijn voor het bereiken van de doelen;
- **Ritualisering:** vermindering door niet de doelen centraal te stellen, maar zichtbaar voor anderen te voldoen aan verplichte handelingen of activiteiten;
- **Vermijding:** de confrontatie met anderen binnen de organisatie wordt ontlopen;
- **Verzet:** de manager maakt zijn eigen spel en besteedt zijn tijd aan zelfverzonnen projecten; hij is niet meer gericht op bestaande doelen.

De oorzaken van dit vluchtgedrag kunnen worden gerelateerd aan de manager als persoon, aan zijn positie binnen zijn organisatie en aan de karakteristieken van de organisatie. Er blijkt een significante relatie te bestaan met de 'beïnvloeders'. Hierbij kunt u denken aan het 'gereedschap' van de manager, zijn leiderschapsstijl, organisatiekenmerken, contingentiefactoren en persoonsgerelateerde kenmerken zoals leeftijd, opleidingsniveau en ervaring. Managers met weinig vluchtgedrag hebben veel zelfvertrouwen, kunnen in hoge mate hun eigen visie kwijt, hebben vaak meer dan tien jaar ervaring, zijn positief over hun cultuur en vinden dat hun organisatie doelgericht functioneert.

Hoe zit dat met u? Lang geleden heeft Peter Drucker al aangetoond, dat het zelfinzicht van de gemiddelde manager niet sterk ontwikkeld is en dat schijnt weinig veranderd te zijn. Zelfinzicht is een voorwaarde voor gedragsverbetering als manager. Dat komt ten goede aan alle betrokken partijen: de manager zelf én de organisatie.