



Tussen top en werkvloer

De toekomst van de middle manager

Terwijl artificiële intelligentie steeds meer taken overneemt, lijkt met name de middle manager te worden gevisieerd. Is dit profiel tussen top en werkvloer een uitstervende soort of juist onmisbaarder dan ooit? “De middle manager zal niet verdwijnen. Maar wel veranderen.”

TEKST WILLIAM VISTERIN

Middle manager is eerder een verzamelnaam dan een functietitel. In het boek *Leading from the middle* van Jesse Segers, Koen Marichal en Daan Sorgeloos worden ze omschreven als de mensen in het midden van een organisatie die zowel strategie als uitvoerend werk aan elkaar moeten koppelen.

Nieuw is de rol niet. De middle manager floreerde in de jaren '50 tot '70, toen grote internationale organisaties met vele lagen en divisies opkwamen. Door besparingen in de jaren '80 en '90, en ook recenter, werd veel middenkaderpersoneel als overbodig beschouwd.

IMPACT VAN AI

Na al die jaren blijkt de middle manager evenwel nog steeds van tel. Zo groeide het aandeel middle managers in de Amerikaanse beroepsbevolking van 9,2% in 1983 naar 13% in 2022.

Toch laait de discussie over hun toekomst weer op. Organisaties moeten waakzaam zijn voor 'middle manager-wildgroei' - waar geleidelijk te veel managementlagen ontstaan. Zo waren recente ontslagrondes bij bedrijven als Amazon, Meta en UPS gericht op het afvlakken van de hiërarchie.

Adviesbureau Gartner voorspelt bovendien dat binnen twee jaar 20% van de organisaties kunstmatige intelligentie zal gebruiken om hun structuur af te vlakken en meer dan de helft van de middenmanagementposities te elimineren. Maar volgens experts gaat het vooral om een evolutie, en daarbij staan drie rollen voorop.

1. DE COACH

Volgens hoogleraren Raffaella Sadun en Jorge Tamaño van Harvard Business School zijn middle managers juist een cruciale schakel tussen het topmanagement en medewerkers op de werkvloer.

Hun kracht zit in twee functies. Als directe verbinding met de werkvloer hebben zij toegang tot waardevolle klantinzichten. Daarnaast zijn ze coaches en mentoren

die strategische veranderingen omzetten in concrete acties. Alleen worden ze zo (helaas) niet ingezet: in plaats van hen te benutten voor dat klantinzicht of het coachen van medewerkers, krijgen middle managers vaak routinematige administratieve taken die gemakkelijk geautomatiseerd kunnen worden.

2. DE BEGELEIDER

Technologie doet de taken van middle managers veranderen. Onderzoek van Zahira Jaser, universitair hoofddocent aan de Universiteit van Sussex, laat zien dat middle managers, in plaats van een toezichthoudende functie, een cruciale rol hebben als begeleider bij zogenaamde digitale transformaties, die bij veel organisaties nu aan de orde zijn.

In zijn onderzoek ontdekte Zahira Jaser dat middle managers drie cruciale rollen vervullen bij digitale transformaties. Van bovenaf implementeren ze digitale strategieën en helpen ze werknemers zich aan te passen. Van onderaf luisteren ze naar de zorgen van medewerkers. En intussen bevorderen ze als verkeersleider kennisdeling tussen afdelingen.

3. DE VERTALER

Al te vaak worden middle managers gezien als toezichters die zaken vertragen. Diane Gherson, voormalig HR-directeur bij IBM, merkt in Harvard Business Review op dat het probleem vaak niet de middle managers zelf zijn, maar hoe ze worden ingezet. “Managers worden beloond voor het halen van functionele doelstellingen en het naleven van regels. Dan wordt verandering natuurlijk moeilijk.”

En hoewel technologie al veel taken van middle managers heeft overgenomen, blijft hun rol als vertaler van organisatiedoelstellingen naar concrete acties essentieel, oppert Gherson. “Bedrijven die experimenteerden met het volledig elimineren van middle management, zoals Zappos en GitHub, ontdekten dat medewerkers zich gedesoriënteerd voelden zonder duidelijke afstemming op bedrijfsdoelen.”



Bedrijven die experimenteerden met het volledig elimineren van middle management, ontdekten dat medewerkers zich gedesoriënteerd voelden



▲ Nog meer interessante artikels te ontdekken op: www.jobat.be

psssttt...

Ben jij nog tevreden met je loon?



- ✓ maaltijdcheques
- ✓ bedrijfswagen
- ✓ extra vakantie
- ✓ vleugje geluk



Check het
Salariskompas!

Vergelijk je loon en
extralegale voordelen
met het Salariskompas
op jobat.be of in de
Jobat app.

Jobat
Go for happy.

Elke maand

100.000

nieuwe vacatures.



Geen FOMO.

Gewoon alle kansen,
op één plek.



Jobat is al lang meer
dan een job site. Het is **hét**
carrièreplatform van België,
waar elke maand
meer dan 100.000 jobs
worden geplaatst.

Ga snel naar [Jobat.be](https://jobat.be) of
download de Jobat app!

Jobat
Go for happy.