

Mikro-organisaties onder druk

W. A. M. de Lange

Inleiding

In het onderzoek naar de gemeentelijke sociale dienstverlening werd al snel duidelijk, dat met betrekking tot de sociale dienstverlening door kleine gemeenten een aparte deelstudie noodzakelijk was. Op de eerste plaats omdat de publieke belangstelling zich voornamelijk concentreerde op de situatie en ontwikkelingen in grote gemeenten, waardoor de kleine gemeenten naar het tweede plan geschoven dreigden te worden. Op de tweede plaats omdat in de kleine gemeenten specifieke problemen bleken te bestaan, die niet in de grote gemeenten voorkwamen en omgekeerd.

Als één van de belangrijkste conclusies kwam uit het deelonderzoek¹ naar voren, dat afdelingen sociale zaken² *te klein kunnen zijn*, om een adequate dienstverlening ook voor de toekomst zeker te stellen. Blijkbaar bestaat er dus, althans voor bepaalde organisaties, zoiets iets als een minimaal noodzakelijke organisatie-omvang; een bepaalde omvang, waar beneden zich bijzondere problemen voordoen. In dit artikel wordt geprobeerd enig inzicht te krijgen in de criteria, die bepalend zijn voor het al dan niet te klein zijn van een organisatie. Hiermee wordt de schaalgrootteproblematiek iets anders dan te doen gebruikelijk benaderd.

In de literatuur vindt meestal een afweging plaats van de voor- en nadelen van grote organisaties enerzijds en die van kleine organisaties anderzijds. Ten onrechte worden daarmee alle organisaties op twee grote hopen geveegd. Op de volgende pagina's wordt een poging gedaan om voor de kleine organisaties de schaalgrootteproblematiek te nuanceren. Centraal staat de vraag, wanneer een organisatie zo klein is, dat zij in de ogen van de omgeving of van haar eigen leden niet adequaat kan functioneren. Daarvoor worden allereerst organisatieproblemen in een theoretisch perspectief geplaatst.

De organisatie en haar omgeving

Eerste uitgangspunt in onze beschouwingen is de idee, dat de omgeving zich tegenover de organisatie opstelt als een eisen stellend fenomeen. In de organisatie-theorie heeft deze omgevingsperceptie bij verschillende schrijvers³ geleid tot een deterministische visie, waarin doelstellingen, structuur en functioneren van de organisatie volledig bepaald

worden door de omgeving. Schiet de organisatie in haar adaptievermogen tekort, dan zal zij in deze visie geen overlevingskansen hebben.

Terecht wordt dit standpunt door van Gils, in navolging van Crozier en anderen bestreden vanuit de idee, dat de organisatie zelf de mogelijkheid heeft om strategische keuzen te maken. Voor de non-profit sector merkt hij bovendien nog op: 'Zijn er al redenen om vraagtekens te plaatsen bij een te deterministische visie, dan geldt dit in versterkte mate wanneer men deze theorieën toepast op non-profit organisaties. (. . .) De relatie tussen structuurvariabelen en omgevingskenmerken lijkt hier nauwelijks aanwezig te zijn. Voor veel organisaties in de non-profit sector is een veel groter probleem het behouden van de eigen identiteit en het verkrijgen van maatschappelijke legitimiteit'.⁴ Dit streven naar identiteit en legitimiteit komt uit de organisatie zelf. Voor de afdeling sociale zaken betekent het, dat men als hulpverlenende instantie naast instellingen van het particulier initiatief erkend en herkend wil worden. Die (h)erkenning verlangt men van de burgers en van de ministeries waarvoor men regelingen uitvoert, van eveneens op het welzijnsterrein opererende PI-instellingen en van de gemeentelijke politieke instanties.

Behalve uit het bevredigen van de behoefte aan respect en zelfontplooiing van organisatieleden, is het identiteitsstreven te verklaren vanuit een pragmatisch motief: geld. De non-profit organisatie, die werkt met subsidie van de overheid, zal door de betreffende overheidsinstanties als nuttig en zinvol moeten worden beschouwd. Daarin moet een legitimeringsbron worden gevonden voor een blijvende subsidiestroom. Uiteindelijk geldt voor deze organisaties aldus het streven naar continuïteit als één der doelstellingen.

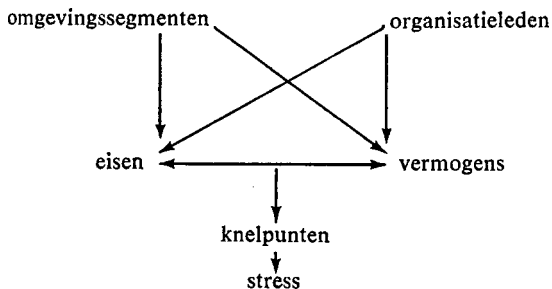
Drs. Willem de Lange (1950) werkte in het kader van zijn afstuderen mee aan het GSD-onderzoek. In 1978 studeerde hij af aan de Katholieke Hogeschool Tilburg, waar hij momenteel als wetenschappelijk medewerker verbonden is aan de vakgroep Organisatie van de Economische Faculteit.

Adres: Brouwerijstraat 51, Wagenberg, telefoon 01693 - 2119.

Maar dat betekent geenszins, dat er geen ruimte zou zijn voor een eigen doelstellingen- en strategie-bepaling. Wij zien nu de organisatie als een entiteit, die geconfronteerd wordt met een veelheid van eisen, die aan haar functioneren, structuur en doelstellingen gesteld worden, zowel van buitenaf als van binnenuit. De verschillende eisen kunnen strijdig, elkaar overlappend of complementair zijn. Maar is de omgeving complex en vormen de organisatieleden geen homogene groep, dan is de kans groot dat er tegenstrijdigheden zullen zijn.

Zo zal de afdeling sociale zaken worden geconfronteerd met verlangens van een cliëntsysteem, een politiek systeem, een bestuurlijk systeem etcetera. Het management zal veelal niet dezelfde eisen stellen aan de organisatie als degenen die onderaan staan in de hiërarchie. Behalve verschillen in de eisen zelf, zullen er ook verschillen bestaan in de intensiteit waarmee de eisen tot de organisatie komen alsmede in de sancties die omgevingssegmenten en (groepen van) organisatieleden tot hun beschikking hebben teneinde hun eisen ingewilligd te krijgen.

Indien de capaciteiten van de organisatie ontoereikend zijn om aan de aan haar gestelde eisen te voldoen spreken we van knelpunten of dissonanties. De organisatie die op één of meer essentiële gebieden met deze knelpunten wordt geconfronteerd, verkeert in een stress-situatie.⁵



SCHEMA 1. Organisationele stress.

Schematisch kunnen we dit als volgt weergeven. In een dynamische maatschappij zullen de eisen voortdurend veranderen; over het algemeen hoger worden.

De organisatie die niet mee-evolueert zal na verloop van tijd in een stress-toestand terecht komen.

Maar ook door plotselinge gebeurtenissen aan de eisen- of vermogenskant, kan de discrepantie te groot worden en een stress-situatie ontstaan. Veelal zullen dan ingrijpende maatregelen nodig zijn, om de knelpunten op te heffen.

Rhenman⁶ spreekt in dat geval over 'irreversible changes' die noodzakelijk maken 'to adjust the whole construction of the company accordingly'.

De stress-toestand zal verschillende (onplezierige) gevolgen met zich meebrengen. De omgevingssegmenten die hun eisen niet gehonoreerd zien, zullen er op aandringen dat deze alsnog ingewilligd worden. De organisatie i.c. haar leden zullen onder druk komen te staan hetgeen binnen de organisatie tot spanningen en conflicten kan leiden. De organisatieleden zijn gedwongen prioriteiten te stellen, waardoor men aan bepaalde taken niet toekomt. Ook zullen de nauwkeurigheid in de besluitvorming en de kwaliteit van uitvoering van taken onder de toestand te lijden kunnen hebben.

De spanningen kunnen ook ontstaan, doordat organisatieleden hun eisen niet ingewilligd zien. Zij kunnen dan de organisatie de rug toekeren, (voorlopig) van hun eisen afzien of alsnog proberen hun zin te krijgen met alle gevolgen vandien.

Stress in kleine organisaties

De geringe omvang van de organisatie kan één van de mogelijke oorzaken van de stress-situatie zijn. Er hoeft echter niet altijd noodzakelijk sprake te zijn van een in absolute zin kleine organisatie.

Vanuit bepaalde gezichtspunten kunnen namelijk ook grootschalige organisaties *te klein* zijn zoals bijvoorbeeld ondernemingen vanuit concurrentie-oogpunt of door technologische ontwikkelingen. Onze aandacht gaat echter uit naar de *zeer kleine* organisaties, die we hierna zullen aanduiden als *micro-organisaties*.

De maatstaf ter meting van de grootte verschilt per type organisatie. Een landbouwbedrijf kan te weinig hectaren grond omvatten om levensvatbaar te zijn, een onderneming kan een te klein marktaandeel hebben om rendabel te kunnen draaien etcetera. Voor de gemeentelijke afdelingen sociale zaken zijn enerzijds het aantal medewerkers en anderzijds de omvang van het verzorgingsgebied (gemeten naar het aantal inwoners) en het cliëntenbestand bruikbare maatstaven. We vragen ons nu

af, of bepaalde organisatorische criteria te ontwikkelen zijn, op basis waarvan een minimale omvang van de organisatie vastgesteld kan worden.

Het is interessant te constateren, dat ook in de bedrijfseconomie de vraag naar de minimale omvang (van de onderneming, het bedrijf, de productie) als gevolg van verschillende ontwikkelingen tegenwoordig meer aandacht krijgt^{7,8}, terwijl traditioneel alleen interesse bestond voor de *optimale* omvang. Deze ontwikkeling is belangwekkend, omdat de problematiek van de schaalgrootte lange tijd gezien is als een louter economisch vraagstuk. Maar in de loop der tijd zijn ook andere disciplines zich gaan bezighouden met de problematiek van de schaalgrootte en is een brede maatschappelijke discussie ontstaan over de voor- en nadelen van klein-respectievelijk grootschaligheid. De discussie over de schaalgrootteproblematiek wordt echter altijd gevoerd in termen van een polaire tegenstelling tussen klein en groot. We willen hier een poging wagen het begrip kleinschalige organisatie te nuanceren en op zoek gaan naar de ondergrens van de organisatieomvang. De vraag luidt: *door welke oorzaken kunnen organisaties te klein zijn?*

De ondergrens van de organisatieomvang

In het onderzoek naar structuur en functioneren van Gemeentelijke Sociale Diensten is onder meer gezocht naar de factoren die bepalen of een afdeling sociale zaken al dan niet te klein is.

De belangrijkste bevindingen geven we in deze paragraaf weer, waarbij we gebruik maken van schema 1 als ordenend kader.

De organisatie: haar eigen eisen en vermogens. In het onderzoek bleek, dat een aantal rijksdiensten, PI-instellingen en ook ambtenaren sociale zaken een relatief negatief oordeel hadden over de kwaliteit van de dienstverlening door de kleinste gemeenten. Dit werd ondermeer geweten aan het feit, dat men met slechts weinig ambtenaren geconfronteerd wordt met een groot aantal verschillende taken. Immers, de afdeling sociale zaken is belast met de uitvoering van verscheidene wettelijke regelingen, die allemaal meerdere taken met zich meebrengen.

Daar komt nog bij, dat verscheidene van die taken dermate gecompliceerd zijn, dat zij eigenlijk alleen

adequaat kunnen worden uitgevoerd door specialisten. Maar de afdeling sociale zaken in de kleine gemeente is te klein om deze mensen voldoende werk op hun niveau te geven en de kosten zijn te hoog.

Wellicht zouden de problemen enigszins opgevangen kunnen worden door een goed management. Maar ambtenaren sociale zaken in kleine gemeenten hebben veelal de gemeentesecretaris als directe chef en van hem kan niet verlangd worden, dat hij zijn management volledig afstemt op de sociale dienstverlening.

Zo blijken arbeidsverdeling en management een belangrijke rol te spelen in het bepalen van de vermogens van deze micro-organisatie. Indien in een organisatie door haar geringe omvang nauwelijks of geen arbeidsverdeling mogelijk is, en er is een veelheid van taken, dan moeten de werkers voortdurend omschakelen. Dit is tijdrovend en verhindert de werker zich te bekwamen in één of enkele van de werkzaamheden. Hierdoor zijn de mogelijkheden op zelfontplooiing gering. Taakverrijking in de zin dat men niet de hele dag hetzelfde werk moet doen is een groot goed, maar een beperkte arbeidsverdeling lijkt gewenst. Zowel te enge als totaal geen specialisatie hebben een nadelige invloed op de arbeidssatisfactie en de kwaliteit van de prestaties. Een beperkte arbeidsverdeling impliceert enerzijds afwisseling en anderzijds de mogelijkheid om zich te ontplooiën en bekwamen in zijn werk. De arbeidssatisfactie in de kleine organisatie wordt niet alleen negatief beïnvloed door de onvoldoende mogelijkheden tot zelfontplooiing maar ook doordat de promotiekansen (per definitie) slecht zijn. Dat kan het verloop stimuleren en dat kan de micro-organisatie in regelmatig terugkerende grote moeilijkheden brengen. Overigens mag niet onvermeld blijven dat de tevredenheid in de kleine organisatie in positieve zin invloed ondervindt van de grote binding aan produkt en organisatie. Men is nauw betrokken bij het gehele 'produktieproces' en ziet de resultaten van zijn werk. Dat geldt zeker ook voor de micro-organisatie waar organisatieleden snel geneigd zijn zich te identificeren met de organisatie: zij *zijn* de organisatie.

Een beperkte arbeidsverdeling over alle werknemers van de organisatie en het aantrekken van specialisten voor enkele werkzaamheden, is van be-

lang voor het verstrekken van de identiteit van de organisatie, voor interne deskundigheidsbevordering en voor het tot stand brengen van innovatie. Hiervoor haalden we de mening van van Gils aan, dat het verkrijgen resp. behouden van een eigen identiteit en legitimiteit een belangrijke rol speelt in non-profit organisaties.

Identiteitsproblemen wegen des te zwaarder als de omvang van de organisatie gering is. De identiteit krijgt namelijk gestalte door de organisatieleden. Zijn deze niet in de gelegenheid zich op een bepaald (beperkt) gebied te bekwaamen, zoals het geval is als men als een duizendpoot met talloze verschillende taken belast is, dan zal dat repercussies hebben voor de identiteit van de organisatie en daarmee voor de maatschappelijke erkenning.

Overigens kunnen de omgevingssegmenten onderling van mening verschillen over de identiteit en het functioneren van de organisatie.

Een afdeling kan naar de mening van het gros van haar cliënten uitstekend werk doen, maar daarbij de normen van C.R.M. zodanig aan haar laars lappen, dat dit consequenties heeft voor de subsidiëring.

De omgeving als eiser en als bron van middelen.

De eisen door de afnemers aan het product gesteld zijn het belangrijkste voor de organisatie, omdat zowel de profit- als de non-profit organisatie aan de aanwezigheid van een markt voor haar product haar bestaansreden ontleent. Van de afdeling sociale zaken wordt een adequate dienstverlening niet alleen geëist door haar cliënten, maar ook door de gemeente, PI-instellingen en de rijksoverheid.

De kleine afdeling sociale zaken moet in principe dezelfde dienstverlening kunnen verzorgen als een grote GSD aangezien de inwoners van kleine en grote gemeenten gelijke rechten hebben. Juist hier doet zich het probleem voor dat in kleine gemeenten bepaalde 'gevallen' niet veel voor zullen komen, zodat ten aanzien van deze gevallen onvoldoende deskundigheid kan worden verworven.

Als dwangmiddel om hun eisen ingewilligd te krijgen hebben de Ministeries een financiële stok achter de deur. Want de kosten van de sociale dienstverlening komen, voor zover het uitkeringen betreft, grotendeels ten laste van het rijk, terwijl de kosten van het uitvoerend apparaat voor rekening

van de gemeente komen. De omvang van de afdeling sociale zaken wordt dan ook bepaald op gemeentelijk niveau. Dat wil niet zeggen, dat de rijksoverheid geen invloed heeft op de samenstelling van de afdeling sociale zaken. Door te regelen dat de gemeentesecretaris de hoogste rang heeft en deze te koppelen aan de omvang van de gemeente, zijn de mogelijkheden om voor een afdeling sociale zaken hoog gekwalificeerd personeel aan te trekken beperkt. Hierdoor ligt het opleidingsniveau van de ambtenaren sociale zaken in kleine gemeenten lager dan in grote, waarin eveneens een oorzaak ligt van het al eerder genoemde relatief ongunstige oordeel over de kwaliteit van de sociale dienstverlening.

Tenslotte noemen we nog de PI-instellingen. Ook deze stellen hun eisen aan de afdeling sociale zaken en wel vooral ten aanzien van de terreinen waarop de ambtenaren zich begeven. De 'domeinstrijd' is echter niet specifiek voor kleine gemeenten.

Hooguit zijn de relaties hier wat persoonlijker dan in grote plaatsen, omdat men elkaar beter kent.

Een beeld als hier geschetst voor de afdeling sociale zaken kan voor alle organisaties gemaakt worden. Praktisch altijd zal de omgeving naar voren komen als een complex samenstel van segmenten die, hoewel door allerlei interconnecties elkaar onderling beïnvloedend, allemaal hun eigen eisen stellen. De afhankelijkheid van de omgeving bepaalt de noodzaak om aan de eisen van de omgeving te voldoen. Hierbij is de omvang van de organisatie van groot belang, want over het algemeen zal de kleine organisatie in een veel afhankelijker positie verkeren dan de grote. De laatste heeft meer invloed op (ontwikkelingen in) haar omgeving. Die heeft meer mogelijkheden om zelfstandig haar doelstellingen en strategie te bepalen. Communicatie en informatie spelen in dit verband een belangrijke rol. De grote organisatie is beter geïnformeerd en onderhoudt relaties met sleutelfiguren op voor haar van belang zijnde plaatsen in haar taakomgeving. Via deze relaties kan invloed op de omgeving worden uitgeoefend en de onzekerheid voor de organisatie worden gereduceerd, want zij ziet ontwikkelingen tijdig aankomen en kan deze wellicht zelf (mede) bepalen.

De micro-organisatie is daarentegen gedwongen voortdurend achter allerlei ontwikkelingen aan te

hollen, waar zij geen enkele invloed op uit kan oefenen. Hierdoor worden de mogelijkheden om vanuit de organisatie zelf eisen aan haar structuur en functioneren te stellen sterk beperkt. Haar identiteit wordt dan bepaald door de omgeving. Maar of de organisatie nu groot of klein is, haar leden hebben immer wel degelijk wensen (eisen, doelstellingen, verlangens). Dit leidt tot de stelling, dat een organisatie eigenlijk zo groot dient te zijn, dat zij toe kan komen aan een zelfstandige doelstellingen- en strategiebepaling of dat zij daar tenminste een belangrijke stem in kan hebben om daardoor een duidelijk zichtbare, eigen identiteit te verwerven en te behouden. Zij moet in staat zijn legitimiteit te verwerven voor haar functioneren als een zelfstandige grootheid naast andere, min of meer gelijksoortige organisaties, waarbij dat functioneren voor een belangrijk deel gestalte moet kunnen krijgen door de inzichten van de organisatieleden zelf.

Schaalvergroting

We hebben in de voorgaande paragraaf factoren van verschillende aard aangegeven, die er allen toe bij kunnen dragen dat organisaties in een stress-situatie terecht komen: een situatie waarin aan essentiële eisen van omgevingssegmenten en/of organisatieleden niet meer voldaan kan worden; waarin de continuïteit van het presteren in gevaar kan komen. Doordat de kans daarop, gezien de aard van de genoemde factoren, vooral in micro-organisaties aanwezig is, zijn deze zeer kwetsbaar, d.w.z. met name hier loopt de continuïteit gevaar. Schaalvergroting kan de kwetsbaarheid verminderen.

Daarmee willen we geen lans breken voor de vorming van supra-organisaties. Want aan kleinschaligheid zijn wel degelijk belangrijke voordelen verbonden. Zonder daar op deze plaats al te uitvoerig op in te gaan, kunnen voordelen genoemd worden t.a.v. arbeidssatisfactie, de relatie met cliënten, het management en informatie en communicatie.

Het eerste aspect is aan de orde geweest waar gesproken werd over zelfontplooiing van organisatieleden en de identificatie met de organisatie. De daar genoemde betrokkenheid bij productie en organisatie in kleine organisaties verwijst naar een centraal thema in de discussie over de schaalgrootteproblematiek: vervreemding.

Vervreemding speelt op meerdere terreinen. Niet

alleen kunnen organisatieleden vervreemden van hun werk, ook cliënten kunnen van een organisatie vervreemden. De cliënt voelt zich in een grote organisatie eerder een nummer. De toename van het aantal kleine winkels wordt voornamelijk toegeschreven aan de anonimiteit van de grootwinkelbedrijven. (Overigens kan in het bijzondere geval van de sociale dienstverlening anonimiteit juist een voordeel zijn. Dit is het geval bij cliënten die er moeite mee hebben, dat zij een uitkering krijgen). Ten aanzien van het management kan worden opgemerkt dat de afstand tussen haar en de (uitvoerende) basis in de kleinschalige organisatie beperkt blijft. Hierdoor zal de verticale communicatie, evenals de horizontale, eenvoudig en snel kunnen verlopen en weinig storingen kennen hetgeen een doelmatig functioneren van de organisatie zal bevorderen. Hierdoor en doordat het aantal (productie-)processen beperkt blijft, is het geheel nog goed door het management te overzien, wat een integrale en herkenbare beleidsontwikkeling mogelijk maakt.

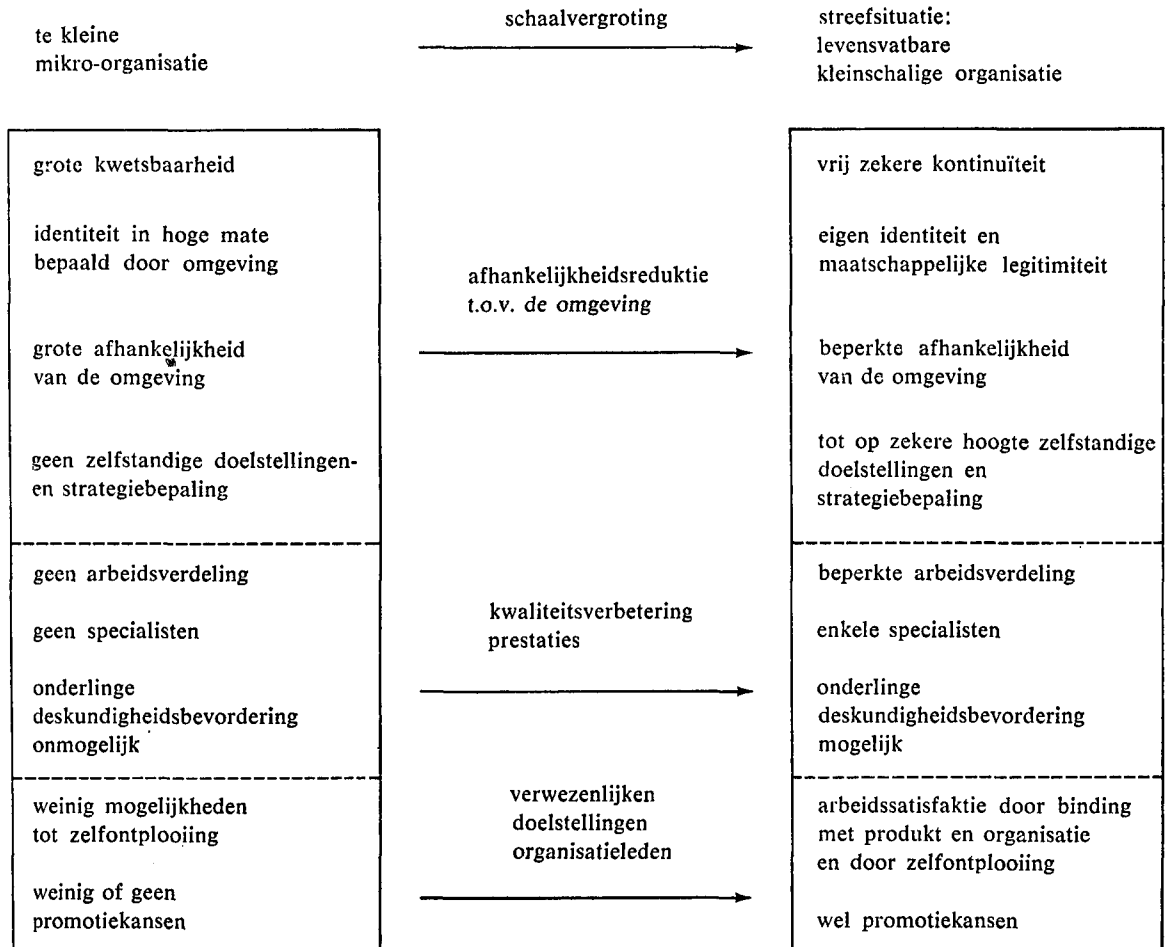
Op basis van de eerder omschreven kwetsbaarheid van de micro-organisatie enerzijds en de aan kleinschaligheid verbonden voordelen anderzijds stellen we, dat de micro-organisatie zou moeten streven naar een zodanige schaalvergroting dat de kwetsbaarheid beperkt wordt maar de kleinschaligheid behouden blijft.

Er dient dus als het ware een bepaalde (onder)grens overschreden te worden. Zwart-wit denkend zou men die grens de 'fatale streep' kunnen noemen. Zo duidelijk ligt dat overigens niet. Er kan immers geen algemeen geldende streep worden getrokken voor alle organisaties. In het onderzoek naar de sociale dienstverlening in kleine gemeenten is gesteld, dat een afdeling sociale zaken voor het uitvoeren van een zekere minimum-taak tenminste vier ambtenaren moet hebben. Zo'n minimaal team is gezien de hoeveelheid werk en vanuit kostenoverwegingen nauwelijks haalbaar in gemeenten met minder dan 5000 inwoners. Dat wil niet zeggen, dat er geen afdelingen zijn die goed functioneren terwijl er maar één tot drie ambtenaren sociale zaken werken en evenmin dat de sociale dienstverlening in gemeenten met minder dan 5000 inwoners altijd onvoldoende zou zijn. Het betekent, dat de bovengenoemde, aan microschaligheid ver-

bonden nadelen, in die afdelingen c.q. gemeenten manifest werden. Voor een ander type organisatie zullen de problemen veelal bij een geheel andere schaalgrootte ondervonden worden.

We hopen in het voorgaande duidelijk gemaakt te hebben, welke factoren van belang zijn in het bepalen, of een organisatie al dan niet te klein is; wanneer een organisatie onder de fatale streep blijft en zou moeten streven naar schaalvergroting.

Deze factoren, en daarmee de doeleinden van schaalvergroting, kunnen worden ingedeeld in een drietal categorieën die onderling weer samenhangen. In schema 2 doen we een poging een en ander overzichtelijk te maken. We pretenderen niet volledig te zijn. Het is denkbaar dat nog andere factoren een rol spelen. Daarvoor hebben wij in ons onderzoek echter geen aanwijzingen gevonden.



Besluit

In een tijd waarin 'small is beautiful' is dit artikel niet bedoeld als een pleidooi voor grootschaligheid. We stellen slechts, dat zeer kleine organisaties, door ons micro-organisaties genoemd, *te klein* kunnen zijn.

Aan kleinschaligheid zijn namelijk belangrijke nadelen verbonden, indien niet een bepaalde ondergrens, een minimaal noodzakelijke schaalgrootte in acht genomen wordt. Nu de maatschappelijke dynamiek groot is en allerlei bewustwordingsprocessen op gang komen, zowel binnen als buiten de organisatie, doen adaptatieproblemen in (zeer) kleine organisaties zich des te sterker gevoelen.

Indien zich als gevolg hiervan zwaar drukkende knelpunten in de organisatie voordoen in de vorm van inadequaat functioneren of onvoldoende prestaties, dan kan de organisationele keuze voor schaalvergroting noodzakelijk worden.

Schaalvergroting moet dan de organisatie de ondergrens doen overschrijden, maar zou niet zover mogen gaan, dat de aan kleinschaligheid onmiskenbaar verbonden voordelen eveneens verloren gaan. Hoe die schaalvergroting gerealiseerd kan worden is hier niet aan de orde gesteld. In het onderzoek naar de sociale dienstverlening door kleine gemeenten is met name aandacht besteed aan intergemeentelijke samenwerking. Gedacht kan ook worden aan samenwerking met het Particulier Initiatief of aan taakverbreding van de afdeling sociale zaken.

Evenmin hebben we in dit artikel een poging willen doen begrippen als kleinschaligheid en schaalvergroting nauwkeurig te definiëren.

De gedachtenvorming rondom de schaalgrootteproblematiek op het niveau van de organisatie is niet alleen actueel maar óók zeer complex. Het aanduiden van de factoren, die in deze problema-

tiek een cruciale rol spelen, is in de gedachtenvorming slechts een klein element.

Noten

¹ P. Lemmen, W. de Lange: *Sociale dienstverlening in kleine gemeenten*. Deelrapport in het kader van het onderzoek gemeentelijke sociale dienstverlening. I.V.A., Tilburg 1977.

² Gemeentelijke sociale dienstverlening komt in drie vormen voor: a. zelfstandige dienst ex. art. 252 G.W. b. zelfstandige secretarie-afdeling (geen directeur aan het hoofd maar een chef). c. ambtenaren sociale zaken (vaak eenmansposten) rechtstreeks ressorterend onder de gemeentesecretaris. Aangezien in de kleine gemeenten de tweede vorm het meeste voorkomt, spreken wij over het algemeen in dit artikel over afdelingen sociale zaken. Onder kleine gemeenten verstaan wij gemeenten met minder dan 15.000 inwoners.

³ Zie o.a. P. Selznick: *Leadership in administration*, Evanston, 1957, blz. 66 e.v.

⁴ M. van Gils: *De organisatie van organisaties*. M. & O., 1978, nr. 1, blz. 15.

⁵ Het stress-model wordt o.a. uitgewerkt in J. Haas, T. Drabek: *Complex Organizations*. Ook deze schrijvers hanteren hierin echter een enigszins deterministische visie zoals hiervoor bekritiseerd.

⁶ E. Rhenman: *Organization theory for long-range planning*, Chisester, 1977, blz. 19.

⁷ We doelen op een drietal ontwikkelingen: a. Een veranderende marketing-optiek: de nadruk binnen de onderneming is verlegd van een oriëntatie op kosten en produkt naar een oriëntatie op de afzetmarkt. b. Technologische ontwikkelingen: door het hoge investeringsniveau is de optimale schaal veelal niet haalbaar. c. Door de invloed van vooral Cyert, March en Simon vindt een meer multidisciplinaire benadering van oorspronkelijke economische vraagstukken plaats. Volgens hen wordt door ondernemingen niet zozeer gestreefd naar het optimaliseren van doelstellingen als wel naar een bepaald aspiratieniveau.

⁸ Zie o.a. H. van der Schroeff: *Kosten en Kostprijs* Dl. 2. Amsterdam, 1970 (7e druk) blz. 168.