

JEAN MONNET – VALENȚE TEORETICE  
ALE LEADERSHIPULUI

RUXANDRA IORDACHE\*

**Abstract.** *Jean Monnet was one of the most important high politics personalities of the XX<sup>th</sup> century. The first European Community is, probably, the most famous project in his long and reach public carrier. Of course, his personality originates a very consistent research litterature, in which the positions of the researchers may be divergent. In this article, we limited the analysis to some theoretical approaches which emphasize the role, the influence, the power and the legacy of Jean Monnet.*

**Keywords:** *Jean Monnet, european construction, international relations, political vision, leadership theory.*

Jean Monnet a fost una din personalitățile lumii politice internaționale din secolul XX, cu toate acestea un personaj uitat sau insuficient cunoscut de publicul larg<sup>1</sup>. Referințele cunoscătorilor – oameni politici sau cercetători – sunt însă o expresie a recunoașterii calităților și realizărilor sale și sunt animate fie de impulsul de a sintetiza cu diferite ocazii și aniversări oficiale contribuția mai ales la organizarea Europei (Occidentale) postbelice, dar și de încercarea de a aduce o explicație teoretică (posibilă, fie și parțială) pentru succesele sau insuccesele din întreaga sa carieră.<sup>2</sup>

\* Cercetător științific la Institutul de Științe Politice și Relații Internaționale „Ion I. C. Brătianu” al Academiei Române.

<sup>1</sup> André Kaspi, „Jean Monnet”, în: *Politique étrangère*, 51e Année, No. 1 (PRINTEMPS 1986), pp. 67-73, p. 67; G. Bossuat, cel care a coordonat primul colocviu destinat lui Jean Monnet – organizat în 1997, în Franța, deschidea volumul editat în urma colocviului cu întrebarea retorică, dar semnificativă: *Jean Monnet, le père fondateur ou l'inconnu?*, a se vedea Bossuat, Gerard (editor), *Jean Monnet et les chemins de la paix*, Publications de la Sorbonne, 1999. În schimb, Marc Joly, într-o carte despre Jean Monnet, pune în lumină caracterul elitist și cumva opac pentru public al construcției europene; mitul Jean Monnet este unul al elitelor politice (europene) care se folosesc de el, de unde și distanța față de cetățeni.

<sup>2</sup> Nu vom cita decât câteva din aceste aprecieri. H. Kissinger – „Nu sunt pe lume mulți oameni despre care putem spune că viața lor a dat o nouă direcție epocii în care au trăit” (alocuțiune rostită la decernarea premiului Greenville Park lui Jean Monnet, noiembrie 1975); René Pleven (premier francez) – „Dacă este socotit unul dintre marii oameni care au marcat timpul nostru, asta nu se datorează numai extraordinarei sale viziuni și preciziei judecății sale: Se datorează și voinței de a nu se supune evenimentelor”, apud *Mărturii asupra memoriei lui Jean Monnet*, Fundația Jean Monnet pentru Europa, noiembrie 1989, extrase din Radu, Elena Cornelia Gabriela, *Perspective românești privind integrarea europeană. De la paradigma națională la paradigma europeană*

Cariera sa este însă mai complexă decât asocierea strictă, și poate cea mai răspândită, cu Declarația Schuman și crearea CECO, devenită un stereotip de cunoaștere legat de această personalitate; ca orice stereotip, această asociere este prea simplificatoare, dar, dincolo de aceasta, este capabilă să puncteze *relațiile internaționale* ca domeniu în care contribuția lui Monnet este recunoscută și apreciată ca moment de cotitură.

Pe de altă parte, însuși cuvântul „carieră“, pe care îl folosim aici pentru a denumi parcursul său de actor-cheie implicat în rezolvarea de „afaceri publice“ dintre cele mai importante în epocă – la nivel național, dar și internațional; în refacerea economică dar și în proiecte politice; în timpul războaielor mondiale dar și mult după încheierea lor; în și prin organizații publice și private, cu anvergură internațională și mare putere de influență –, surprinde cu greu situația unui Monnet despre care el însuși afirma că nu a fost nici teoretician, nici expert, nici tehnician, nici bancher, nici economist, nici om politic cu o funcție oficială remunerată sau cu vreo afinitate ideologică, nici intelectual cu o pregătire academică după tiparele celor mai înalte școli. Școala a părăsit-o la numai 16 ani, la îndemnul tatălui de a merge în SUA și Canada pentru afacerea de familie, îndemn însoțit de recomandarea de a lăsa deoparte studiul cărților, pentru a-i rămâne timp să privească cu atenție în jur, în realitatea bogată ce putea să îi fie cel mai util ghid de învățare. Din sfera afacerii sale private, foarte tânăr fiind și declarat inapt pentru înrolarea în războiul prim mondial, este mânat de ideea de a participa totuși la conflict din perspectiva – inedită – de a organiza altfel aprovizionarea de război franco-britanică, iar această idee îl aduce, prin intermediul unor relații/conexiuni de familie, în apropierea oamenilor politici – îi va comunica, astfel, direct, premierului René Viviani inițiativa sa privind „punerea pe picioare a unor organe comune capabile să măsoare resursele Antantei, să le repartizeze și echilibreze.“<sup>3</sup>

Astfel tânărul Monnet intră în sfera afacerilor publice, a afacerilor „altora“, așa cum le spunea tatăl său. În această perioadă a vieții sale, organizează la Londra comitetele interaliat de aprovizionare și Comitetul Interaliat de Transport Maritim, după o logică diferită de cea a ineficienței cooperării de până atunci și care conține embrionul de supranaționalitate care, cam trei decenii mai târziu, va constitui trăsătura specifică a Înaltei Autorități a primei comunități europene. După o revenire scurtă în afacerea de familie și o prezență în lumea bancară internațională, ocupă, pentru destul de scurt timp, funcția de secretar adjunct la So-

în viziunea lui Jean Monnet, teză de doctorat, Academia de Studii Economice București. Facultatea de Relații Economice Internaționale, București, 2009, pp. 39-41; John Maynard Keynes, despre Victory Program: „În momentul intrării SUA în război, i s-a prezentat lui Roosevelt un plan al construcției de avioane socotit de toți specialiștii americani ca reprezentând aproape un miracol. Însă Jean Monnet a îndrăznit să îl considere insuficient. Președintele s-a raliat acestui punct de vedere... Această decizie a scurtat, probabil cu un an durata războiului“ (al doilea mondial), în Roy Harrod, *The Life of John Maynard Keynes*, London, 1951, apud Radu, Elena Cornelia Gabriela, p. 29); Mircea Malița, „Prin capacitatea lor de a sesiza un cuplu inseparabil fructuos (franco-german, *n.n.*) ce sfidează raționamentul binar și dualismul rigid și tradițional, Schuman și Monnet pot fi trecuți, fără reținere, în lista marilor înțelepți europeni“, *Opușii inseparabili*, în *Cadran politic*, postat la 19 decembrie 2009, [www.cadranpolitic.ro/?p=4019](http://www.cadranpolitic.ro/?p=4019).

<sup>3</sup> A. Kaspi, *loc. cit.*, p. 67.

cietatea Națiunilor, fiind însă curând dezamăgit de puterea reală a acestora în rezolvarea conflictelor și crizelor internaționale. Al doilea război mondial îl repune în poziția de coordonator al eforturilor de război, dar și în alte ipostaze în care reprezintă Franța liberă, în exil, la Londra și în Alger. Poziția sa privilegiată pe lângă marii oameni politici ai vremii, europeni și americani, se consolidează constant. Pentru SUA devine partenerul privilegiat de discuții din spațiul european, așa încât s-a spus despre el că avea intrare în orice moment la cei mai însemnați lideri ai vremii. Contribuția sa a fost decisivă la derularea și coordonarea eforturilor aliate de război, la implicarea SUA în efortul de război, la acceptarea decisivului *Victory Program*, la redresarea economică a Franței distruse în cadrul Comitetului Național pentru Planificare, la elaborarea planului Marshall, la reintegrarea Germaniei în viața internațională, la regândirea Europei Occidentale postbelice, la crearea și dinamica ulterioară a CECO, cu ideea de a lucra într-o și înspre realizarea unificării europene, absolut necesară, considera el, pentru a reda Europei onoarea și poziția pierdute prin autodistrugătorul război fratricid, și pentru a o face competitivă într-o lume cu noi actori puternici – SUA și URSS – și cu actori emergenți – China și India.

#### *Monnet și puterea (politică) – câteva abordări teoretice*

Nenumărate sunt lucrările care încearcă să interpreteze această personalitate cu un profil atât de atipic din perspectiva *influenței sale* asupra factorilor de decizie politică în proximitatea cărora se afla din poziția de consultant, trimis special, diplomat; Jean Monnet însuși se declara în *Memoriile sale* ca fiind adept al acestui tip de putere, din umbră, indirectă, în spatele liderilor politici. Aceștia, spunea el, sunt adeseori în situația de a nu putea, a nu ști sau a nu avea imaginație pentru a găsi o soluție în diferite situații dificile. Reflecțiile lui Monnet despre tipul de putere pe care el însuși a exercitat-o – *puterea de a convinge*, așa cum o numea – sunt deopotrivă o reflecție asupra factorilor de decizie politică aflați la „vedere“.

Într-o carte de referință despre Monnet, François Duchêne spunea despre acesta că ar fi fost recunoscut, deopotrivă de către admiratori și critici (detractori), ca fiind de o eficiență inexplicabilă, combinație, afirma respectivul autor, a unor facultăți creatoare și critice, într-un soi de idealism pragmatic care atingea deopotrivă latura „romantică“ a oamenilor – prin scopurile sale – și latura de expert din indivizi – prin realismul mijloacelor de care se folosea.<sup>4</sup>

Dar care ar putea fi câteva repere teoretice pentru acest tip de influență situat cumva în afara, dincolo sau în proximitatea puterii politice și a leadershipului politic? În ce fel putem pune în legătură acest tip de influență cu noțiuni precum *leadership*, *viziune politică* sau *metodă*, adeseori invocate în legătură cu personalitatea lui Monnet și acțiunile sale?

<sup>4</sup> François Duchêne, *The First Statesman of Interdependence*, W.W. Norton and Company, New York/Londres, 1994, p. 22.

*De la explicație la viziune – relațiile internaționale  
și aproximarea viitorului*

Vom face o primă oprire în dreptul unui articol semnat de Richard Beardworth și intitulat *Political vision in the discipline of International Relations* (2012), în care autorul face o pledoarie pentru recunoașterea teoretică a conceptului de *viziune (politică)* în domeniul de studiu al relațiilor internaționale și o analiză a raportului dintre acesta și conceptul mai frecventat, care este cel de *predicție*. Autorul se folosește ca punct de plecare de distincția clasică dintre empiric și normativ și evocă dominația celui dintâi ca și curent principal în disciplina relațiilor internaționale. Fără a intra în resorturile argumentației sale, vom spune că autorul leagă *predicția* de curentul teoretic empiric, explicativ și verificabil dominant, iar *viziunea politică* de curentul normativ, cel preocupat de „valori, norme și reguli care nu presupun verificare directă”<sup>5</sup>.

El afirmă apoi: „În contrast cu științele umaniste și cele naturale, disciplina Relații Internaționale este structural orientată către viitor. Spre exemplu, orice ar încerca curentul teoretic dominant din Relațiile Internaționale să explice, ipoteza explicativă este în principiu predictivă, iar predicția are de-a face cu construirea unui set de relații între trecut, prezent și viitor. Deși structural orientat către viitor, acest corp teoretic nu este în mod deosebit interesat de viziunea politică”<sup>6</sup>. Din pricina acestei reticente față de articularea raportului dintre trecut-prezent-viitor cu și prin viziune, Relațiile Internaționale se îndepărtează de pretenția de a modela „proactiv” viitorul, „raportarea ...la viitor este mai degrabă constatativă decât performativă”<sup>7</sup>. Sensul cuvintelor *proactiv* sau *performativ* în contextul prezent este furnizat de către autor atunci când precizează că viziunea politică *proactivă* presupune „intervenții active în viitor, cu privire la comunități politice specifice, și care cer orientare și leadership politic”<sup>8</sup>. Intenția autorului este însă mai subtilă: el urmărește să tulbure, să destabilizeze distincția normativ-empiric recunoscută ca dominantă, precum și dominația în sine a curentului neorealist<sup>9</sup>, de o așa manieră încât să pună în relief importanța viziunii politice pentru studiile de RI și extragerea ei din domeniul „teoriei politice”, unde a rămas cantonată, înainte și după „hegemonia neorealismului și teoretizarea alegerii raționale”<sup>10</sup>; să indice în ce domenii ar putea fi nevoie de viziune politică; să arate nevoia unei noi viziuni politice în Uniunea Europeană și „în RI în sine”.

<sup>5</sup> Richard Beardworth, „Political vision in the discipline of International Relations”, în *Millennium – Journal of International Studies*, 40/2012, p. 543, <http://mil.sagepub.com/content/40/3/541>.

<sup>6</sup> *Ibidem*, pp. 541-542.

<sup>7</sup> *Ibidem*, p. 542.

<sup>8</sup> *Idem*.

<sup>9</sup> Astfel, autorul arată că, în fapt, distincția empiric-normativ a fost recent desfăcută în RI de constructivism (care subliniază efectul exogen al agendelor normative și ideatice asupra comportamentului și intereselor empirice ale statului), teoriile istorico-sociologice și organizaționale (care insistă pe rolul proceselor istorice prin care sunt dezvoltate identități și capacități care restrâng interesele antagonice), școala engleză (cu accentul pus pe norme, principii și reguli ale societății internaționale), postmodernism (faptele nu sunt opuse valorilor, ci sunt organizate prin asumarea valorilor, prin urmare nu sunt posibile explicații obiective sau poziții neutre vizavi de realitatea practică) și chiar de realismul de început al domeniului RI (Hans Morgenthau, E.H. Carr, precizează el, au acceptat transcenderea distincției normativ-empiric prin derivarea moralității interesului național din realitatea practică a limitelor dintre state), Richard Bearworth, *loc. cit.*, p. 545.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 546.

Dar care sunt coordonatele pe care se definește viziunea politică? Autorul amintit găsește două sensuri care îmbracă respectivul concept. Un prim sens leagă *viziunea politică de un demers intelectual* „care caută să cuprindă starea problematică a lumii și provocările acestei stări, mai degrabă decât să problematizeze teorii despre lume și să explice problemele ei”.<sup>11</sup> Autorul face trimitere la Sheldon Wolin și la articolul său din 1979, *Political Theory as a Vocation*, preluând criteriile ce diferențiază predicția și viziunea politică.

Viziunea politică ar fi, astfel, *speculativă, imposibil de probat printr-o verificare empirică* riguroasă și imediată; în schimb, ea face obligatorie *angajarea/angajamentul* autorului, ale cărui avertismente/propuneri/soluții se adresează într-o manieră proactivă/performativă/implicată unei comunități (unor destinatari) al cărei destin urmează a fi modelat de acea viziune. Prin urmare, viziunea politică și predicția nu ar fi diferite prin conținutul lor de idei și orientarea acestuia către profilarea viitorului (posibil, probabil), ci prin poziționarea – angajare vs neutralitate – și prin statutul normativ sau constatativ, din care decurge posibilitatea sau imposibilitatea unei verificări empirice imediate a conținutului de idei.

Într-un al doilea sens, viziunea politică constituie *un răspuns proactiv la anumite circumstanțe empirice*, care orientează viitorul posibil, dar nu prezis, pe baza determinărilor din trecut și prezent. În acest proces *creativ*, care este diferit de ambiția predicției de a prezice viitorul pornind de la trecut și prezent, viziunea politică întreține o relație fluidă cu „circumstanțele posibile ale viitorului” și este intim legată de performanța leadershipului.

În deturul complex pe care îl face pentru a-și construi argumentația, în special atunci când se referă la nevoia de recuperare a viziunii politice în și pentru Uniunea Europeană, Richard Beardworth îl amintește pe Jean Monnet – chiar dacă nu stăruie asupra sa – ca exemplu menit a ilustra rolul viziunii politice în construirea unui proiect proactiv de viitor pentru ceilalți, pe palierul reorganizării relațiilor dintre state. Și, încercând să punem față în față exemplul furnizat de activitatea publică internațională a acestei personalități și cele două sensuri mai sus precizate ale conceptului de viziune politică aplicat în relațiile internaționale, constatăm că Monnet constituie un obiect de studiu la care să se raporteze conceptul de viziune politică așa cum îl înțelege și pentru care pledează autorul amintit.

Exemplul lui Monnet se pliază pe sensul prim al conceptului. Viziunea sa asupra organizării Europei postbelice răspunde contextului problematic lăsat de efectele războiului mondial și schițează un proiect pentru un viitor european în care premisele izbucnirii unui alt conflict asemănător să fie controlate sau să dispară. Acest proiect nu poartă în sine amprenta unei ideologii sau a unei anumite opțiuni teoretice – Monnet însuși afirmându-și, în *Memoriile* sale spre exemplu, distanțarea față de eticheta de *funcționalist*<sup>12</sup> care i se pusese în încercarea cercetătorilor de a găsi o încadrare pentru demersul său, dar și față de partidele

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 542.

<sup>12</sup> Și unii autori sunt puțin convinși de faptul că Monnet ar fi funcționalist. Spre exemplu, Roberto Castaldi, „Europe needs initiative and leadership to overcome the crisis”, în *Perspectives on Federalism*, Vol. 2, issue 1, 2010, Centro Studi sul Federalismo.

politice, evitând să devină membru al vreunuia. În schimb, lansează un avertisment și propune un nou aranjament al relațiilor dintre statele (vest) europene.

Numeroase sunt aprecierile cercetătorilor care au catalogat acest nou aranjament drept „revoluționar”. Maria Grazia Melchionni, cercetătoare care s-a aplecat îndeosebi asupra studiului personalității și acțiunii lui Jean Monnet, se referă la semnificația organizării primei comunități europene ca fiind o „revoluție pașnică în interiorul unui *establishment* existent, în care să se introducă fermenți ai schimbării”<sup>13</sup>. François Duchêne, care a lucrat cu Monnet, spune despre acesta că este artizanul unei *reconstrucții de la 0 a sistemului internațional*: acceptarea comună a limitărilor liberului arbitru (*the free will*) al națiunilor, cu alte cuvinte a limitărilor suveranității statelor, ca esență a Comunității dar și ca esență a păcii într-un sens diferit de armistițiul temporar dintre părți.<sup>14</sup>

Proiectul european al lui Monnet poartă amprenta unui angajament intelectual *personal*, pus în lumină de unii cercetători<sup>15</sup> care subliniază că Monnet nu avut vreo apartenență ideologică și că nu se poate suspecta vreun interes financiar legat de cariera sa publică. Acest angajament înspre proiectul construcției europene era surprins în numeroasele reflecții ale lui Monnet cu privire la: schimbare, criză, elite (politice), solidaritate, interes comun, relația dintre indivizi și organizații – teme recurente pe care le întâlnim în memoriile sale și în discursuri.<sup>16</sup>

Apoi, destinatarul căruia i se adresează proiectul se profilează deopotrivă la nivelul elitelor conducătoare, cele care dețineau puterea politică în virtutea căreia au acceptat să ia decizii ce angajau statele lor în direcția sugerată cu privire la viitor, dar și la nivelul *cetățenilor* acestor state. Despre acești cetățeni, Monnet afirmă constant că sunt centru al preocupărilor sale privind organizarea unui context internațional al păcii durabile, dublat de bunăstarea economică și de solidaritatea de fapt ce avea să se nască firesc între ei, peste frontierele naționale, pe măsură ce proiectul se consolida și stabiliza: cele 6 state fondatoare și cetățenii lor aveau să constituie debutul unei noi entități pe scena relațiilor internaționale. Dincolo de rezervele formulate de diferiți cercetători fie cu privire la metoda zisă comunitară, fie la domeniul ales pentru a i se aplica zisa metodă, sau la rolul însuși al lui Monnet în conceperea și dezvoltarea acestui proiect<sup>17</sup>, este o realitate că Europa Occidentală postbelică a urmat calea trasată în această viziune politică.

<sup>13</sup> Maria Grazia Melchionni, „La personnalité de Jean Monnet dans l’aventure européenne”, în *Rivista di Studi Politici Internazionali*, Nuova Serie, Anno 74, No. 3 (295) (Luglio-Settembre 2007), pp. 339-346, p. 340.

<sup>14</sup> Max Kohnstamm, „Jean Monnet and the European Community in the 1990s”, *Irish Studies in International Affairs*, Vol. 3, No. 2 (1990), pp. 5-13, Published by: Royal Irish Academy, pp. 7-8.

<sup>15</sup> Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, „The Father of the Europe: an Analysis of the supranational servant leadership of Jean Monnet”, în *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6 (3)/2003, pp. 374-400.

<sup>16</sup> Max Kohnstamm, *loc.cit.*: autorul vorbește despre o filosofie a lui Monnet: „Monnet ar râde dacă ar spune despre el că a fost un filosof, cu toate acestea el chiar a fost un filosof, chiar dacă nu a vorbit prea mult de filosofia lui. Immanuel Kant, într-o carte numită *Despre pacea eternă* spune exact același lucru cu alte cuvinte, și în termeni mai legali: *Fiecare întâlnire dintre ființele umane și organizațiile lor, în care ambele părți nu sunt constrânse sau protejate de lege, este în mod fundamental și esențial o ciocnire mortală*”, pp. 7-8.

<sup>17</sup> Această direcție critică nu face obiectul prezentului text. Menționăm însă cartea lui Marc Joly, *Le Mythe Jean Monnet: contribution à une sociologie historique de la construction européenne*, CNRS Editions, 2007: Monnet ar fi un mit construit pentru a articula consensul în jurul ideii europene. Marc Joly este deci mult mai critic față de această conexiune dintre proiectul european, elitist prin definiție, și cetățenii din statele implicate.



Elementul de noutate nu este reprezentat de ideea în sine de a realiza unitatea europeană – sub formă de federație, confederație –, ce constituia un obiect predilect de reflecție și angajament pentru oameni politici și intelectuali ai vremii; însăși expresia de *comunitate europeană* era deja uzitată în anii '30<sup>18</sup>. În schimb, elementul de supranaționalitate<sup>19</sup> și concretizarea lui instituțională au dat un profil aparte primei comunități europene și mai ales Înaltei Autorități. Acest abandon al principiului suveranității statului, pe un domeniu limitat dar decisiv, constituia un experiment a cărui funcționare fusese exersată – la scară mai mică și pe durata războaielor mondiale – în plină criză – în cadrul comitetelor interaliat de aprovizionare, recunoscute de unii specialiști ca un prim embrion/nucleu de supranaționalitate și în care Monnet a avut de asemenea un rol important<sup>20</sup>. La scala primei comunități europene, acest principiu nu putea fi probat în desfășurarea sa imediată. Proiectul comunității europene de apărare sau cel al comunității politice, ambele inițiate de Monnet în încercarea de a extinde aplicarea principiului supranaționalității, au eșuat, spre exemplu. De altfel, și în prezent, tensiunea supranațional-guvernamental face obiectul a numeroase cercetări și se configurează în poziții politice divergente sau opuse ale liderilor politici naționali și europeni. Cu alte cuvinte, verificarea empirică încă nu s-a epuizat.

Mergând înspre sensul al doilea al conceptului de viziune politică, reținem pe de o parte dimensiunea creativă a procesului, evidențiată atât de elementele inedite aduse de prima comunitate europeană cât și de preferința declarată a lui Monnet pentru etapa de creație din care se creionează proiectele publice – naționale sau internaționale – în care a fost implicat, și mai puțin pentru participarea sa în etapa de consolidare instituțională și de permanentizare a respectivelor proiecte. Memoriile sale dar și mărturiile confirmă faptul că Monnet evita să se permanentizeze în echipa ce asigura funcționarea de zi cu zi a proiectelor. Odată înscrise pe un traseu, prefera să se orienteze înspre noi proiecte. Și, desigur, Monnet era recunoscut pentru influența și calitățile sale de lider, atât între apropiații săi, cât și între contestatari. Capacitatea sa de a mobiliza echipele – restrânse numeric și relativ constante ca și compoziție – de experți ce urmau a defini coordonatele tehnice ale proiectelor sale este studiată ca făcând parte din metoda sa de acțiune. De asemenea, un fel aparte de leadership se conturează și în ce privește relaționarea sa cu cei mai puternici decidenți politici ai timpului, din Franța, din

În aceeași cheie, regăsim, spre exemplu, la Antonin Cohen articolul *Constructions européennes: Concurrences nationales et stratégies internationales* din *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, nr. 166-167/2007, unde avem de-a face cu o interogație sociologică care își propune „să înceapă printr-un demers reflexiv asupra cunoașterii constituite despre Europa, cu scopul de a desface întrepătrunderea dintre construcția politică și construcția savantă” (p. 9). Jean Monnet este interpretat ca personaj central și emblematic al unei „povestiri istorice” (p. 15) *construite*, al unui mit inventat despre originile construcției europene, al cărei funcții, spune acest autor, este de a lega definitiv originea Europei unite de Rezistență.

<sup>18</sup> A se vedea, spre exemplu, în acest sens, Jean Baptiste Duroselle, *L'idée d'Europe dans l'histoire*, Edition Denoël, 1965.

<sup>19</sup> În opinia lui Jean Baptiste Duroselle, în *op. cit.*: „Ceea ce este în fapt creator în ideea de integrare – redactorii tratatului sunt conștienți de acest lucru – este sinteza a două idei simple: supranaționalitate și realități economice concrete”, p. 330.

<sup>20</sup> A se vedea studiul lui Guy Rousseau, „Etienne Clémentel, un inspirateur méconnu de Jean Monnet”, în *Guerres mondiales et conflits contemporains*, nr. 186/1997, pp. 3-15, disponibil pe [www.jstor.org](http://www.jstor.org).

Germania sau Statele Unite: puterea pe care Monnet o avea era cea de a-i convinge să adopte anumite decizii, lăsându-le privilegiul de a-și însuși meritele eventualei reușite, în compensație pentru faptul de a-și fi asumat răspunderea politică.

### *Monnet în lumina unor modele de leadership*

Melchionni numește acest tip de influență *leadership indirect*, în care intervine „forța ideilor simple exprimate *unitar și repetate în mod invariabil (s.n.)*“, așa cum Monnet spunea în *Memoriile sale*.<sup>21</sup> Ce anume face posibil ca acest *leadership indirect* să se exercite? Monnet însuși ar putea da un răspuns, evident, compatibil cu propriul său caz: „Dacă era o competiție acerbă în jurul centrului de putere, practic nu era niciun fel de competiție în zona în care voiam eu să lucrez – pregătirea viitorului, care prin definiție se ține deoparte de strălucirea dată de publicitatea momentului. Cum nu am stat în calea oamenilor de stat, am putut conta pe sprijinul lor. Mai mult, deși ia mult timp să ajungi la cei de la vârf, ia foarte puțin să le explici cum să scape de dificultățile prezentului. Ei sunt mulțumiți să audă așa ceva atunci când vin vremuri grele.“<sup>22</sup>

Dintr-o altă perspectivă asupra puterii de a influența/convinge, conceptul de *servant leadership* creat de Greenleaf – dar și ulterioarele sale dezvoltări – oferă un alt reper teoretic pentru a analiza cariera lui Jean Monnet. În accepțiunea lui Greenleaf, un *servant leader* este acela care „o ia înainte pentru a arăta calea“<sup>23</sup>, influențează credințele unui lider politic și primește susținere la momentul în care „se aventurează și riscă“<sup>24</sup>.

Patru ar fi principiile de bază care îi definesc profilul: preocuparea pentru ceilalți prevalează asupra dorinței de a deține o poziție oficială de lider și avantajele care decurg de aici; capacitatea de a-i asculta pe ceilalți, de a încuraja opiniile personale și participarea la luarea deciziilor a tuturor celor care pot avea o legitimă părere asupra unei chestiuni; capacitatea de a inspira încredere și de comunica toate informațiile care sunt interesante/privesc grupul; o atitudine deschisă față de oricare membru al grupului. În linia trasată de Greenleaf, Farling, Stone și Winston contribuie la alcătuirea conceptului de *servant leadership*, cu componentele sale cheie: (a) viziune, (b) credibilitate, (c) încredere și (d) serviciu (slujire)<sup>25</sup>.

Cu ajutorul acestor instrumente teoretice, Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson încearcă să explice „cum unul din cei mai remarcabili lideri ai secolului XX a fost capabil să se folosească de calitățile sale pentru a lucra la soluții pentru probleme dificile cu dimensiuni geografice regionale și globale“.<sup>26</sup> Autorii subliniază două aspecte cheie în definirea conceptului de lider.<sup>27</sup>

<sup>21</sup> Jean Monnet, *Mémoires*, Editions Fayard, 1976, p. 387.

<sup>22</sup> Cf. Rostow, citat de Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, *The Father of the Europe: an Analysis of the supranational servant leadership of Jean Monnet*, în „International Journal of Organization Theory and Behavior“, 6 (3)/2003, pp. 374-400, p. 394.

<sup>23</sup> R.K. Greenleaf, *Servant Leadership*, Mahwah, NJ, 1977, p. 287.

<sup>24</sup> R.K. Greenleaf, *op. cit.*, p. 329.

<sup>25</sup> Cf. Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, *loc. cit.*, pp. 374-400.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 378.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 377.



Un prim aspect se referă la *rolul contextului istoric* asupra a ceea ce ajunge să realizeze un lider și recunoașterea, de către ceilalți, a realizărilor sale. În unele cazuri, liderii primesc recunoaștere din partea unei largi categorii de populație, la nivel regional sau internațional. Exemplul lui Monnet corespunde acestor coordonate: „ideea sa despre Europa unită a ieșit din haosul celor două războaie iar probabilitatea de noi războaie în viitor era mare dacă țările europene nu se mișcau înspre o direcție diferită, sau, și mai bine spus, în aceeași direcție”.<sup>28</sup>

Al doilea aspect cheie al conceptului de lider aduce în discuție *valorile, credințele și principiile personale* ale liderului. În cazul de față, unii autori au încercat să explice/interpreteze cariera lui Monnet pornind de la rolul determinant al locului și categoriei sociale de proveniență, al educației primite (inclusiv influența protestantismului asupra sa), al mediului afacerilor private în implicarea sa în diferite proiecte publice, al călătoriilor sale timpurii în SUA sau Canada<sup>29</sup>. Alte explicații pun accent pe rațiunile pentru care cineva ar dori poziția de lider – pentru un câștig personal sau din impulsuri altruiste? Sub acest unghi, activitatea lui Monnet a fost considerată a reflecta tipul de leadership dezinteresat de câștiguri personale.

Vom trece în revistă, succint, felul în care cei trei autori aplică modelul Greenleaf – cu extinderile sale evocate mai sus – în cazul lui Jean Monnet. Subliniem că analiza lor își propune, așa cum rezultă și din titlul articolului citat, să surprindă funcționarea modelului teoretic în situația în care liderul vizat acționează la nivelul relațiilor dintre state, mai precis în cazul de față supranațional. Numeroși autori identifică la acest nivel realizarea cea mai importantă a lui Monnet și anume ca „punere în mișcare a procesului care a transformat Europa dintr-un continent divizat de naționalism într-o civilizație emergentă formată de instituții economice comune și animate de un spirit politic comun”.<sup>30</sup>

Discuția se întoarce înspre unul din termenii cheie în jurul căruia articulăm prezentul studiu: *viziune* – acea „abilitate de a percepe ceva ce nu este în fapt vizibil, printr-o ascuțime a minții sau printr-o pătrundere adâncă... folosind forța puterii imaginației”<sup>31</sup>; a nu se înțelege însă viziunea în sens mistic, ci ca un construct intelectual rațional, argumentabil, calculat. Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson folosesc această definiție în articolul citat și subliniază că nu toți liderii politici au viziune și implicit că viziunea imprimă un caracter aparte liderului sau mai precis îl clasează într-un tip aparte de leadership. La fel ca și la Richard Beardworth, se accentuează componenta creație; totuși, faza de creație nu este cea mai dificilă; combinația creație – putere de a pune în execuție, susțin cei trei, este rară, dar esențială. De asemenea, tot ca la Beardworth, se insistă asupra

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 389.

<sup>29</sup> A se vedea spre exemplu Henry H. H. Remak, „The Man from Cognac. Jean Monnet and the Anglo-American Mindset”, în Dean Kotlowski (ed.), *The European Union. From Jean Monnet to the Euro*, Ohio University Press, 2000, pp. 57-78; Trygve Ugland, *Jean Monnet and Canada: Early Travels and the Idea of European Unity*; A. Kaspi, *loc. cit.*, pp. 68-69.

<sup>30</sup> J. Gillingham, *Jean Monnet and the European coal and steel community: A preliminary appraisal*, în Brinkley, D. & Hackett, C. (Eds.), *Jean Monnet: The path to European unity*, pp. 129-162, New York: St. Martin's Press, 1992, p. 129.

<sup>31</sup> *Webster's new twentieth century dictionary unabridged*, Cleveland: Simon & Schuster, 1983, p. 2042.

relației dintre *context* (problematic) și *viziune* (răspunsul posibil): „O viziune eficientă este potrivită cu timpurile, cu organizația și cu oamenii care lucrează în ea”<sup>32</sup>. Liderii vizionari, se afirmă de asemenea, sunt creatori prin aceea că sunt în căutarea unui mecanism nou care să aducă o îmbunătățire organizației și pe care, odată identificat, îl comunică celorlalți într-o manieră care îi determină înspre a lucra împreună spre atingerea obiectivului. Monnet intervine cu o strategie nouă, vizionară, adică creatoare, privind construcția europeană într-o perioadă în care ideea în sine era mult vehiculată fără a depăși însă stadiul idealist ce trăda o neînțelegere a „realităților din politica internațională a puterii”<sup>33</sup>. De asemenea, capacitatea de viziune presupune a „percepe realitatea pe termen lung”<sup>34</sup>, dar nu și a avea „în minte formatul exact pe care produsul final... ar trebui să-l aibă”<sup>35</sup>, ci doar conștientizarea progresiei prin realizări mici, de-a lungul unui drum înspre „viziunea sa supra-ordonată despre o Europă unită”<sup>36</sup>; sensul distincției dintru început evocate dintre predicție și viziune se conturează, astfel, aplicat la acest caz concret. Conceptul de leadership indirect explică translatarea ideilor în acțiune.

Mergând mai departe cu modelul *servant leader*, Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson înțeleg, asemenea lui Greenleaf, că piatra de temelie a credibilității „se bazează pe posibilitatea celor conduși de a conta pe și a avea încredere în cei care performează roluri ce necesită încrederea lor”<sup>37</sup>. Componenta încredere este condiționată de felul în care valorile, competența (inclusiv de judecată) și puterea (spiritul) de a urma cu tenacitate atingerea unui scop sunt reperate și apreciate de oameni la un lider. Cea din urmă componentă a modelului – *service* – este, pentru Greenleaf, o „simțire firească de a sluji”. Monnet, spun cei trei autori citați, exemplifică modelul teoretic prin elemente precum: situația de a lucra ca om de stat/diplomat cu independență financiară și neafiliat ideologic; controlul asupra factorului timp – adică flexibilitatea de a nu fixa un termen limită pentru perioada de concepție a unui proiect, dar și alegerea celui mai bun moment – între prematuritate și pierdere a impactului – pentru lansarea publică a proiectului conturat; repetarea consecventă a unui tipar de acțiune și a ideilor – în forma lor concisă, ușor de înțeles – până la acceptarea proiectului; capacitatea de a recolta idei utile dinspre variate surse sociale – de la cercul de apropiați, până la simpli oameni de pe stradă, întâlniți ocazional; capacitatea de a crea și exploata rețeaua de contacte la cel mai înalt nivel, formal și informal; utilizarea repetiției și simplitatea discursului – marcă a faptului că personajul vizat nu-și înfrumuseța discursul în funcție de destinatar; flerul și discreția; pre-

<sup>32</sup> Bennis, W. G. & Nanus, B., *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985, p. 107, apud Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, *loc. cit.*

<sup>33</sup> Murray, P., Rich, P., (Eds.), *Visions of European unity*, Boulder, CO: Westview Press, 1996, p. 9, apud Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, *loc. cit.*

<sup>34</sup> I.M. Wall, „Jean Monnet, the United States and the French economic plan”, în Brinkley, D. & Hackett, C. (Eds.), *Jean Monnet: The path to European unity*, Tampa, FL: St. Martins (pp. 86-113), apud Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, *loc. cit.* Monnet însuși afirmă în *Memoriile sale* că nu avea imaginea conturului final precis al Europei unite.

<sup>35</sup> Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, *loc. cit.*, p. 385.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 395.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 390.

ferința pentru abordarea directă – *face to face* – a interlocutorilor; implicarea egală a tuturor participanților la luarea unei decizii, fără a lua în calcul criterii uzitate de discriminare a lor – precum țara de proveniență; grija pentru prietenii pe termen lung (mergând de la relații personale sau private de afaceri, până la relații de politică internațională la cel mai înalt nivel); preferința pentru instrumentul de lucru de tip *balance sheet* (ca expresie sintetică, cantitativă a problemei în discuție); transparența proiectelor sale și a concretizărilor lor instituționale; relația bună cu presa.

Betty Birkenmeier, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson extrag din întreaga carieră publică a lui Monnet argumente pentru a susține compatibilitatea dintre acesta și modelul teoretic al lui Greenleaf, defalcat pe componentele sale. În derularea modelului *servant leader*, componentele acestuia – viziune, credibilitate, încredere, slujire – nu pot fi separate decât didactic; cariera lui Monnet arată cum ele se întrepătrund, se completează, și, am spune, se concretizează într-un anumit model de acțiune, reiterat la fiecare din proiectele sale publice: „Imaginație combinată cu un realism care aprecia pragmatismul și incrementalismul ca strategii necesare care rezumă metoda Monnet”.<sup>38</sup>

Trecând înspre o altă abordare, ne oprim asupra schemei interpretative *criză – inițiativă – leadership*, pe care Roberto Castaldi<sup>39</sup> o aduce în discuție, cu aplicare la procesul unificării europene de la originile sale până în prezent. Autorul spune: „Ideea conform căreia crizele oferă Europei ocazii de a merge înainte este frecventă în discursul multor actori ai procesului de unificare. Activitățile și reflecțiile lui Monnet și Spinelli constituie exemple generoase ale acestei idei.”<sup>40</sup>

Această schemă *ideal type*, dezvoltată inițial de Mario Alberti, este construită pornind de la observația istorică și elementele *concomitente* a căror prezență explică momentele de avans și cele de recul din integrarea europeană și identifică, deopotrivă, actorii și procesele semnificative<sup>41</sup>: interacțiunea dintre instituțiile supranaționale, guvernele naționale, mișcările și personalitățile federaliste. Cu precizarea că *toate* au rolul lor în proces, iar schema amintită merge dincolo de teoriile tradiționale precum neofuncționalismul sau interguvernamentalismul, unificând perspectivele teoretice cu privire la rolul *unui* actor, principal.

Ce înseamnă în fapt această nuanțare, din perspectiva referirii la Jean Monnet ca actor în construcția europeană?

În schema amintită mai sus cele trei componente, necesare dar separat insuficiente, sunt într-o relație de intercondiționare. Elementul criză este catalizatorul pentru decizie. Albertini se referea la criza puterilor naționale (și la rolul lor pentru proiectele federaliste), folosind în această direcție valoarea teoretică a concep-

<sup>38</sup> M. Holland, *Jean Monnet and the federal functionalist approach to the European Union*, în Murray, P. & Rich, P. (Eds.), *Visions of European unity*, Boulder, CO: Westview Press, 1996, p. 102. Alte interpretări consideră acceptarea incrementalismului ca o consecință a necesității de a restrânge la realizări mai mici un proiect de o mai mare anvergură pentru care consensul era greu de atins.

<sup>39</sup> Roberto Castaldi, *Europe needs initiative and leadership to overcome the crisis*, în *Perspectives on Federalism*, Vol. 2, 1/2010, Centro Studi sul Federalismo.

<sup>40</sup> Roberto Castaldi, *loc. cit.*, p. III. Spre exemplu în memorii, Monnet face numeroase reflecții despre conceptul de criză.

<sup>41</sup> *Idem*.

tului; cum reacționează actorii-state în fața componentei criză a schemei de mai sus? Castaldi spune, cu referire la construcția europeană, că „o criză percepută social asupra unei probleme supranaționale poate fi necesara precondiție pentru state să decidă și să pună în aplicare un transfer de suveranitate”<sup>42</sup>. Doar sub o astfel de presiune guvernele acceptă să cedeze din suveranitate. În acest context, rolul diferiților actori și al unei viziuni ideologice despre ordinea lucrurilor este strâns legat de capacitatea lor de a repera, la momentul potrivit, problema supranațională percepută social drept criză și de a mobiliza un anumit consens în jurul propunerilor lor; în absența elementului criză, viziunea ideologică nu are cum să ducă la (eventuale) decizii politice<sup>43</sup>.

Astfel de momente de criză reprezintă pentru un actor acele „ferestre de oportunitate”, cum le numește Castaldi, pe care le poate exploata pentru a construi o viziune, a lua o inițiativă și a mobiliza și alți actori. Eforturile lui Monnet de a obține acceptul unui transfer de suveranitate pentru crearea unei armate europene – în contextul războiului din Coreea și al cerințelor americane privind existența unei armate germane – reprezintă, pentru Castaldi, un exemplu legat de componenta criză pusă în relație cu delicata problemă a abandonului (parțial) de suveranitate națională. Considerăm însă că și exemplul CECO este edificator în același sens. Cele 6 state au acceptat cedarea limitată de suveranitate în contextul în care SUA cereau reintegrarea germană în relațiile internaționale, condiționau planul Marshall de organizarea/unitatea postbelică europeană, iar situația percepută social drept criză (fie și potențială, posibilă în viitor) era legată de menținerea cuplului franco-german în stadiul tradițional generator de conflicte.

Criza generează unul sau mai multe răspunsuri, mai mult sau mai puțin eficiente și cu relații diferite între costuri și beneficii. Inițiativele lui Monnet sunt un exemplu de răspuns(uri) la criză(e): „Rolul lui Monnet... și al organizațiilor de suport, a fost adesea de a identifica clar și precis caracterul supranațional al crizei și apoi de a propune soluții care presupuneau consolidarea procesului de unificare” și „apoi... să adune consens în jurul ei.”<sup>44</sup>

În etapa de transformare în decizie concretă a unei propuneri/soluții/idei intervine componenta a treia a modelului. Așa cum arată Castaldi, la acest punct Alberti a dezvoltat conceptul de *leadership ocazional* (în antiteză cu *leadershipul de fond*): „Acesta pune în lumină nevoia de a identifica – de la caz la caz – actorii relevanți, fără a neglija posibilitatea ca ei să fie relevanți doar într-un singur caz sau în câteva ocazii, dar nu neapărat tot timpul și în mod neîntrerupt”<sup>45</sup>. Leadershipul ocazional presupune a deține puterea și este exercitat de un guvern național, orientat/dirijat eventual de prim-ministru sau ministrul de externe. O astfel de optică asupra leadershipului se dovedește utilă în a explica procesul unificării europene în alternanța sa de avansuri/reculuri, sau, altfel spus, în realitatea faptului că nu pentru toți liderii naționali unificarea Europei a avut același grad de prioritate: „Ideea specificului *ocazional* al leadershipului european îl co-

<sup>42</sup> Roberto Castaldi, *loc. cit.*, p. IV.

<sup>43</sup> *Ibidem*, pp. V-VI.

<sup>44</sup> *Ibidem*, p. VII.

<sup>45</sup> *Ibidem*, p. X.

nectează la crizele *specifice* din punct de vedere teoretic, explicând de ce nu e posibil pentru *un* lider național să acorde prioritate integrării europene<sup>46</sup>.

În cazul lui Monnet, schema de interpretare a lui Alberti se aplică mai degrabă doar pentru primele două componente ale sale. Rolul lui Monnet, arată Castaldi, se oprește la cel de *actor-inițiator*, lăsând pasul trei – *leadershipul* – în seama factorilor de decizie politică, cei care au decis cu privire la prioritizarea/neprioritizarea soluțiilor identificate de acesta. Această clarificare se po-trivește abordării pe care însuși Monnet o declara ca autoasumată: cea de a lăsa decizia în seama oamenilor politici, odată cu responsabilitatea și/sau asumarea meritelor pentru consecințele ei.<sup>47</sup> O putem aplica referindu-ne la doi dintre liderii politici cu care Monnet a interacționat din poziția de actor-inițiator. Pe de o parte, avem reacția favorabilă a ministrului de externe francez Schuman, transformată într-un demers diplomatic secret cu Konrad Adenauer și concretizată în celebra Declarație de la 9 mai 1950. Pe de altă parte, avem relația dintre Monnet și De Gaulle<sup>48</sup> – construită între acord și (numeroase) divergențe privind Europa unită, rolul Franței, poziția față de SUA și puterea statelor naționale. Raymond Aron<sup>49</sup> spunea, de altfel, că altul ar fi fost destinul inițiativelor europene ale lui Monnet dacă la un anumit moment Franța ar fi fost condusă de acesta din urmă. Cu alte cuvinte, pasul unu și doi din schemă – criză și inițiativă (Monnet) ar fi primit o altă decizie politică – leadership ocazional (De Gaulle).

### *De la viziune și leadership la metoda de acțiune*

Dacă ne oprim asupra secvenței proiectelor publice în care Monnet a fost implicat, se constată că acestea au constituit contextul pentru o rafinare continuă a unei metode de acțiune repetate<sup>50</sup>, cu câteva etape: identificarea unei probleme și a unui posibil răspuns – primă abordare a decidenților politici – alcătuirea echipei multiexpertiză pentru transpunerea tehnică și sintetică deopotrivă a problemei și soluției propuse (este etapa de realizare a *balance sheet*, la care Monnet face întotdeauna referire) – prezentarea sintezei tip *balance sheet* decidenților politici, oferindu-le posibilitatea de a vedea prin prisma a 2-3 valori numerice chestiunile esențiale/practice/financiare/tehnice ale proiectului propus – extinderea echipei de realizare a proiectului și consolidarea sa instituțională.

<sup>46</sup> *Ibidem*, p. VIII.

<sup>47</sup> *Je l'ai proposé à des personnages publics en leur en laissant la responsabilité politique et le bénéfice*, Jean Monnet, *Memoires*, Editions Fayard, 1976, Chapitre IV, *Société des Nations*.

<sup>48</sup> Pentru relația și o comparație între viziunile și metodele celor doi, a se vedea, spre exemplu, Irene Firene-Honigman, „Monnet and de Gaulle. The French Paradigm in the Competitiveness between the United States and the European Union”, în Dean J. Kotlowski (ed.), *The European Union: from Jean Monnet to the Euro*, Ohio University Press, 2000, pp. 87-98, dar și A. Kaspi, *loc. cit.*, p. 71.

<sup>49</sup> „I doubt that under his rule Jean Monnet would have had the opportunity to persuade the government and with its help to launch the coal-and-steel agreement and obtain the assembly's vote in favor of the Treaty of Rome. *The French of today have forgotten that Jean Monnet and Robert Schuman prepared the way for Franco-German reconciliation through institutions that the general and the Gaullists fought against (s.n.)*”, citat de Irene Firene-Honigman, *loc. cit.*, p. 91.

<sup>50</sup> Această metodă de acțiune a lui Monnet se referă la un tipar de acțiune repetat în variate ocazii, nu la metoda comunitară a statelor membre ale primelor comunități europene.

Reconstituim astfel, cele două dimensiuni ale leadershipului, cel exercitat asupra comitetelor de experți – *servant leader* – și cel exercitat asupra elitelor politice ce decid – leadership indirect.

Despre metoda de acțiune sau metoda de lucru a lui Monnet găsim o analiză a lui Michael Duggett, în articolul *Jean Monnet and Project Management: some reflections on originality in public administration*. În fapt, este un text despre influența americană asupra personalității și acțiunii lui Jean Monnet, reflectată în faptul că acesta a „extras dintr-o tradiție (s-o numim A) un mod de a lucra pe care a avut apoi capacitatea de a-l aplica într-un context diferit... Susțin că tot ce a făcut a fost să aplice la contextul de sfârșit de an '40 în viața politică din Europa (adică Franța și Germania) deprinderile învățate în SUA: Mai ales, pe cea care poartă numele de Project Management”<sup>51</sup>. Exprimat sintetic, acest mod de lucru se „reduce” la câteva trăsături, enumerate și analizate de autor cu referire la Monnet: preocuparea pentru metodă și mai puțin pentru conținut; preferința pentru strategii mai degrabă decât pentru tactică; obiective clare, repere, rezultate; răbdare și viziune (perspectivă) pe termen lung; rolul cheie al echipelor cu funcții definite; instituții puternice; un set clar de reguli; un manager de proiect care să anime și să țină laolaltă toate mecanismele din proiect.

Profilul primei comunități europene și al lui Jean Monnet capătă alte contururi în lumina acestor criterii. Autorul spune apropo de Înalta Autoritate a CECO: „Ceea ce era important pentru Monnet era să stabilească structuri. Ce făceau ele, atâta vreme cât făceau în cadrul regulilor, îl preocupa mai puțin. Nu cred că dădea doi bani pe prețul relativ al cărbunelui în Valonia față de cel din Ruhr – el dorea să creeze obiceiul ca problemele să fie rezolvate de instituția potrivită și prin procesul potrivit”<sup>52</sup>. *Procesul* nu este însă străin de componenta *creație*, captată și de această interpretare: „Project Managementul este în mod esențial și inevitabil teleologic. Este vorba de a merge într-o direcție, despre mișcare. Administratorii se ocupă de lucruri așa cum sunt ele. Managerii de proiect încearcă să le schimbe înspre o anumită stare finală dorită.”<sup>53</sup>

În centrul acestei metode de lucru se află echipele, *comitetele*: „De la organizarea efortului aliat în timpul primului Război Mondial, la organizarea păcii la Geneva, la organizarea apoi a efortului de război în 1940, la organizarea reconstrucției în Franța, la organizarea Europei: iată secvența/sucesiunea comitetelor *à la Monnet*”, „pasul următor avea să fie făcut prin inventarea arhitecturii instituționale comunitare, introducând o nouă metodă de acțiune colectivă, bazată pe dialogul permanent între organismul independent responsabil cu propunerea de soluții pentru problemele comune și guvernele naționale care exprimă punctele de vedere naționale”<sup>54</sup>.

<sup>51</sup> În *Public Policy and Administration* 2000 15: 77, DOI: 10.1177/095207670001500107, <http://ppa.sagepub.com/content/15/1/77>, p. 78.

<sup>52</sup> Michael Duggett, „Jean Monnet and Project Management: some reflections on originality in public administration”, Published by: <http://www.sagepublications.com>, on behalf of: *Public Policy and Administration*, 2000 15: 77, DOI: 10.1177/095207670001500107, p. 79.

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 80.

<sup>54</sup> Melchionni, *loc. cit.*, p. 342.



### Concluzii

În încercarea de a ne înscrie pe un sens care să meargă de la reperul mai general de viziune până la cel mai concret/practic de metodă de lucru/acțiune, am ales câteva abordări teoretice între care reperăm unele puncte de confluență, dar și diferențe și nuanțe necesare în discuția despre un personaj complex într-un context complex, care i-a fost, totuși, favorabil. Ele nu sunt valabile doar pentru cazurile în care Monnet a reușit: eșecul CEA spre exemplu nu schimbă cu nimic faptul că a exercitat un anumit leadership, a avut o anumită viziune și a lucrat după o metodă de acțiune. De asemenea, dincolo de tonul de multe ori admirativ al scrierilor despre Monnet și realizările sale, considerăm că aceste câteva repere teoretice evită să plaseze acțiunile lui Monnet într-un registru idealist. Aserțiunile cu privire la termeni precum lider, viziune, influență sunt exprimări teoretizate ale unor idei recurente, mai simplu formulate, în diferitele discursuri ale lui Monnet. De asemenea, ele reflectă, la un nivel mai puțin abstract, analiza privind viziunea politică în relațiile internaționale, din articolul lui Richard Beardworth, care nu este focusat pe Jean Monnet (sau alt lider anume din politica internațională). O mulțime de alte elemente de context și de substanță sunt necesare pentru a avea o imagine completă asupra lui Monnet și pe care nu le-am cuprins în acest studiu: de la originea sa socială, la viața privată, la detaliile privind cariera publică și interacțiunile cu diferiți oameni politici sau intelectuali ai vremii (francezi, britanici, germani, americani), la viziunea sa europeană și bogatul arsenal de idei europene din epoca sa, la metoda comunitară și diferite teorii ale integrării, la relația sa cu SUA, la nereușitele sale, la criticii săi, la discursul politic în care putem regăsi elemente preteoretice, la imaginea despre personaj reflectată în memorii, presă sau diferite cercetări.

### BIBLIOGRAFIE

- Birkenmeier, Betty, Paula Phillips Carson și Kerry D. Carson, „The Father of the Europe: an Analysis of the supranational servant leadership of Jean Monnet“, în *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6 (3)/2003.
- Beardworth, Richard, „Political vision in the discipline of International Relations“, în *Millennium – Journal of International Studies*, 40/2012.
- Bossuat, Gerard, (editor), *Jean Monnet et les chemins de la paix*, Publications de la Sorbonne, 1999.
- Castaldi, Roberto, „Europe needs initiative and leadership to overcome the crisis“, în *Perspectives on Federalism*, Vol. 2, issue 1, 2010, Centro Studi sul Federalismo.
- Duchêne, François, *The First Statesman of Interdependence*, W.W. Norton and Company, New York/Londres, 1994.
- Duggett, Michael, „Jean Monnet and Project Management: some reflections on originality in public administration“, Published by: <http://www.sagepublications.com>, on behalf of: *Public Policy and Administration*, 2000.
- Duroselle, Jean Baptiste, *L' idée d'Europe dans l'histoire*, Edition Denoël, 1965.
- Joly, Marc, *Le Mythe Jean Monnet: contribution à une sociologie historique de la construction européenne*, CNRS Editions, 2007.

- Greenleaf, R.K., *Servant Leadership*, Mahwah, NJ, 1977.
- Kaspi, André, „Jean Monnet“, în: *Politique étrangère*, 51e Année, No. 1 (PRINTEMPS 1986).
- Kohnstamm, Max, „Jean Monnet and the European Community in the 1990s“, *Irish Studies in International Affairs*, Vol. 3, No. 2 (1990).
- Kotlowski, Dean (ed.), *The European Union. From Jean Monnet to the Euro*, Ohio University Press, 2000.
- Melchionni, Maria Grazia, „La personnalité de Jean Monnet dans l’aventure européenne“, în *Rivista di Studi Politici Internazionali*, Nuova Serie, Anno 74, No. 3 (295) (Luglio-Settembre 2007).
- Monnet, Jean, *Mémoires*, Editions Fayard, 1976.
- Radu, Elena Cornelia Gabriela, *Perspective românești privind integrarea europeană. De la paradigma națională la paradigma europeană în viziunea lui Jean Monnet*, teză de doctorat, Academia de Studii Economice București. Facultatea de Relații Economice Internaționale, București, 2009.