

Tőkés Gyöngyvér

A szétszedett végrehajtás (Az RMDSZ Ügyvezető Elnökségének szervezeti elemzése)

The Discompund Execution

Analysis of the Democratic Alliance of Hungarians from Romania through the concepts of sociology of organizations reflecting on the double character of organization. (NGO versus political formation)

Az RMDSZ szociológiai elemzését a szövetség állapotának átlátása, valamint a környezeti igények teszik szükségsszerűvé.

A szövetség sajátossága, hogy a romániai politikai porondon – közgazdasági fogalmakat használva – monopolhelyzetben van, azaz a szervezet nem piacorientált, és nem a kereslet-kínálat elve szerint toborozza választóit. Szervezeti jellemzői eltérnek egy általános érdekvédelmi vagy társadalom-politikai szervezet tulajdonságaitól; szervezeti folyamatainak jellege, kialakított szokásrendszere, környezetével való kapcsolattartása egyéni, amelyet pártprogramjának autonómiája határoz meg.

Szervezetszociológiai dimenziókban gondolkodva vizsgálni kell a szervezet formális és informális struktúráját, valamint a benne lejátszódó folyamatokat. Itt viszont felvetődik a kettős identitás problémája: az RMDSZ egyrészt önmagára koncentrááló szervezet, másrészt intézmény.

A szervezet kettős identitásának következménye a többoldalú legitimáció elkerülhetlensége: mint érdekvédelmi szervezet eleget kell tennie választói elvárásainak majd, mint környezetét befolyásolni kívánó politikai intézmény, legitimálnia kell létét a romániai politikai porondon.

A szavazóbázis felé történő legitimáció alapja a Szövetség Programja által is hirdetett kulturális-nemzetvédelem és közképviselőlet ígérete. Az RMDSZ 2. „Dokumentum” füzetében a következőképpen határozza meg önmagát: „A Romániai Magyar Demokrata Szövetség a Romániában kisebbségben élő magyarság különböző területi, politikai és rétegszervezeteinek érdekvédelmi közössége, amely országos és helyhatósági szinten ellátja a romániai magyarság közképviselőletét, egyezteteti és ösztönzi a társadalmi önszerveződés különböző formáit.” Célkitűzése pedig „a romániai magyar kisebbség megmaradása, hagyományainak, nyelvének, kultúrájának megőrzése (...)”.

A szövetség politikai tőkenyerési processzusa a hagyományos, globalizáló modellel közelíthető meg, mely abból indul ki, hogy egy etnikai kategória közösségként értelmezi önmagát. A közösségi lét pedig olyan cselekvési szokásokat generál, amely kellő irányítással kedvező mozgásteret biztosíthat a politikai elitnek.

Tehát, az alkalmazott kulturális-nemzeti legitimáció alapja a közös múlt, történelemre, nemzeti hagyományokra, kulturális hagyatékokra való hivatkozás. Ez a folyamat azért sikeres, mert az RMDSZ nem politikai pártprogramja alapján toborozza választóit, hanem azok identitástudatára és érzelmi kötődésére alapoz.

A brass-i terminológiát használva az RMDSZ az etnikai vállalkozások logikáját követi, mely szerint a romániai magyarság felhívás nélkül is cselekszik adott esetekben, és ez az etnikai vállalkozás eredményességét biztosítja (Brass, 1991). Ez derül ki a következő, a kutatás során készített interjú-részletből is: „az RMDSZ-nek nem kell választókat toboroznia, csak időnként át kell ráznia őket egy néma tüntetéssel vagy egy könyves-gyertyás felvonulással és ez elég”.

Brass szerint az etnikai identitás nem egy adott valami, inkább az elitek által kitermelt tulajdonság. Az identitástudat építőkövei és ugyanakkor az elit tőkészerzésének forrásai az adott etnikai csoport kulturális szokásai, gyakorlata és értékei. Az etnikai elit ezeket az értékeket, kulturális formákat szimbolikus vagy politikai tőkévé konvertálja úgy, hogy kihangsúlyozza az adott etnikai csoport minden olyan tulajdonságát, amely eltér, vagy vélhetően eltér más csoportok tulajdonságaitól. Megjelenik a másság fogalma és megkezdődik ennek a másságnak a konzerválási és felerősítési folyamata. Ebben a tartósítási folyamatban jelentős szerepe van az eliteknek, ugyanis minél inkább hozzájárulnak a közösség identitástudatának szilárdításához, annál jelentősebb mértékű lesz az ebből meríthető szimbolikus tőke. Amíg a kisebbségi elit számára erőforrást képez a kulturális differenciálódás, addig ezeknek a különbségeknek a kiemelése és hangsúlyozása stratégiai fontosságú.

A romániai politikai porond fele történő legitimáció biztosítéka az etnikai vonal mentén szerveződő társadalmi szegmentum képviselője. A legitimációs folyamat fontos eleme szervezet nemzetközi elismertsége. A hitelesség kérdése nem annyira a román politikai terep kontextusában vetődik fel, mint inkább a saját szavazóbázis megőrzésének tekintetében. Feladatként fogalmazódik meg a romániai magyarság meggyőzése arról, hogy a szövetség mozgalmi jellegét megtartva, érdekvédelmet gyakorol és nem csak tőkét konvertál aktív politizálói számára. „(...) Az erdélyi magyarság politikai reprezentációjától a kollektív jogok kivívását várja, s

komoly bizalmi válsággal járna, ha az RMDSZ nem ilyen alapokon folytatná mind bel-, mind külpolitikai erőfeszítéseit.” (*Szociológiai kutatás az erdélyi magyarság értékrendjéről és a kisebbségi lét alapproblémáiról*, 1995)

A szövetség időszakos hitelgyengülése külső és belső okokkal magyarázható. Egyrészt az 1996-os választásokat megelőző periódust a gazdasági recesszió, valamint a társadalmi kiábrándulás jellemezte. A társadalmi életet befolyásoló intézmények kétségbe vonása ennek az anómiás állapotnak volt a következménye. A szövetség hitelvesztéséhez a szövetségben lejátszódó belső folyamatok is hozzájárultak. A választások előtt egyre hangsúlyosabban jutatták érvényre álláspontjukat a különböző ideológiai irányvonalakat képviselő politikusok és kialakultak azok az informális érdekcsoportok, amelyek meghatározták a szövetség hangulatát. Megkérdőjeleződtek a szövetséget addig jellemző értékek, a belső pluralizmust az ideológiai és érdekütköztetési viták, a közképviseletet a globalizációs törekvések helyettesítették. Ez a tény a civil szféra elégedetlenségét vonta maga után, ugyanis az RMDSZ „lefedve mindent, kisajátított mindent” és aki nem az általa megfogalmazott játékszabályoknak megfelelően „játszott”, annak jelentősen csökkentek érvényesülési esélyei a romániai magyar társadalomban.

Ennek az állapotnak a feloldásában jelentős szerepe volt az 1996-os választásoknak. A választási kampány során a hangsúly újra áttevődött az RMDSZ mozgalmi jellegére, választási programja pedig ígéretet nyújtott a kisebbségi kérdések megoldására. A kampány stratégiája az egységre való felhívás volt, mottója pedig *Egységben az erő* vagy *Többen többet, együtt jobban*. A sikeresnek tartott választási kampány eredményeképpen a szövetség hitelmérlege helyrebillent olyannyira, hogy az 1996-os novemberi választásokon az RMDSZ több szavazatot kapott, mint 1992-ben.

Kormányzati partnerként az RMDSZ-nek nem csak a saját érdekkörébe eső kérdésekkel kell foglalkoznia, hanem a román társadalom problémáit is fel kell vállalnia. Ahhoz, hogy mostani pozíciójához, helyzetéhez alkalmazkodni tudjon, racionálissá, rendszerezetté kell tegye működését, amely sok esetben kompromisszumot is jelent. Ebben az új helyzetben az érdekképviselet és racionalizáció összeegyeztetése kétirányú lehet: a - pragmatizmus önmagában túl sok kompromisszumot eredményezhet az érdekvédelem rovására, de ugyanakkor kormánykoalíciós partnerként az RMDSZ-nek esélye van egy olyan jogi keret létrehozására, amely lehetővé teszi az érdekvédelem hangsúlyosabb folytatását.

Az elkezdett gomolyagot gördíthetnénk tovább és szólhatnunk arról, hogy a kisebbségi elit hogyan alakítja kulturális tőkéjét politikai tőkévé, szimbolikus hatalmát politikai hatalommá és megpróbálhatnánk magyarázni a szervezet átalakulásait követve az elit dinamikáját. A szervezetszociológia nem vizsgálja az elitek mozgását, körforgását, rekrutációját inkább ezen folyamatok következményeire és az elitek által működtetett apparátusra figyel, az eszközre, amellyel az elit ízlése szerint formálja a világot.

Az RMDSZ - szervezeti életének kezdetén - mozgalmi, organikus jellegű volt. A szövetség szerkezeti és politikai átalakulása 1993-ban, a brassói kongresszus után kezdődött.

A szövetség struktúraváltásának lényegét az önkormányzati modell szerinti szerveződés képezte. Ez a modell a hatalmi ágak szétválasztását és kölcsönös ellenőrzését feltételezi.

A brassói kongresszus után a következő testületek alakultak meg: a Szövetségi Képviselők Tanácsa, a Szövetségi Egyeztető Tanács, az Operatív Tanács, valamint az Ügyvezető Elnökség. A döntéshozó szerv a Szövetségi Képviselők Tanácsa, amely a szövetséget érintő politikai kérdésekben hivatott állást foglalni. A Szövetségi Képviselők Tanácsa mellett működik a Szabályzatfelügyelő Bizottság, amelynek feladata az Alapszabályzattal kapcsolatban felmerülő értelmezési problémák kivizsgálása és a megfelelő határozatok meghozatala. Az Etikai Bizottság feladata a felmerülő etikai problémák kivizsgálása és megoldási javaslatok megtétele az illetékes döntéshozó szervek számára. Az Ellenőrző Bizottság a szövetség pénz és vagyongazdálkodását követi. Az Egyeztető Tanács az RMDSZ szövetségi szinten társult szakmai, társadalmi és kulturális szervezetek, egyházak, személyiségek képviseleti érdekegyeztető és döntéshozó fóruma. Az Operatív Tanács különleges politikai helyzetekben tölt be döntéshozó szerepét.

Az RMDSZ formális struktúrájában fellelhető még két konzultatív testület: az Országos Önkormányzati Tanács, amely az RMDSZ polgármesterek, alpolgármesterek és tanácsosok konzultatív szerve, valamint a Területi Elnökök Konzultatív Tanácsa.

Mivel az RMDSZ szervezeti átvilágítása elég merész kísérlet, első lépésben annak végrehajtó testületének, az Ügyvezető Elnökségnek elemzése volt a cél. Ez a vizsgálat az RMDSZ előkutatásaként is felfogható.

Az Ügyvezető Elnökség az RMDSZ végrehajtó testülete. Egyrészt végre kell hajtania a döntéshozó szervek határozatait, másrészt tartania kell a kapcsolatot a szavazóbázis képviseletével, meg kell győznie ezeket a végrehajtandó döntés helyességéről és hasznosságáról.

A következőkben felvázoljuk az Ügyvezető Elnökség közvetlen környezetével való viszonyát. Amikor az Ügyvezető Elnökség és a döntéshozó szervek kapcsolatát említjük, akkor az Ügyvezető Elnökség és Kongresszus, Operatív Tanács, Szövetségi Képviselők/Egyeztető Tanácsának viszonyára kell gondolni. Az Ügyvezető Elnökség alárendeltségi viszonyban van a Szövetségi Képviselők Tanácsával, ugyanis ennek döntéseit hajtja végre és neki számol be tevékenységéről. Magát az ügyvezető elnököt és alelnököket is a Szövetségi Képviselők Tanácsa erősíti meg tisztségükben és ezek a Szövetségi Képviselők Tanácsának tartoznak felelőséggel.

Az Ügyvezető Elnökség főosztályai tevékenységük révén szakmai véleményezéseket készítenek elő a döntéshozó és jogalkotó tevékenységhez. A szakmai vélemények begyűjtéséhez kapcsolatot tartanak fenn a civil társadalommal.

Az Ügyvezető Elnökség viszonyrendszerének fontos eleme a területi szervezetekkel való kapcsolattartás. Az Ügyvezető Elnökség egyik alelnöke kötelező módon a területi szervezetekért felelős, felügyeli és összehangolja a területi szervezetek tevékenységét.

Alapszabályzatilag a területi szervezetek teljes autonómiát élveznek, de gyakorlatban ez nem ennyire egyértelmű. Az Ügyvezető Elnökség támogatja a területi szervezeteket, ugyanakkor befolyásolja is őket és javaslatokat tesz azok politikai tevékenységéhez. Az irányítás a háromhavonta - az ügyvezető elnök által - összehívott Területi Elnökök Konzultatív Tanácsában konkretizálódik. A Területi Elnökök Konzultatív Tanácskozása során az ügyvezető elnök és a területi szervezetekért felelős alelnök tájékoztatja a területi szervezetek elnökeit az aktuális politikai helyzetről és a testület jóváhagyja a követendő politikai lépéseket. A Területi Elnökök Konzultatív Tanácskozása folyamán a területi szervezetek elnökei beszámolnak a helyi állapotokról.

Az Ügyvezető Elnökség kapcsolatban van a Parlamenti Csoporttal is (a román parlamentben így nevezik a frakciót), amelynek szakmai véleményezéseket biztosít törvényhozási tevékenységéhez. Az alapszabályzat értelmében a parlamenti frakciók elnökei az Ügyvezető Elnökség alelnökei. Az Ügyvezető Elnökség és Parlamenti Csoport együttműködése nem optimális, hiányzik a két testület rendszeres kommunikációja. Ez az állapot a két testület potenciális versenyhelyzetéből is eredhet, ugyanis mindkét testület magának szeretné tudni a politikai döntés-előkészítés jogát.

Az Ügyvezető Elnökség működését az Ügyvezető Elnökség Működési és Szervezési Szabályzata határozza meg. Ez a szabályzat főleg az Ügyvezető Elnökség politikai jellegű tevékenységének szervezésére, a

környezettel való kapcsolattartás módjának rögzítésére korlátozódik. A szabályzatot az általánosság jellemzi, a belső működésre vonatkozóan nem pontosít.

Az Ügyvezető Elnökség Szervezési és Működési Szabályzata meghatározza az Ügyvezető Elnökség szerkezetét és tevékenységi körét, majd az ügyvezető elnök, illetve az egyes szervezeti alegységek vezetőinek tevékenységi körét. Az Ügyvezető Elnökség Szervezési és Működési Szabályzatának gyenge pontja, hogy nem szervezeti egységekhez, hanem személyekhez köti a hatásköröket. Ez személyiségorientáltságot jelöl, előjogokat biztosítva a felsorolt vezetők számára. Gyakorlatilag viszont, áttanulmányozva az Ügyvezető Elnökség egyes alegységeinek féléves beszámolóit, láthatjuk, hogy a szervezeti egységek vezetőinek hatásköre lényegében az általuk vezetett alegység tevékenységi körét képezik, a vezetőnek koordináló szerepe van.

A kutatás időpontjában - 1997 áprilisában - az Ügyvezető Elnökségnek négy főosztálya és két adminisztratív, közigazgatási egysége volt: a művelődési, egyházügyi és oktatási főosztály, az önkormányzatokért és területi szervezetekért felelős főosztály, a gazdasági főosztály és az ifjúsági főosztály illetve az ügyvezető elnökségi titkárság és a gazdasági igazgatóság. Az ügyvezető elnökségi titkárság keretén belül működött a szervezés és a sajtóiroda. Az informatika iroda formálisan az önkormányzatokért és területi szervezetekért felelős főosztálynak volt alárendelve, viszont szolgáltatásai szövetségi szintűek voltak.

Az Ügyvezető Elnökség Szervezési és Működési Szabályzata szerint még léteznie kellett volna egy szociális főosztálynak is, de az nem működött a kutatás periódusában.

Az Ügyvezető Elnökség keretén belül a tevékenység szakágazatoknak megfelelően oszlott szét a különböző egységek között; az egységek közötti munkamegosztás kritériuma a szakterület volt.

Az Romániai Magyar Demokrata Szövetség és így az Ügyvezető Elnökség is a romániai magyar társadalom egészét igyekszik lefedni, a társadalmi élet minden szeletét irányítani, ezért úgy hozta létre szervezeti egységeit, hogy a társadalmi élet minden szférájának felügyelete biztosítva legyen. Ezt a különböző főosztályok nevei is sugallják. A művelődési főosztály például a közéletet próbálja koordinálni, az ifjúsági főosztály az ifjúsággal próbál együttműködni, az önkormányzati főosztály az Romániai Magyar Demokrata Szövetség bázisával és helyi hatalomképviselőivel tartja a kapcsolatot, a gazdasági főosztály a romániai magyar gazdasági szférát próbálja ösztönözni. Az ügyvezető elnökségi titkárság és a gazdasági igazgatóság a működést és a működéshez nélkülözhetetlen anyagi alapok beszerzését biztosítják.

Az Ügyvezető Elnökség strukturális képét tekintve inkább horizontális szerkezetű, mint hierarchikus szervezet; de ez a tény nem annyira egyértelmű, ha az alkalmazottak létszámát is figyelembe vesszük. 1997 áprilisában az Ügyvezető Elnökségnek összesen 41 főállású alkalmazottja volt, akik öt szervezeti szinten oszlottak el, tehát minden szintet maximálisan nyolc személy alkothattott. Ilyen értelemben mondhatni, hogy a szervezet hierarchikus. Az Ügyvezető Elnökség 41 alkalmazottjából 6 személy vett részt a döntéshozásban és alkotta az első két szervezeti szintet. Gyakorlatilag a döntéshozatalban - az elnökségi gyűlések folyamán - szavazati joggal az ügyvezető elnökön kívül az egyes főosztályok alelnökei vehettek részt, az adminisztratív egységek vezetőinek véleményezői joga volt. Tehát a szervezetet jellemezte a centralizáció. Ezt a jelleget támasztotta alá az ellenőrzési területek kis mérete is, ugyanis egy-egy vezető beosztású személyre 2-4 közalkalmazott került. Mint már említettük, az ügyvezető elnökségi döntéshozásban a parlamenti frakcióvezetőknek is részt kellett volna venniük ügyvezető alelnöki minőségükben, de ez a formális előírás nem vált gyakorlattá s ez által is szűkült a döntéshozók köre.

Az Ügyvezető Elnökség hierarchikus rendszerét jelentősen befolyásolta az, hogy egy politikai szervezet egységéről volt szó, ugyanis minél fontosabb beosztása, hatásköre volt egy személynek vagy részt vett a döntéshozás folyamatában, annál valószínűbb volt, hogy politikai tevékenységet végzett.

Az Ügyvezető Elnökség keretén belül a legtöbb felelősséget az ügyvezető elnöknek kellett vállalnia, ugyanis ő felügyelte az Ügyvezető Elnökség munkáját. Az ügyvezető alelnökök felelősséget vállaltak saját főosztályuk illetve alkalmazottaik munkájáért, valamint döntéseikért. A közalkalmazottaknak elvégzett munkájukért kellett felelősséget vállalniuk. Tehát, minél magasabb szinten helyezkedett el valaki az Ügyvezető Elnökség hierarchiájában, annál több felelősséget kellett vállalnia; a felelősségek a politikai döntésekből származtak.

Az alkalmazottak önállóan végezték feladataikat; mindenkinek megvolt az elvégzendő feladata. A munkakörök meghatározása elég laza volt, a tevékenységeknek csak kb. fele volt előre meghatározott. A csoportmunka főleg a nagyobb méretű - az egész szövetséget érintő - tevékenységek esetén volt jellemző, mint például egy helyhatósági vagy parlamenti választás esetében. Multidisziplináris csoportokban való munkavégzés illetve problémamegoldás nem volt jellemző.

Főosztályon (irodán) belül a munkatársak nem tudták egymást helyettesíteni, ugyanis mindenkinek megvolt a maga feladatköre, amely elvégzéséhez megszerezte a kellő tapasztalatot.

Jellemző volt a szervezetre a munkaerő rotációja. A szervezet keretén belül létezett előmeneteli lehetőség, viszont ezek az esélyek kicsik voltak. Ahhoz, hogy valaki léphessen a hierarchia lépcsőjén jól és az elvártnál többet kellett dolgoznia, ismertnek, megbízhatónak, lojálisnak kellett lennie. Ez azzal magyarázható, hogy az RMDSZ Alapszabályzatának értelmében az Ügyvezető Elnökség tagjait az ügyvezető elnök jelöli, de őket tisztségükben a Szövetségi Képviselők Tanácsa kell, hogy megerősítse. A Szövetségi Képviselők Tanácsa nem fogad el egy politikailag fontos tisztség betöltésére olyan személyt, aki csak teljesítmény tekintetében kifogástalan. Így a vezető állásokba az Ügyvezető Elnökség belső szelekció révén rekrutálta tisztségviselőit. A harmadik szervezeti szintet lojális támogatók vagy szakemberek alkották. A lojalitással együtt jár a hatékonyság csökkenése is. Az Ügyvezető Elnökség teljesítményének értékelése nehéz, ugyanis ennek nem kellett eredményeit egy jellegében hozzá hasonló szervezethez viszonyítania, így eredményeit teljesítményként tarthatja számon. A teljesítmény ellenőrzésének kizárólagos formája a Szövetségi Képviselők Tanácsa fele történő beszámolók bemutatása.

Az Ügyvezető Elnökség keretén belül dolgozók kb. 60 százalékanak volt felsőfokú végzettsége - a kiegészítő személyzetet leszámítva - s az alkalmazottaknak mintegy 30 százalékat képezték azok, akik saját szakmájukban dolgoztak. A többiek más jellegű felkészültséggel rendelkeztek, mint amilyenre szükségük lett volna munkájukban. „Nem mindenki politológus vagy jogász, aki itt dolgozik” mondta egy válaszadó.

Akik saját szakmájukban dolgoztak nem tartották feltétlenül fontosnak a szakosodást. A szaktudás sajátos pozíciót biztosított számukra a szervezetben. Hipotézisként fogalmazható meg az, hogy ha mindenki szakértő lenne, a jelenlegi szakértők pozíciója nem lenne olyan szilárd a szervezetben; akkor viszont hangsúlyosabb lenne a szervezeten belüli verseny is.

Az Ügyvezető Elnökségre a magas fokú területi szóródás volt jellemző, ugyanis ennek hat egysége öt székházban működött. A területi szóródásnak negatív következményei közül észlelhető volt az összhang és együttműködés hiánya, a gyenge integráció, a rossz információáramoltatás, az alsóbb szintek kommunikációs szegénysége. Folytatva a fentebb elkezdett gondolatot, az Ügyvezető Elnökséget az integráció alacsony foka jellemezte; az egyes főosztályok és irodák *nagyvonalakban*, alig, vagy egyáltalán nem ismerték egymás tevékenységét. A magas fokú differenciálódás ára a nehéz beilleszkedés volt.

Míg felső szinteken létezett együttműködés, ugyanis az Ügyvezető Elnökségi üléseken az ügyvezető elnök, az egyes főosztályok alelnökei, illetve a gazdasági igazgató megtárgyalták napirendi pontként a felmerülő problémákat, addig az alacsonyabb szervezeti szintek tagjai nem ismerték a saját egységüktől eltérő szervezeti alegységek tevékenységét.

Tehát az egyes főosztályok/irodák önállóan és párhuzamosan működtek, nem jellemezte őket az együttműködés. Ez az állapot annak is köszönhető, hogy mindenik főosztály/iroda tevékenységi köre különbözött és nem voltak egymásra utalva a működésben. Az egyes főosztályok alkalmazottai zárt csoportokat alkottak, amelyeket erős kohézió és tevékenységi körükkel való magas fokú identifikáció jellemezett.

A főosztályoknak az adminisztratív egységekkel összhangban kellett volna működniük, de ez az együttműködés nem volt hatékony, mondhatni inkább, hogy ez a konfliktusok egyik forrását képezte. A főosztályok alkalmazottai elégedetlenek voltak az adminisztratív egységek alkalmazottainak magatartásával, hozzáállásával, viszonyulásával.

Az együttműködést elősegítő szabályzások hiánya következtében az eljárás az informálisan összeegyeztetett munkavégzés volt. De, mivel az alegységek alkalmazottai zárt csoportokba szerveződtek, a csoportközi kommunikáció nem valósulhatott meg. Ez a szervezési konfliktusok alapját képezték.

Az Ügyvezető Elnökséget a formalizálódás alacsony foka jellemezte. A formalizálódás úgy az elvárások, mint a lehetőségek pontos körülhatárolását jelenti.

A munkaszervezést illetően informális eljárások léteztek, amit *szervezeti tanulás* révén el kellett sajátítani, másként nehéz lett volna a szervezeti életbe való integráció.

Szerkezeti sajátosságai alapján az Ügyvezető Elnökség inkább informális szervezetként, mint formálisként jellemezhető. A bürokratizálódás jelei már jelentkeztek, még ha nem is volt mindenre egyértelmű szabályzás. Hierarchia már létezett, a vezetőség is meghatározott.

Előreláthatóan a szervezet formális szervezetté válik, annak minden tulajdonságát felvéve, mert másként nem tud eleget tenni az elvárásoknak.

A szervezet egy entitás, amelynek nemcsak alkotó elemei, hanem sajátos élete is van. Az Ügyvezető Elnökség még fiatal szervezet, ahol jellemző volt a formalizálódás hiánya, az elvárások és kötelességek tisztázatlansága, az adminisztratív szervezési problémák, gyakran átrendeződő struktúra, amely részben a politikai környezet hatásainak követelménye, igénye is.

Kis méretű szervezetről lévén szó, nem voltak jellemzőek a szervezeti szintek közötti konfliktusok, sem vertikálisan, sem horizontálisan. Az Ügyvezető Elnökség keretében is, mint minden más szervezetben axiómaként működött a felsőbb szinteknek elsőbbsége. Horizontális szinten, viták főleg a főosztályok, illetve az adminisztratív egységek között léteztek, de előfordult az is, hogy egyes főosztályok tisztségviselői voltak konfliktusban egymással. A főosztályok közti konfliktusok esetében általánosabb volt az, hogy a főosztályok alelnökei között legyenek nézetkülönbségek és ezek nem terjedtek ki a szervezeti alegységekre. A főosztályok közötti konfliktusok főleg bizonyos deprivációk megszüntetését célozták. Az adminisztratív egységek, illetve a főosztályok közötti konfliktusokat az anyagi és más jellegű erőforrások szétosztásának módja okozta. Az erőforrások szétosztásából származó elégedetlenségek általában nem oldódtak fel, jellemzőbb volt a konfliktusok látens formába való visszahúzódása. A konfliktusok valós okai nem szűntek meg, a szervezetben a felszíni okok kezelése volt általános. A valós okokat nem lehet csak az Ügyvezető Elnökség vizsgálatával feltárni, ugyanis ez egy része a szövetségnek. S mivel a kifele történő reprezentációnak igen fontos szerepe van a legitimációs folyamatokban, a konfliktusok feloldására vagy kikerülésére alkalmazott eljárás a kézi vezérlés módszere, a helyzet kívánta megoldások alkalmazása.

A tanulmány során megválaszolatlanul maradtak olyan kérdések, mint például a státusok felhalmozásának, az informális tartósításának, az alkalmazotti identitástudat jellegének, a kézi vezérlés mechanizmusának leírása és magyarázata. Ezeket a kérdéseket az RMDSZ történeti fejlődésének figyelembevételével és viszonyítási alapok bevezetésével lehetne megválaszolni.

Idézett, illetve azon kívül felhasználható irodalom

Banner D., Gagné E. (1995) *Designing Effective Organizations*, Sage Publications, London

Barnard Ch. (1938) *The Function of Executive*, Harvard University Press, Cambridge

Bouthoul G. *Sociologie de la politique* (1967) Presses Universitaires de France, Paris

Brass P. (1991) *Ethnicity and Nationalism*, Sage Publication, London,

Burns T., Stalker G. M. (1961) *The Management of [novation*, Tavistock Publications, London

Buzărnescu S. (1995) *Introducere în sociologia organizațională*, Editura Didactică și Pedagogică, București

Champion D. (1975) *The Sociology of Organizations*, McGraw-Hill, New York

Child J. (1984) *Organization. A Guide to Problems and Practice*, 2. kiadás, Paul Chapman Publications, London

Dicționar de sociologie Larousse (1996) Univers Enciclopedic, București

Duverger M. (1966) *Sociologie politique*, Presse Universitaires de France, Paris

Duverger M. (1973) *Sociologie de la politique*, Presse Universitaires de France, Paris

Etzioni A. (1961) *Modern Organizations*, Prentice Hall, New Jersey

Giddens A. (1995) *Szociológia*, Osiris Kiadó, Budapest

Habermas J. (1995) *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*, Osiris Kiadó, Budapest

Hall R. (1972) *Organizations: Structure and Process*, Prentice Hall, New Jersey

Kapfferer N.E. (1993) *Zvonurile*, Humanitas, București

Korunk – 1994. 3. szám, Kolozsvár

Körösényi A. (1993) *Pártok és pártrendszer*, Osiris Kiadó, Budapest

March J.G., Herbert S. (1958) *Organizations*, Wiley Publications, New York

Zamfir, C. és Vlăsceanu, L. (szerk) (1993) *Dicționar de sociologie* Editura Babel, București

Merton R. - Elémentés de Theorie et Methode Sociologique Plan Presse, Paris, 1965

Burocreautic Structure and Personality, Free Press, New York, 1969

Társadalomelmélet és társadalmi struktúra, Gondolat Kiadó, Budapest, 1980

Mintzberg H. – The Structuring of Organizations, Prentice Hall, New Jersey – New York, 1979

Perrow Ch. - Szervezetszociológia, Osiris, Budapest, 1995

Szociológiai kutatás az erdélyi magyarság értékrendjéről és a kisebbségi lét alapproblémáiról; Stúdium Társadalomkutató Műhely és Balázs Ferenc Intézet, Nagykároly-Budapest, 1995

Taylor F. - The Principles of Scientific Management; Harper & Brothers, New York, 1933

The concise Oxford dictionary of Sociology - Oxford University Press, Oxford, New York, 1994

Toffler A. - Al treilea val, Editura Politică, București, 1893

Weber Max Gazdaság és társadalom, Jogi és Közgazdasági Könyvkiadó, Budapest, 1987

Weber Max Politika , mint hivatás Medvetánc Füzetek, Budapest, 1989

Weber Max -A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme, Gondolat Kiadó, 1978