**CINE SUNT MIDDLE MANAGERII: O RECENZIE SEMI-STRUCTURATĂ A LITERATURII ȘTIINȚIFICE**

Ionescu Daniela-Aida, Student Doctorand, SNSPA București, România, aida.ionescu.23@drd.snspa.ro

**Rezumat**

*Această lucrare reprezintă o recenzie semi-structurată a literaturii despre middle manageri. Având în vedere numărul mare de lucrări pe această temă - peste 2.600 de articole publicate din 1956 și până în prezent, respectiv faptul că subiectul a fost abordat din multe unghiuri și discipline, recenzia semi-structurată este o metodă potrivită de cercetare pentru a identifica temele dominante. Întrebarea cercetării este menită să ghideze spre o înțelegere cuprinzătoare asupra stadiului literaturii: Cum a evoluat în timp cercetarea despre middle manageri? Ca rezultat, putem observa că interesul pentru middle manageri este în creștere, numărul de articole publicate în 2023 atingând cel mai înalt nivel de până acum: 330 de lucrări. Acest număr este de 4,4 ori mai mare decât numărul mediu anul de lucrări în acest domeniu. Tema dominantă este rolul middle managerilor: care este rolul lor, care este rolul pe care ar trebui sa îl aibă, ce îl influențează și cum se transformă acesta sub impactul schimbărilor sistemice constante, începând din anii '80. Lucrările de referință sunt construite în jurul contribuției strategice a middle managerilor. Alte teme precum procesele, identitatea și inovația sunt de asemenea prezente și oferă perspective bogate asupra acestei resurse fragile, subevaluate și greșit înțelese. Conform stadiului actual al cercetării, deși interesul pentru middle management este evident, cunoștințele existente sunt lipsite de coerență și impact cumulativ. În cercetările viitoare există multe oportunități de a adăuga cunoștințe noi dat fiind că middle managerii reprezintă structurile din organizațiile ierarhice și rolul lor continuă să evolueze odată cu organizațiile.*

**Keywords:** middle manager, recenzie, roluri organizaționale, middle management strategic, schimbări sistemice

**Jel classification:** M10, M12, M14, O15, J24

1. **INTRODUCERE**

Organizațiile trec prin schimbări continue, care cer forței de muncă să se adapteze permanent. Aceste schimbări radicale provin din mai multe locuri: schimbări geopolitice reprezentate de o lume fragmentată, dezinformare și presiunea dată de grija pentru schimbările climatice și sustenabilitate (World Economic Forum, 2024), schimbări economice provenite din dereglementarea accentuată, competiția globală și presiunea pentru eficiență, respectiv schimbări în forța de muncă determinate de tehnologie, schimbări generaționale, programul de lucru hibrid sau diferite forme de organizare ca alternativă la ierarhii (Goldstein, 2012; Hassard și Morris, 2021). Majoritatea organizațiilor trec printr-o formă de schimbare radicală, „o modificare calitativă a regulilor de organizare” (Huy, 2002). În acest context, lucrarea se concentrează pe middle manageri, un segment de angajați care, prin însuși modul de organizare ierarhic, este poziționat în mijlocul organizațiilor, având ca rol tradițional cel de a transpune strategia în inițiative acționabile pentru echipe (Wooldridge et al., 2008). Prin definiție, middle managerii „sunt cei care ocupă poziții între top managementul strategic și activitatea operațională a unei organizații” (Mintzberg, 1989), „manageri care operează în mijlocul organizației” (Wooldridge și Floyd, 1992), reprezintă „orice manager aflat la două nivele sub CEO și la un nivel deasupra angajaților din frontline” (Huy, 2002) sau sunt „cei care au cel puțin un nivel de management în subordine, în timp ce raportează la un nivel managerial superior” (Hassard și Morris, 2021). Deși există un consens asupra definițiilor, majoritatea induc o abordare ierarhică a middle managementului, chiar dacă esența rolului, cu oportunitățile și provocările sale, vine din poziția în structurile organizației: acces la top management, cu o cunoaștere solidă a operațiunilor. Acest lucru permite managerilor de nivel mediu să aibă o poziție de mediator între strategie și activitatea zilnică (Nonaka, 1994). Mai mult, unii cercetători argumentează că poziția lor ierarhică perpetuează concepții greșite, deoarece ei nu sunt doar puși” în ierarhii, ei sunt ierarhiile, cu toată dinamica lor de rezistență și control (Gjerde și Alvesson, 2020; Harding et al., 2014). În continuare, definiția considerată cea mai cuprinzătoare, fără a se limita la perspectiva ierarhică, este că middle managerii sunt „manageri care au acces la top management, dimpreună cu o foarte bună cunoaștere a operațiunilor” (Wooldridge et al., 2008). Această poziție centrală vine cu cerințe provocatoare și adesea contradictorii pentru middle manageri: să mențină continuitatea activității în timp ce implementează schimbări (Huy, 2002), să implementeze schimbări care uneori îi afectează chiar și pe ei (Heyden et al., 2018), să aducă noi elemente de cunoaștere în timp ce pun in valoare competențele existente (Floyd și Lane, 2000), să exploreze noi oportunități în timp ce exploatează resursele existente (Greven et al., 2023).

Cu peste 2 600 de articole publicate din 1956 până în prezent și cu numărul de lucrări anuale în creștere, cercetarea asupra middle managerilor este foarte activă și merge în paralel cu schimbările organizaționale și sistemice din lume. Având în vedere acest lucru, precum și unghiurile și disciplinele din care a fost abordat subiectul, o recenzie de literatură semi-sistematică este cea mai potrivită metodă de cercetare pentru momentul dat (Snyder, 2019). Întrebarea de cercetare este cuprinzătoare: Cum a evoluat în timp cercetarea asupra middle manageri? Prin aceasta, lucrarea își propune să ofere o imagine de ansamblu asupra cunoașterii de până acum, să identifice temele dominante și modelele teoretice aplicate și să sintetizeze cunoștințele existente.

1. **METODOLOGIE**

În cadrul recenziei semi-structurate a literaturii de specialitate, baza de date pentru cercetare a fost construită prin interogarea bazei de date Scopus pe 7 martie 2024. Căutarea a vizat câmpurile titlu, rezumat și cuvinte-cheie ale articolelor, utilizând următoarea selecție de termeni: „middle manager” SAU „middle management” SAU „middle-manage\*” SAU „middle-level manage\*”. Cu această formulă am obținut 5 066 de rezultate în total, iar primul articol indexat a fost din anul 1956. Ulterior, aplicarea filtrului pentru limba engleză în domeniul “Business, Management, and Accounting” a redus numărul rezultatelor la 2 639. Această combinație de cuvinte-cheie și filtre a fost utilizată de Heyden et al. (2023) ca parte a unei analize bibliometrice menite să evidențieze contribuția pe care Steven W. Floyd a avut-o asupra cunoașterii despre middle manageri. Împreună cu Bill Wooldridge, aceștia sunt considerați părinții cercetării middle managementului. Având în vedere aceste aspecte, construirea bazei de cercetare pentru recenzia semi-structurată a literaturii folosind criteriile lor reprezintă o sursă credibilă. În continuare, pentru a obține o imagine de ansamblu asupra temelor abordate în literatura recentă, am selectat intervalul de timp 2018 - 2024, cu 875 de rezultate. Dintre acestea, am ales 140 de articole pe baza analizei conținutului din rezumat și concluzii și am aprofundat 28 de articole pentru a identifica lucrările de referință și temele principale. Pașii exacți pot fi urmăriți în Figura nr. 1.

A screenshot of a computer

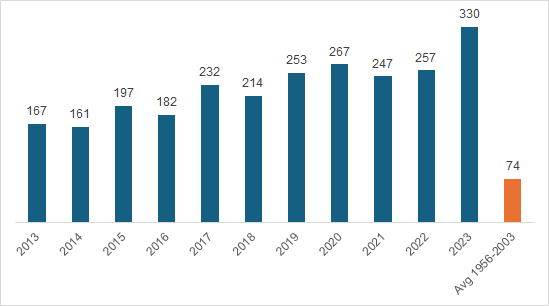
Description automatically generated

**Figura nr. 1. Criteriile pentru selectarea articolelor**

Sursa: Elaborare proprie în baza pașilor aplicați în căutarea din baza de date Scopus

1. **REZULTATE**

Interesul pentru middle manageri este semnificativ, crescând constant în ultimul deceniu și atingând un număr record de 330 de articole publicate în 2023.

****

**Figura nr. 2. Numărul anual de articole publicate despre middle management, 2013-2023**

Sursa: Elaborare proprie bazată pe numărul anual de articole afișat în baza de date Scopus prin aplicarea filtrului de an de publicare

**3.1. O PERSPECTIVĂ ISTORICĂ ASUPRA MIDDLE MANAGEMENTULUI**

Pentru a înțelege contextul în care a evoluat cercetarea despre middle manageri, este important să o privim prin prisma schimbărilor sistemice care au impactat piața muncii. Aceste schimbări explică atât nevoia, cât și provocările observate în cercetare, precum și motivele pentru care rolurile și contribuțiile middle managerilor sunt analizate periodic prin lucrări precum „Pierderea sensului? Middle managerii și identitatea” (Thomas și Linstead, 2002), „Cine este 'middle managerul'?” (Harding et al., 2014) și „Eroi sau răufăcători? Repoziționarea rolurilor, proceselor și comportamentelor în middle management” (Taracki et al., 2023).

Există două etape în istoria middle managerilor, așa cum se pot observat pe piața din SUA (Goldstein, 2012):

*Etapa 1:* începutul secolului XX - mijlocul anilor ‘70. Aceasta este considerată epoca de aur a middle managerilor. Numărul lor a crescut odată cu industrializarea, atingând maximul în perioada postbelică, în anii ‘50. Cu cât aveau mai mulți subordonați, cu atât salariile erau mai mari, ceea ce a făcut ca middle managerii să își construiască adevărate mini-imperii (Goldstein, 2012).

*Etapa 2:* mijlocul anilor ‘80 - prezent. În această fază, dereglementarea, competiția globală, presiunea asupra eficienței și rezultatele rapide au condus la perceperea ierarhiilor - reprezentate în mare parte de middle manageri - ca fiind principala sursă de ineficiență organizațională. Acest context a dus la disponibilizări și reducerea nivelurilor ierarhice, strategii care sunt folosite și în prezent pentru a mulțumi investitorii (Goldstein, 2012; Hassard și Morris, 2021).

Schimbând zona geografică, un fenomen similar este observat de cercetători în Marea Britanie câțiva ani mai târziu. Aici, la mijlocul anilor ‘90, middle managerii au trecut prin concedieri, reducerea nivelurilor ierarhice și o mulțime de critici, în special din cauza presiunii guvernamentale de a reduce numărul de „oameni în costume gri” din administrația publică (Dopson și Stewart, 1990; Thomas și Linstead, 2002; Currie și Procter, 2005).

Pe lângă aceste schimbări, evenimente precum boom-ul tehnologic din anii ‘90 - 2000, criza financiară din 2008 și pandemia din 2020 au avut, de asemenea, un impact asupra nevoii de a înțelege middle managerii, mai ales pentru că, indiferent de schimbări, organizațiile sunt încă predominant organizate ierarhic (McCann et al., 2008; Hassard și Morris, 2021).

**3.2. BAZA CERCETĂRII ÎN DOMENIUL MIDDLE MANAGEMENTULUI**

Începând cu anii ‘70, middle managerii au început să fie priviți în cercetare ca o resursă-cheie, un actor cu rol strategic. Perspectiva tradițională asupra middle managerilor era aceea că aceștia furnizează informații și sunt “consumatori” ai deciziilor venite de la top management, precum și cei care rezolvă probleme și distribuie munca și resursele către oameni (Zaleznik, 1977). Cu alte cuvinte, rolul lor principal era de a implementa strategia, iar contribuția lor la formularea strategiei era doar de a furniza informații (Wooldridge et al., 2008). Acest model consideră top managerii ca fiind actorii principali și se bazează pe o diferențiere foarte clară între formularea strategiei și implementarea acesteia. Aceasta este numită de către Wooldridge et al. (2008) Perspectiva alegerii în strategie, iar printre cei mai importanți cercetători sunt Chandler (1962), Child (1972), Ansoff (1965), Andrews (1971), M. Porter (1980), Hambrick și Mason (1984).

Această perspectivă este fundamentul lucrărilor lui Henry Mintzberg. El afirmă că separarea formulării strategiei de implementarea acesteia creează o separare greșită a muncii în procesul de formare a strategiei: top managementul are rolul cheie de a gândi, în vreme ce alți actori din cadrul organizației au rolul de a acționa (Wooldridge et al., 2008). Împreună cu el, și alți autori contribuie la o perspectivă mai cuprinzătoare asupra middle managerului: Bower (1970) și Kanter (1982) evidențiază, de asemenea, rolul lor în strategie, Mintzberg și Waters (1985) introduc conceptul de "învățare strategică", iar Burgelman (1983; citat de Wooldridge et al., 2008) sugerează o regândire a rolului de top manager spre unul care ajută middle managementul cu resurse, sprijinind ideile și inițiativele acestora. Toți aceștia contribuie la Perspectiva învățării sociale în strategie, așa cum este ea descrisă de Wooldridge et al. (2008).

Pornind de la premisele de mai sus, Steven W. Floyd și Bill Wooldridge consolidează rolul strategic al middle managerului și deschid discuția despre strategie din perspectiva acestuia. Lucrările lor din 1990 și 1992 reprezintă lucrări de referință despre middle manageri, despre rolul lor în organizație și procesele strategice (Heyden et al., 2023). Aceștia au inițiat o zonă de cercetare care explorează perspectiva middle managerului în procesele de elaborare a strategiei, având ca fir roșu relația dintre implicarea strategică a acestora și performanța organizațională (Wooldridge et al., 2008). O mare parte din literatura despre middle manageri se bazează pe munca de cercetare a lui Floyd și Wooldridge, cu focus pe explicarea zonelor de influență ale managerilor și relația dintre implicarea acestora și diferitele rezultate organizaționale, inclusiv cunoașterea organizațională și managementul schimbării.

**3.3. PERSPECTIVE TEORETICE ÎN CERCETAREA MIDDLE MANAGERILOR**

Conceptele teoretice aplicate în cercetarea middle managerilor reflectă evoluția organizațiilor și, împreună cu aceasta, necesitatea de a avea o înțelegere mai complexă a acestor angajați. Conform articolelor incluse în această cercetare, există trei niveluri de concepte teoretice utilizate. Nivelul 1 se referă la lucrările de referință în cercetarea middle managementului. Nivelul 2 include lucrări din domenii interconectate, care extind domeniul cercetării middle managementului. Nivelul 3 include lucrări care cercetează middle managerii dintr-o perspectivă mai cuprinzătoare, conectându-i cu evenimente din afara organizațiilor. Unele lucrări folosesc mai mult de un concept teoretic și sunt încadrate în mai multe niveluri.

**Tabel nr. 1. Concepte teoretice folosite în cercetarea middle managerilor**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nivel** | **Concept teoretic** | **Autori cheie** |
| Nivelul 1 | Teoria rolului | (Wooldridge și Floyd, 1990, 1992; Floyd și Lane, 2000; Currie și Procter, 2005; Mantere, 2008; Rensburg et al., 2014; Van Doorn et al., 2023); |
|  | Teoria organizațională | Nonaka, 1994; McCann et al., 2008; Rouleau și Balogun, 2011; Harding et al., 2014; Taracki et al., 2023; Porck și Van Knippenberg, 2023; |
| Nivelul 2 | Managementul schimbării și schimbarea organizațională | Floyd și Lane, 2000; Huy, 2002; Rouleau și Balogun, 2011; Hassard și Morris, 2021; |
|  | Teorii despre rezistență și control | Harding et al., 2014; Heyden et al. 2018; Buick et al., 2017, Gjerde și Alvesson, 2020; |
| Nivelul 3 | Teoria procesului muncii și teoria sociologică | McCann et al., 2008; |
|  | Teoria “eficient și strict” (lean and mean) | Goldstein, 2012; |

Sursa: Elaborare proprie în baza literaturii citite

Nivelul 2 include și alte teorii, care sunt însă mai fragmentate: teoria culturii și învățării organizaționale (Nonaka, 1994), teoria strategiei și reînnoirea strategiei (Floyd și Lane, 2000), psihologia socială a emoțiilor (Huy, 2002), constructivismul social (Thomas și Linstead, 2002), teoria creării identității și identitatea organizațională (Harding et al., 2014), teoria relațională (Floyd și Lane, 2000), identitatea socială (Gjerde și Alvesson, 2020), teoria comportamentală (Taracki et al., 2023), teoria interacțiunilor organizaționale - boundary spanning (Porck și Van Knippenberg, 2023), teoria conservării resurselor (Gerpott și Quaquebeke, 2023).

1. **TEME DOMINANTE**

Rolul reprezintă tema centrală a cercetării despre middle management.

Mai jos putem vedea o prezentare generală a temelor dominante, cu mențiunea că deși articolele sunt grupate în jurul unei teme, ele sunt interconectate. De exemplu, un element cheie al identității middle managerilor este poziționarea lor în mijlocul organizației (Huy, 2002; Gjerde & Alvesson, 2020). O tendință precum strategia deschisă, în care sunt implicați și alți actori în proces, amenință poziția lor de strategi (Splitter et al., 2023). Așadar, în vreme ce literatura despre identitate are o contribuție importantă și de sine stătătoare, este strâns legată de literatura despre rol. În ansamblu, însă, cea mai mare parte a literaturii duce spre sau are la bază rolul middle managerului: fie cel pe care îl are, fie cel pe care ar trebui să îl aibă.

**Tabel nr. 2. Teme dominante din cercetarea despre middle management**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Temă** | **Idei principale** | **Autori cheie** |
| Rol | Abordează îndeplinirea rolului, ambiguitatea rolului, conflictul de rol, facilitatorii de rol, limitele rolului. Scopul principal al lucrărilor este identificarea rolurilor pe care le au sau ar trebui să le aibă middle managerii, precum și provocarea de a rămâne relevanți având în vedere schimbările sistemice care îi impactează direct. | Wooldridge și Floyd, 1990; Currie și Procter, 2005; Floyd and Lane, 2000; Thomas și Linstead, 2002; Mantere, 2008; McCann et al., 2008; Gjerde și Alvesson, 2020; Splitter et al., 2023; Van Doorn et al., 2023; Pork, 2023; |
| Procese | Include influențarea spre top management și rolurile de execuție, managementul emoțiilor din organizații, interpretarea strategiei, metodele discursive și managementul schimbării. Această linie de cercetare investighează mecanismele cognitive pe care middle managerii le folosesc în munca lor și examinează moduri concrete în care aceștia contribuie la strategie. | Wooldridge și Floyd, 1990; Floyd și Lane, 2000; Huy, 2002; Thomas și Linstead, 2002; Rouleau anși d Balogun, 2011; Buick et al., 2017; Heyden et al., 2018; Gjerde and Alvesson, 2020; Splitter et al., 2023; Greven et al., 2023; |
| Identitate | Această direcție de cercetare acoperă modul în care middle managerii își construiesc identitatea, având în vedere necesitatea de a-și dovedi constant legitimitatea. | Thomas și Linstead, 2002; Harding et al., 2014; Heyden, 2018; Gjerde și Alvesson, 2020; Splitter et al., 2023; |
| Inovație și învățare organizațională | Aici ei sunt prezentați ca „ingineri ai cunoașterii”, având contribuții cheie în crearea și integrarea cunoștințelor în produse noi. | Nonaka, 1994; Mantere, 2008; Heyden et al., 2018; |

Sursa: Elaborare proprie în baza literaturii citite

**4.1. O ANALIZĂ DETALIATĂ A LITERATURII DESPRE ROLULUI MIDDLE MANAGERULUI**

Rolul reprezintă "comportamentele așteptate ale actorilor într-un sistem social și interacțiunile specifice, asocierile și interdependențele dintre ele" (Georgakakis et al., 2022, citat de Taracki et al., 2023). Conceptul de rol este folosit pentru a explica comportamentele la nivel de individ și se bazează pe ideea că subiectul rolului este influențat de constrângeri externe (Mantere, 2008). În literatură, rolul middle managerului este în cea mai mare parte asociat cu așteptările de la top management și de la angajații din frontline (Floyd și Lane, 2000), deoarece middle managerii au responsabilitatea de a implementa planurile strategice, asigurând că echipele își îndeplinesc și ele rolurile (Harding et al., 2014).

Pe baza lucrărilor analizate, există două structuri ale literaturii despre rol.

*Abordarea funcționalistă.* Prin sintetizarea literaturii dintre 1970 - 1990, Steven W. Floyd și Bill Wooldridge (1992) propun patru roluri strategice ale middle managerilor. Matricea aceasta este acceptată în comunitatea de cercetători și utilizată frecvent (Mantere, 2008). În plus, chiar și managerii se identifică ușor cu ea, după cum se observă în studiile realizate de Mantere (2008) și Rensburg et al. (2014).

**Orientat în sus Orientat în jos**

**Divergent**

**Integrativ**

Promovarea

ideilor

Facilitarea

adaptării

Sintetizarea

informației

Implementarea strategiei

deliberate

COGNITIV

COMPORTAMENTAL

**Figura nr. 3.**  Rolurile strategice ale middle managerilor

Sursa: Wooldridge și Floyd (1992)

Fiecare dintre cele patru roluri este diferit, în funcție de combinarea componentelor de pe axe. Cel mai răspândit este rolul de implementare, considerat important și în prezent, deoarece este rolul care asigură consistența între activitatea oamenilor și strategie (Currie și Procter, 2005; Mantere, 2008). Prin rolul de sintetizator, middle managerii interpretează informațiile din piață, de la echipe și performanța operațională și le redirecționează către top management, pentru a fi incluse ulterior în strategie. Din rolul de promotor, influența middle managerilor este orientată în sus, spre top management, de data aceasta printr-o mentalitate divergentă, antreprenorială, care își propune să schimbe strategia viitoare. Ca facilitatori, managerii încurajează ideile noi, experimentarea și schimbarea în cadrul echipelor lor (Wooldridge și Floyd, 1992; Currier și Procter, 2005).

*Abordarea strategiei în acțiune*. Steven W. Floyd și Bill Wooldridge au dorit să creeze un cadru foarte clar al rolurilor middle managerilor. Însă această abordare este considerată de unele direcții de cercetare ca fiind prea rigidă pentru teoria managementului și provocările organizațiilor contemporane. Cercetători precum Mantere (2008) consideră că trebuie adusă și perspectiva strategiei în acțiune - strategy in practice - așa cum este rolul managerilor în schimbările radicale (Huy, 2002). Începând din anii 2000, cercetătorii au propus noi roluri.

Agent al schimbării. Acest rol apare în Nonaka (1994) și se dezvoltă ulterior sub umbrela literaturii despre rezistență (Buick et al., 2017; Van Doorn et al., 2023). Ca parte a lucrărilor de referință privind rolul middle managerilor ca agenți ai schimbării, se numără cercetarea realizată de Quy Huy (2002) privind schimbarea radicală și rolul pe care îl au capacitățile middle managerilor de echilibrare emoțională a echipelor. Acest lucru este deosebit de important având în vedere nivelul schimbărilor organizaționale din prezent și importanța tot mai mare a sănătății mentale.

Sensemaker. "Crearea sensului este un proces social de construcție și deconstrucție a sensului prin care managerii înțeleg, interpretează și creează un sens pentru ei și pentru ceilalți, din contextul organizațional." (Rouleau și Balogun, 2011; Thomas și Linstead, 2002; Gjerde și Alvesson, 2020). O subactivitate a construirii acestui sens este și de a da sens, care este “abilitate discursivă de a exprima un mesaj în modul corect, în momentul potrivit, în locul potrivit” (Rouleau și Balogun, 2011).

Umbrella carrier. Acesta este un rol extrem de pragmatic, articulat chiar de middle manageri. Principalul rol perceput este de a-și proteja echipele de presiunile și cerințele excesive venite din partea top managementului (Gjerde și Alvesson, 2020).

Liderul conectat. Acest rol se bazează pe dualitatea rolurilor middle managerilor și ia mai multe forme: mediator (negociază atât cu top managementul, cât și personalul din frontline), Janus (empatizează și înțelege ambele perspective), acrobatul (evaluează critic ambele perspective), modelul de conduită (reprezintă toate vocile). Acesta este mai degrabă un model aspirațional și vine cu riscuri de epuizare și expunere excesivă, după cum chiar autoarea menționează (Jaser, 2021).

**4.1. PORTRETIZAREA MIDDLE MANAGERILOR**

Middle managerii sunt descriși în literatură ca fiind bine intenționați, dar într-o poziție fragilă.

În 82% din articole sunt prezentați dintr-o perspectivă pozitivă. Cercetătorii se concentrează pe contribuția lor și explică comportamentele și contextul în care își îndeplinesc rolul. Sunt descriși ca fiind "agenți ai schimbării în reinventarea organizațională" și "ingineri ai cunoștințelor" (Nonaka, 1994), cu un rol esențial în introducerea de noi structuri și procese (Huy, 2002; Heyden et al., 2018), esențiali pentru rezultatele organizaționale, recunoscuți ca o resursă, cu un rol central în legătura dintre top management și echipele din frontline, mai ales în organizațiile contemporane, unde eficiența dintre grupuri de angajați este atât de importantă (Wooldridge et al., 2008; Harding et al., 2014, Porck and Van Knippenberg, 2023). Printre trăsăturile negative apar sabotajul, întârzierile, prejudecățile, oportunismul (Wooldridge et al., 2008).

În 67% din articolele analizate, middle managerii sunt prezentați ca fiind într-o poziție fragilă. Principala sursă a situației lor precare este nevoia de a-și dovedi legitimitatea, mai ales ca strategi, deoarece le lipsește autoritatea formală de a acționa astfel. De asemenea, resimt o presiune imensă asupra timpului și sănătății lor mentale, în timp ce continuă să fie văzuți ca o cheltuială nedorită, ținta principală a restructurărilor și disponibilizărilor (Mantere, 2008; Rouleau și Balogun, 2011; Hassard și Morris, 2021, Splitter et al., 2023). În unele din lucrări, chiar și ei se descriu ca fiind “impostori norocoși” sau că resimt “cereri și așteptări imposibile de la rolul lor”. Simt ca trebuie să își justifice constant rolul (Thomas și Linstead, 2002), așteptările de la ei sunt inconsistente, contradictorii, iar presiunea vine atât de sus, cât și de jos (Currier și Procter, 2005, Harding et al., 2014; Gjerde și Alvenson, 2020, Floyd și Lane, 2000). Când vine vorba de schimbare, în mare parte se simt nepregătiți și neinformați, fără sprijin concret pentru a-și ghida echipele în astfel de perioade (Buick et al., 2017). Cu toate acestea, chiar dacă mai puțin, middle managerii sunt portretizați ca fiind concentrați, implicați și entuziasmați, în ciuda provocărilor profesionale prin care trec (McCann et al., 2008). Unii dintre ei chiar consideră ca într-o organizație cu mai puține niveluri ierarhice se bucură de noi libertăți, sunt mai aproape de top management, pot experimenta mai mult și pot învăța lucruri noi, odată cu schimbările pe care trebuie să le gestioneze (Dopson și Stewart, 1990).

În sfârșit, din perspectiva de strategy-in-practice, middle managerii sunt tot mai mult analizați din unghiul de relaționalitate și nu ca un grup de angajați de sine stătător, rupt de organizație. Această abordare creează o mai bună înțelegere a realității în care trăiesc middle managerii. Dintre lucrările-cheie, merită menționat Quy Huy (2002) și lucrarea sa privind rolul managerilor în echilibrarea emoțională a echipelor, Rouleau și Balogun (2011) care arată cum sunt folosite competențele discursive de către middle manageri pentru a contribui la strategie, respectiv Porck și Van Knippenberg (2023) care arată cât de important este rolul lor în organizațiile contemporane și eficacitatea dintre grupurile de angajați.

1. **CONCLUZII**

Pe măsură ce organizațiile devin mai complexe și sunt impactate de diferite forme de schimbare, middle managerii ar putea avea un rol critic în viitorul muncii. Am observat că interesul pentru aceștia este semnificativ și că direcțiile literaturii evoluează împreună cu necesitatea de a înțelege această resursă, adesea neglijată.

Contribuția principală a acestei lucrări constă în identificarea stadiului de cunoaștere a middle managerilor, prin identificarea principalelor teme și concepte teoretice folosite în cercetare până în prezent. Mai mult, lucrarea îmbină literatura despre middle management cu schimbările sistemice care au impactat organizațiile începând cu anii '80. Acest lucru oferă o perspectivă cuprinzătoare asupra nevoii de a înțelege rolul și contribuția middle managerilor la performanța organizațională și arată potențialul cercetărilor viitoare, având în vedere că subiecte de mare interes precum viitorul muncii, transformarea digitală și inteligența artificială, schimbările economice vor influența și middle managerii.

Teoria rolului și teoria organizațională se află la baza cercetărilor privind middle managementul. Acest lucru reiese din temele dominante ale literaturii. Rolul este tema cea mai frecvent întâlnită și este abordată din diferite unghiuri: de la modul în care rolul este operaționalizat, ambiguitatea rolului, conflictul de rol, până la factorii care facilitează îndeplinirea rolului. De asemenea, se poate observa și cum literatura a devenit mai complexă, abordează procesele care reflectă mecanismele cognitive ale middle managerilor și examinează modurile specifice în care aceștia contribuie la strategie. Identitatea este un element cheie care reflectă lupta lor pentru a rămâne relevanți.

Un alt aspect este că middle managerii sunt în mare parte portretizați dintr-o perspectivă pozitivă, dar cu o poziție foarte fragilă, fiind într-o nevoie continuă de a-și dovedi legitimitatea și rolul de strateg. Literatura a dovedit unele contribuții ale middle managerilor la înțelegerea și angajamentul echipelor de a implementa strategia, la schimbarea strategică, la învățarea organizațională, construirea capacității de a lua decizii mai bune, însă relația care duce la performanța economică nu este încă dovedită.

Cunoașterea este abundentă, dar fragmentată, lipsind un impact cumulativ și actualizat la organizațiile contemporane. Este nevoie așadar de focus pe cercetări care dovedesc impactul asupra rezultatelor organizaționale, care oferă o perspectivă actualizată a înțelegerii contribuției și rolului lor, în special în lumea digitală.

**REFERINȚE BIBLIOGRAFICE**

1. Buick, F., Blackman, D., Johnson, S. (2018). *Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change.* Australian Journal of Public Administration, 77(2), 222–235
2. Currie, G., Procter, S. J. (2005). *The Antecedents of Middle Managers’ Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy.* Journal of Management Studies, 42(7), 1325–1356
3. Dopson, S., Stewart, R. (1990). *What is Happening to Middle Management?* British Journal of Management, 1(1), 3–16
4. Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000). *Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal.* Academy of Management Review, 25(1), 154–177.
5. Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N. (2022). *Kiss‐Up‐Kick‐Down to Get Ahead: A Resource Perspective on How, When, Why, and With Whom Middle Managers Use Ingratiatory and Exploitative Behaviours to Advance Their Careers.* Journal of Management Studies, 60(7), 1855–1883
6. Gjerde, S., Alvesson, M. (2019). *Sandwiched: Exploring the role and identity of middle managers in the genuine middle.* Human Relations, 73(1), 124–151
7. Goldstein, A. (2012). *Revenge of the Managers.* American Sociological Review, 77(2), 268–294
8. Greven, A., Kruse, S., Vos, A., Strese, S., Brettel, M. (2022). *Achieving Product Ambidexterity in New Product Development: The Role of Middle Managers’ Dynamic Managerial Capabilities.* Journal of Management Studies, 60(7), 1786–1818
9. Harding, N., Lee, H., Ford, J. (2014, April 9). *Who is ‘the middle manager’?* Human Relations, 67(10), 1213–1237
10. Hassard, J., Morris, J. (2021, April 25). *The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control*. Human Relations, 75(9), 1647–1678
11. Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., Volberda, H. W. (2015, December 4). *The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation.* Journal of Management, 44(4), 1505–1529
12. Heyden, M. L., Tarakci, M., Rouleau, L., Raes, A. (2023). *Remembering Steven W. Floyd's Impact on Middle Management Research.* Journal of Management Studies, 60(7)
13. Huy, Q., (2001). *In Praise for Middle Managers.* Preluat de pe https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers
14. Huy, Q. N. (2002). *Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers*. Administrative Science Quarterly, 47(1), 31–69
15. Jansen Van Rensburg, M., Davis, A., Venter, P. (2014). *Making strategy work: The role of the middle manager*. Journal of Management and Organization, 20(2), 165–186
16. Jaser (2021), *The connecting leader. Aligning leadership theories to managers’ issues*, Sage Journals, pp.5-15
17. Mantere, S. (2007). *Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency.* Journal of Management Studies, 45(2), 294–316
18. McCann, L., Morris, J., Hassard, J. (2008). *Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management.* Journal of Management Studies, 45(2), 343–371
19. Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent.* Strategic Management Journal, 6(3), 257–272
20. Mintzberg (1989). *Inside Our Strange World of Organizations*, Simon and Schuster, New York
21. Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. Organization Science. Business Review, 5(1), 14-37
22. Thomas, R., Linstead, A. (2002). *Losing the Plot? Middle Managers and Identity*. Organization, 9(1), 71–93
23. Thomas, R., Sargent, L. D., Hardy, C. (2011). *Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations.* Organization Science, 22(1), 22–41
24. Porck, J. P., van Knippenberg, D. (2022). *An Integrative Model of the Role of Structural, Behavioural, and Cognitive Coordination in Intergroup Effectiveness: How Middle Managers Play a Role*. Journal of Management Studies, 60(7), 1752–1785
25. Rouleau, L., Balogun, J. (2011). *Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence*. Journal of Management Studies, 48(5), 953–983
26. Splitter, V., Jarzabkowski, P., Seidl, D. (2021). *Middle Managers’ Struggle Over Their Subject Position in Open Strategy Processes*. Journal of Management Studies, 60(7), 1884–1923
27. Tarakci, M., Heyden, M. L. M., Rouleau, L., Raes, A., Floyd, S. W. (2023). *Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours*. Journal of Management Studies, 60(7), 1663–1683
28. Doorn, S. V., Georgakakis, D., Oehmichen, J., and Reimer, M. (2023). *Opportunity or Threat? Exploring Middle Manager Roles in the Face of Digital Transformation*. Journal of Management Studies, 60(7), 1684-1719
29. Wooldridge, B., and Floyd, S. W. (1990). *The strategy process, middle management involvement, and organizational performance*. Strategic Management Journal, 11(3), 231–241
30. Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W. (2008, December). *The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research*. Journal of Management, 34(6), 1190–1221
31. World Economic Forum, https://www.weforum.org/ [accessed on 10.05.2024]
32. Zaleznik, A. (1977), *Managers and leaders are different*, preluat de pe https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different