

Az Európai Bizottság vezetésének elemzési modelljei

Raluca Farcas, MA

Nemzetközi Tanulmányok és Kortárs Történelem Tanszék,
Babes-Bolyai Tudományegyetem, Románia

Doi:10.19044/esj.2020.v16n20p1

[URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2020.v16n20p1](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2020.v16n20p1)

Absztrakt

A tanulmány célja az Európai Bizottság vezetési modelljeinek elemzése az Európai Unió napirendjének meghatározására irányuló funkció és a politikai vezetés szempontjából. Ebben az összefüggésben európai szinten a vezetés több szereplő között oszlik meg, ami megnehezíti az Európai Bizottság számára a hagyományos vezetés gyakorlását, főként a közvetlen döntéshozatali hatáskörök hiánya miatt. Így az Európai Bizottság elnökének legfontosabb politikai szerepe az, hogy meghatározza az európai menetrendet, valamint meggyőzze és befolyásolja a többi érdekelt felet, hogy kövessék az európai integráció elmélyítését célzó irányvonalait. E tekintetben a cikk összehasonlítón elemzi Jacques Delors, Jean-Claude Juncker és Ursula von der Leyen vezetését, hogy azonosítsa a hivatali idejük elején javasolt vezetési modellt, és hogy milyen mértékben gyakoroltak politikai szerepet. Az elemzéshez használt eszközök a beiktatási beszédek és a következő három változó: hogyan szervezték meg a Bizottságot az elnök politikai szerepének megerősítése érdekében, hogyan mozgósítottak forrásokat az Európai Unió más intézményeitől, valamint a koalíciók és hálózatok kialakítása. A cikk arra a következtetésre jutott, hogy az Ursula von der Leyen által javasolt vezetési modell a Delors korabeli szupranacionális mintába illeszkedik, eltávolodva a Juncker által javasolt politikai vezetési modelltől. A kutatás pontosságát korlátozza, hogy Ursula von der Leyen még csak az első évét tölti az Európai Bizottság elnökeként.

Kulcsszavak: Ursula von der Leyen, Spitzenkandidaten, vállalkozói vezetés, Európai Bizottság, napirend-meghatározás, politikai vezetés

Bevezetés

Az Európai Bizottság vezetését nehéz meghatározni, tekintettel az Európai Unió széttöredezett és policentrikus szerkezetére, ahol több szereplő osztozik a vezetői feladatokon, és ellentétben a kormányokkal a

A tagállamokkal ellentétben, amelyek viszonylag stabil környezetben végzik vezetői tevékenységüket, a Bizottság elnöksége kiszámíthatatlan környezetben gyakorolja vezetői tevékenységét. Így a Bizottság hagyományos értelemben vett politikai vezetése európai szinten kevésbé látható, a közvetlen döntéshozatali hatáskörök hiánya miatt, a politikai szerepvállalás és a hatáskörök széleskörű alkalmazásának fő módja a napirend-meghatározás. Más szóval, az európai integráció elmélyítésére irányuló küldetésükben (Nugent, 1995, 609. o.) a Bizottság elnöke nem rendelkezik a vezetés monopóliumával az Európai Unióban, bár gyakorolja a vezetést, amely képesség az intézményi, szituációs és személyes erőforrások (Endo, 1999, 19-26. o.) és a kontextus szerint mérhető (Nugent, 1995, 605. o.). Tekintettel arra, hogy az Európai Bizottsághoz hasonlóan más szereplők is fontos szerepet játszanak az Európai Unió jövőjéről szóló tárgyalásokon, a napirend alakításában és befolyásolásában betöltött szerepe nem kizárólagos. Az európai integráció története során azonban az Európai Bizottság központi szerepet játszott a kezdeményezésben és a jelentős változások uniós szintű bevezetésében. E tekintetben fel kell idézni a Bizottságnak az egységes európai piacra, az egységes európai intézkedéscsomagra és az Európai Monetáris Unióra irányuló kezdeményezéseit Delors elnöksége idején (Nugent, 1995, 619-620. o.).

Ezért a bizottsági elnökök politikai vezetésének - tekintettel a döntéshozatali kezdeményezési jogukra - a legfontosabb szerepe a napirend alakítása és befolyásolása a napirend meghatározásán keresztül (Müller, 2017, 130. o.). Először is, az Európai Bizottság szerepe, hogy meggyőzze és befolyásolja az Európai Unió többi szereplőjét, hogy kövessék az ő álláspontját, az Unió jövőjét illetően, így irányadó politikai vezetőként működik. Másodszor, fontos szerepet játszik a jogalkotási kezdeményezésben, politikai vállalkozóként lép fel és alakítja a döntéshozatali folyamatot, az ítélezési gyakorlatának értelmében eljárva (Nugent & Rhinard, 2017, 10-12. o.). Harmadszor, a Bizottság a szerződésreform révén vezető szerepet tölthet be (Kassim & Dimitrakopoulos, 2006, 102-103. o.). A Bizottság a szakpolitika-kezdeményezés, a folyamatok elősegítése, a szakpolitikák irányítása és végrehajtása terén végzett tevékenységei között jegyzik (Nugent & Rhinard, 2019, 207-214. o.), és a Tanácshoz hasonlóan a tárgyalásokon napirend-kezelőként és közvetítőként jár el (de lásd Tallberg, 2006, 29-31. o., 2010, 243. o.; Borrás, 2007, 5-6. o.; Gatti & Manzini, 2012, 1714. o.).

Továbbá az Európai Bizottság vezetése elemezhető aszerint, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezik, és azokat hogyan használja ki, milyen tárgyalási kontextusban zajlanak a tárgyalások, és milyen stratégiát választ (Mazzucelli & Beach, 2006, 10-18. o.). Az Európai Bizottság felveheti a strukturális vezetői stílust (az anyagi erőforrások felhasználásával a lehetséges megállapodás területének kovácsolása érdekében) vagy az instrumentális stílust (a napirend irányítása, a kompromisszumok és koalíciók létrehozása, de

a közvetítés révén is). (Mazzucelli & Beach, 2006, 17-18. o.). Emellett a Bizottság intézményi, napirend-meghatározó, közvetítő és nyilvános vezetői stílust is felvehet (Endo, 1999, 28., 36. o.; Müller, 2019, 3. o.; Müller, 2016, 69. o.; Tömmel, 2019, 5-8. o.). Az Európai Bizottság vezetésével foglalkozó tanulmányokban a vezetők osztályozásának sora található a vállalt tevékenység szerint: aktív elnöki, irányított elnöki, primus inter pares, passzív elnöki (Kassim, 2013, pp. 9-11), szimbolikus, adaptatív (Maythorne & Peterson, 2010, pp. 14-15), strukturális, instrumentális (Mazzucelli & Beach, 2006, pp. 10-18; Hodson, 2013), agenda-setters, popularizáló, feltalálók, brókerek (Young, 1991, 284-286. o.).

A jelenlegi kutatások számos tanulmányt kínálnak az Európai Bizottság erőforrás-struktúrájának és korlátainak szemszögéből, figyelembe véve, hogy Jacques Delors a legmagasabb fokon kezelte ezeket, széleskörűen használta őket, és a korlátok minimalizálása érdekében cselekedett (Endo, 1999; Blondel, 1987; Nugent, 1995; Tömmel, 2013, 2018, 2019; Müller, 2020, 2016; Bürgin, 2017; Kassim, 2013, 2019a; Ross & Jenson, 2017). Munkája során az Európai Bizottság elnöke mind a Bizottság nemzetek feletti keretein belül, mind pedig az egyik legfontosabb erőforrását jelentő Európai Tanács kormányközi környezetében gyakorolja vezető szerepét a napirend alakítása és befolyásolása érdekében (Endo, 1999, 54-55. o.). Az Európai Bizottság vezetői teljesítménye három dinamika alapján mérhető: *statikus* (a funkciót betöltő személy csak az erőforrás- és kényszerstruktúrán belül cselekszik); *mozgósítás* (az erőforrások és korlátok kihasználásával, a korlátok csökkentésével cselekszik); *strukturális változás* (új erőforrások és lehetőségek bővítése és megteremtése érdekében cselekszik, a korlátok minimalizálása mellett) (Endo, 1999, 27. o.). A Bizottság vezetésének döntő szerepe van az Európai Unió új reformkezdeményezéseivel kapcsolatos tárgyalási folyamatban, amelyek az európai napirendre kerülnek, és ebben a tekintetben az Európai Bizottság tárgyalási folyamatának több szakasza van, ahogy azt a vezetési szakirodalomban azonosították: először a diagnózis fázisa, másodsor a formulafázis, harmadszor a megállapodás fázisa (Mazzucelli & Beach, 2006, p. 18), amelyek a Bizottság három funkciójához kapcsolhatók, nevezetesen a napirend-meghatározó vezetéshez (az első fázisban), a közvetítő vezetéshez (a második fázisban) és a közvetítő vezetéshez (a harmadik fázisban). Ez az analógia azzal magyarázható, hogy a diagnózis fázisában megjelennek a megoldás létrehozásának előfeltételei, a formulafázisban megoldások születnek és intézményközi koalíciók alakulnak ki, a megállapodás fázisában pedig a közös nyereség érdekében közvetítés történik (Mazzucelli & Beach, 2006, 18. o.).

Ami a napirend-meghatározó funkciót illeti, ideális, ha azt a kezdeményezésre vonatkozó monopólium és az *ad hoc* nyomástól való függetlenség mellett végzik. Ezen túlmenően a napirend-meghatározással összefüggésben a formális kormányzásról akkor beszélhetünk, amikor a Bizottság "szelektíven kizár bizonyos kormányzati kezdeményezések a

jogalkotási napirendről" vagy az informális kormányzás, amikor a Bizottság "szokás szerint támogatja a kormányzati javaslatokat" (Kleine, 2013, 43-48. o.). Úgy vélik, hogy az ambíció szintje, a stílus, a mozgósított erőforrások meghatározó tényezők a Bizottság vezetőjének a napirend alakítására és meghatározására gyakorolt hatásában (Kassim, 2013, 9. o.; Endo, 1999, 26. o.). Köztudott, hogy a napirend-meghatározó vezetés az Európai Bizottság kezdete óta láthatóvá vált a vámunió felgyorsítási programjával (Hallstein kezdeményezése), a monetáris unió kezdeményezés újraindításával az Európai Monetáris Rendszer révén (Jenkins), az ESPRIT kezdeményezés formálásával (Thorn), az egységes európai piacra vonatkozó kezdeményezésekkel, az egységes európai okmányról szóló tárgyalásokkal, az Európai Monetáris Unió tervének elindításával és a belső piacról szóló fehér könyvvel (Delors tulajdona) (Endo, 1999, 38-39. o.; Hodson, 2016).

Ennek ellenére a napirend meghatározása fontos Ursula von der Leyen elnökségének új kontextusában, aki ambiciózusan vázolta fel napirendjét, és olyan irányokban kíván előrelépni, amelyekben az előző Bizottság nem volt sikeres, és a fő cselekvési irányokként a monetáris gazdasági unió elmélyítését, a migrációra és a menekültügyre vonatkozó dublini szabályozás reformját ("Új migrációs és menekültügyi paktum"), valamint a szociális jogok európai pillérének teljes körű végrehajtását jelölte meg. A Bizottság új elnökének legfontosabb törekvése azonban "Az európai zöld alku", egy olyan program, amelynek célja, hogy Európa 2050-re az első klímasemleges kontinenssé váljon, egyúttal ösztönözze az európai ipar versenyképességét, innovációját, versenyét, valamint egy olyan terv, amely 2030-ig csökkenti az Európai Unió kibocsátását (Von der Leyen, 2019a). A terv célkitűzéseinek megvalósításával tehát egy olyan körforgásos gazdaság jönne létre, amely elősegíti az erőforrások fenntartható felhasználását. Teljesen egyértelmű, hogy Ursula von der Leyen az Európai Unió napirendjének meghatározásáért tevékenykedett, ambiciózus célokat követve, ezért az európai napirend nulláról történő meghatározásával összefüggésben összefüggés mutatható ki Leyen ambiciózus irányai és Delors 1985-ös irányvonalai között, amikor az egységes európai piac programjának elindításával napirend-meghatározó vezető szerepet gyakorolt. Másrészt Juncker egy politikai bizottság létrehozására tett kísérletet, a Bizottság elnöki pozíciójának megerősítésének egyik formájaként, ahogyan azt 2014 júliusában az Európai Parlament előtt kijelentette, lévén az első Spitzenkandidaten-eljárás útján megválasztott elnök (Kassim & Laffan, 2019b, 51. o.). Ezzel összefüggésben több tanulmány is elvégezte a Spitzenkandidaten-modell bevezetését követően Juncker politikai vezetése feletti elemzést, arra összpontosítva, hogyan sikerült mozgósítania az erőforrásokat a befolyásolás és a napirend alakítása érdekében (de lásd Kassim & Laffan, 2019; Kassim et al., 2019a; Tömmel, 2018, 2019; Müller, 2013, 2020; Bürgin, 2017; Peterson, 2016; Darmé, 2019; Hanck, 2018). Ezért érdekes megjegyezni, hogy milyen mértékben amely Leyen közelebb áll Juncker politikai bizottsági modelljéhez vagy Delors nemzetek feletti

modelljéhez.

Kutatási kérdés és módszertan

A cikk kutatási problémája arra összpontosít, hogy azonosítsa a Jacques Delors, Jean-Claude Juncker és Ursula von der Leyen által a ciklus elején javasolt vezetői modellt, és hogy milyen mértékben gyakoroltak politikai szerepet. A cikk a következő kutatási kérdésre keresi a választ: *Mennyiben távolodott el Ursula von der Leyen vezetése a Juncker-féle politikai vezetési modelljétől, és mennyiben tért vissza a Delors korabeli nemzetek feletti mintához?*

Ezért ez a cikk az Európai Bizottság vezetői modelljeit elemzi a napirend-meghatározó szerepén keresztül, követve a közösségi döntéshozatali folyamat alakítására és befolyásolására vonatkozó képességeket és adottságokat. E tekintetben a cikk összehasonlító elemzést végez Delors, Juncker és von der Leyen vezetéséről, amely megpróbálja azonosítani az egyesek által a hivatali idejük kezdetén javasolt vezetési modellt. Ennek megfelelően a napirend-meghatározás során alkalmazott vezetési stílus megállapításához a releváns elemzési eszközök a jelölési és a beiktatási beszédek, a kiválasztott eszközök (a beszédek) esetében alkalmazott módszer pedig a diskurzuselemzés összehasonlító módszere. A beiktatási beszédek elemzése tehát a vonatkozó elméleti keretet használja fel a napirend meghatározásához megfelelő vezetési típusok azonosítására, Young (1989, 1991) tipológiáját követve: strukturális, vállalkozói és intellektuális. A diskurzuselemzés figyelembe veszi a Young vezetési stílusok taxonómiájából levezetett leírásokat és fogalmakat, hogy megnézzük, mely leírók dominálnak a három vezető esetében.

Másrészt a döntéshozatali folyamat alakításának és befolyásolásának képességét (más szóval az Európai Bizottság politikai vezetését) illetően az elemzés a következő változókat használja fel, amelyeket a Bizottság sikerének meghatározó tényezőinek tekintünk: Először is, a Bizottság felépítését elemezzük, hogy megállapítsuk, hogy a Bizottság szervezete egy politikai Bizottság vagy az elnök politikai hatalmának megerősítése céljából van-e így megszervezve (itt a három biztosi kollégium szervezeti ábrájának politikai jellegét elemezzük); másodsor, a cikk figyelembe veszi, hogy Delors, Juncker és Leyen hogyan mozgósított erőforrásokat az Európai Unió fő intézményei részéről (az Európai Parlamenttel, az Európai Tanáccsal és a Tanáccsal való kapcsolatuk); harmadszor, az elemzés figyelembe veszi a Delors, Juncker és Leyen által az Európai Unió szintjén létrehozott hálózatokat és koalíciókat, amelyek meghatározhatják a napirend meghatározásának hatékonyságát, akár arról van szó, hogy

a főtítkárral, az elnöki kabinetfőnökkel vagy a francia-német tandemmel való kapcsolat.

Vezetői stílus a napirend meghatározásában

Ami az Európai Bizottság politikai vezetését illeti, e tekintetben két releváns megközelítés létezik. Egyrészt a politikai vezetés a napirend-meghatározás szempontjából, a napirend befolyásolásával és alakításával értendő, ahol releváns, hogy az elnök milyen módon és mértékben mozgósította a Bizottság erőforrásait (Müller, 2017: 130). Másrészt a Bizottság politikai vezetése 2014 után a Spitzenkandidaten-folyamat szempontjából is értelmezhető, ahogyan az az Európai Unióról szóló szerződés 17. cikkének (7) bekezdésében található: "Figyelembe véve az európai parlamenti választásokat és a megfelelő konzultációkat követően az Európai Tanács minősített többséggel javaslatot tesz az Európai Parlamentnek a Bizottság elnökjelöltjére. Ezt a jelöltet az Európai Parlament választja meg alkotmányos tagjainak többségével. Ha nem kapja meg a szükséges többséget, az Európai Tanács minősített többséggel eljárva egy hónapon belül új jelöltet javasol, akit az Európai Parlament ugyanezen eljárás szerint választ meg", amikor Juncker volt az első elnök, akit ezt az eljárást követően választottak meg. Ebben az összefüggésben a Spitzenkandidaten-eljárás kísérletet jelent az Európai Unió demokratikus deficitjének kezelésére, a parlamentarizáció révén (Kassim & Laffan, 2019b, 50. o.). Még Juncker elnök is kijelentette az Európai Parlament előtt 2014. július 15-énth, hogy: "A Bizottság politikai jellegű. És azt akarom, hogy még inkább politikai legyen. Sőt, nagyon is politikai lesz" (Juncker, 2014b, 1. o.). Mindazonáltal a kutatás első része a politikai vezetés Müller-féle megközelítését követi, mégpedig az elnöknek az Európai Unió napirendjének meghatározásában betöltött szerepe szempontjából.

Emiatt a Delors, Juncker és von der Leyen által az Európai Unió napirendjének meghatározásakor alkalmazott vezetői stílus azonosítása érdekében a tanulmány elemezni fogja jelöltségüket és beiktatási beszédeiket. Ebben az értelemben a diskurzuselemzés figyelembe veszi a Young által a vezetői stílusok taxonómiájában szereplő leírókat és fogalmakat, nevezetesen a strukturális, vállalkozói és intellektuális (1991, 287-288. o.). Először is, a strukturális vezetést az jellemzi, hogy az anyagi erőforrásokat (strukturális hatalom) tárgyalási befolyásra alakítja át egy megállapodás elérése érdekében (Young, 1991, 288. o.; Mazzucelli & Beach, 2006, 17-18. o.). A strukturális vezetés kétféle taktikát alkalmaz a kívánt megállapodás elérése érdekében, például: fenyegetés a tárgyalási folyamat leállításával, ha nem tesznek engedményeket a rendelkezései javára, és jutalmazás az irányítását követő feleknek (Young, 1991, 289. o.). Itt fontos megjegyezni, hogy a strukturális vezetés nehezen azonosítható a Bizottság szintjén,

a strukturális hatalom hiánya miatt, de több olyan helyzet is van, amikor a Bizottság elnöke presztízsét és kezdeményező erejét használta fel arra, hogy befolyást gyakoroljon más intézmények nagyobb támogatásának megszerzésére. Másodsor, a vállalkozói vezetést úgy határozzák meg, mint a tárgyalási készségeket, amelyeket arra használnak, hogy befolyásolják a tárgyalásokon a kérdések bemutatásának módját, kölcsönösen elfogadható megállapodásokat modellezve minden fél számára (Young, 1991, 288. o.). Érdeemes megemlíteni, hogy a vállalkozói vezetők több funkciót töltenek be, a következők szerint: *napirend-meghatározók* (alakítják a kérdések nemzetközi bemutatásának módját), *népszerűsítők* (felhívják a figyelmet a fontos kérdésekre a vitában), *feltalálók* (javaslatokat tesznek az akadályok leküzdésére), *közvetítők* (alkukat kötnek) (Young, 1991, 294. o.). Harmadszor, az intellektuális vezetés arra a tevékenységre utal, amelynek során olyan eszmerendszer jön létre, amely modellezi, hogy a tárgyalásban résztvevők hogyan értelmezik a szóban forgó kérdéseket és a rendelkezésre álló lehetőségeket (Young, 1991, 298-301. o.). Ezért az elemzés figyelembe veszi ezeket a fent említett fogalmakat. A következő táblázat szemléletesebben szemlélteti a diskurzuselemzés során figyelembe vett fogalmakat.

1. táblázat. Vezetői stílus az intézményi alkudozásban

VEZETÉSI STÍLUS	STRUKTURÁLIS	VÁLLALKOZÓI	INTELLEKTUÁLIS
DESCRIPTORS	- "a strukturális erő átültetésének képessége a alkupozíció, mint a eszköz az alkotmányos szerződések feltételeiről való megegyezéshez olyan társadalmi környezetben, mint amilyenre a példák szolgáltak. a nemzetközi társadalom".	- "befolyásolni a kérdések bemutatásának módját, és kölcsönösen elfogadható megállapodásokat kialakítani, amelyek összehozzák az alkotmányos szerződések feltételei alapján az erre hajlandó feleket". amely mindenki számára előnyöket biztosít". - "egy napirend-meghatározó és népszerűsítő, aki tárgyalási készséggel tervezi meg vonzó formulákat és közvetít érdekek". napirend-előkészítők popularizers feltalálók brókerek	- "szellemi tőke vagy generatív gondolatrendszerek, amelyek alakítják azoknak a perspektíváit, akik részt vesznek a intézményi alkudozásban résztvevők". - "olyan gondolkodó, aki a gondolatrendszerek artikulálására törekszik" - "az új elképzelések és az ezekből fakadó aggodalmak valószínűleg egyre nagyobb szerepet fognak játszani a nemzetközi szintű intézményi tárgyalási folyamatokban".

(Young 1991, 287-300. o.)

A szakirodalom számos elemzési modellt kínál Jacques Delors vezetéséről. Először is, Delors jó példa a transzformatív vezetésre (Ross & Jenson, 2017, 115., 124. o.; Tömmel, 2013, 798. o.), mind a nemzetek feletti bizottság irányításában, mind a kormányközi Európai Tanácsban végzett munkájában, mert meggyőző ereje és meggyőzni a kezdeményezéseinek fontosságáról. Delors vezetését túlnyomórészt vállalkozói szelleműnek ismerik el, ami az európai egységes piac megteremtésében elért sikereinek köszönhető, amely kormányközi szinten számos lehetőséget hozott a közös nyereségek elérésére (Ross & Jenson, 2017, 118. o.). Ugyanezen a vonalon Delors a közvetítő és napirend-meghatározó vezetés gyakorlója, ami ebben a tekintetben megjegyezhető azzal, ahogyan szövetségeket hozott létre és erősített (különösen a bizottsági szinten kialakított hálózatokon keresztül, amelyeket kabinetfőnöke, Pascal Lamy vezetett, de a Mitterrand és Kohl által képviselt francia-német tandemmel való kedvező kapcsolata révén is), az általa kívánt pozíciót támogató alkuk megkötésével, de olyan kezdeményezésekkel is, mint az Egységes Európai Okmány, az Európai Monetáris Unió, a Fehér Könyv (Endo, 1999, 38-39. o.). Más szóval, Delors sikeresen gyakorolta vezető szerepét a napirend meghatározásában, hiszen ez a sikeres napirend-meghatározás nem csupán az innovatív ötletek bevezetéséről vagy új témák napirendre tűzéséről szól, hanem az integrációs szellemben koherens témák és stratégiák kialakításáról (Müller, 2017, 140. o.).

Az európai menetrend meghatározásakor Delors vállalkozói és szellemi vezetőként lépett fel. Delors vállalkozói és szellemi vezető volt, mivel úgy alakította és befolyásolta a napirendet, hogy az a tárgyalások valamennyi résztvevője számára közös hasznot hozzon, és új és innovatív elképzelést mutatott be, amelyre az európai tárgyalások hosszú stagnálási szakasza után szükség volt. Ezért ennek az állításnak a bizonyítása érdekében a cikk az 1985. január 14-15-i beszédét elemzi, és megállapítja, hogy a Young-féle taxonómia fogalmai közül melyek a hangsúlyosabbak.

A cikk először is elemezni fogja a vállalkozói vezetés Delors beszédében azonosított elemeit, nagyobb figyelmet fordítva a vállalkozói vezető négy funkciójára, nevezetesen: napirend-meghatározó, népszerűsítő, feltaláló, közvetítő. Először is, Delors (1985, 5. o.) megváltoztatja azt a paradigmát, amelyben az Európai Közösség előtt álló problémákat bemutatja és kezeli, azáltal, hogy a "hogyan tovább" kérdésre összpontosít, és nem arra, hogy "mit kell tenni", ahogyan azt a beszédében megjegyezte: *Úgy vélem, hogy az európai integráció mérnökei nem azon tapogatóznak, hogy "mit kell tenni", hanem inkább azon, hogy "hogyan kell csinálni"; Milyen megközelítésre gondolok, hiszen témám a "hogyan kell csinálni", és ez lesz a jövőben is.* Itt napirend-meghatározóként lép fel, alakítja a kérdések bemutatásának módját. A következő mondattal is: *Talán nem túl optimista, ha bejelentjük, hogy 1992-ig minden határt megszüntetünk Európán belül, és ezt meg is valósítjuk,* Delors (1985, 6. o.) előrevetíti az egységes európai piac megteremtését, ami a vállalkozói vezető fő célja, nevezetesen, hogy

befolyásolja a problémák bemutatásának módját a közös haszonszerzés érdekében. Pontosabban, az egységes európai piac lehetővé tette, hogy minden tagállam számára előnyös helyzetet teremtsen, amire nagy szükség volt az Európai Közösség akkori kollektív cselekvési problémái miatt. Másrészt Delors (1985, 7. o.) ismét a fő közösségi kérdések napirendjének meghatározójaként és népszerűsítőjeként lép fel, azzal érvelve, hogy a határok megszüntetése nem lesz elegendő az európaiak magas munkanélküliségével kapcsolatos problémák megoldásához. Továbbá Delors (1985, 9. o.) beszédében még egyszer átveszi a közvetítő és népszerűsítő szerepét, és a következőképp hívja fel a figyelmet a kollektív tárgyalásokban való megállapodás szükségességére: *Mikor látjuk az első európai kollektív szerződést? [...] Az európai kollektív szerződés nem csupán üres szlogen. Dinamikus keretet biztosítana, amely tiszteletben tartaná az eltérő nézeteket - a kezdeményezésre ösztönözne, nem pedig a bénító egyformaság forrása lenne.* Közvetítői szerepe azonban még jobban kiemelkedik az intézményi szintű nehézségek kezelésének intézkedéseiben, amint az a következőkben látható: *Ha két intézmény között nehézség merül fel, a Bizottság igyekszik eldönteni, hogy a kiváltó ok a tagállamok közötti alapvető véleménykülönbség, vagy egyszerűen csak az intézmények hatáskörei közötti konfrontációról van szó. [...] Az első esetben, ha alapvető véleménykülönbségről van szó, a Tanács feladata lesz őszinte megbeszéléseket kezdeményezni, a Parlament pedig megvitatni a kérdést és bevonni a közvéleményt. A második esetben, amikor a hatáskörök vagy az érzékenységek konfrontációjáról van szó, a Bizottság megpróbál becsületes közvetítőként fellépni annak érdekében, hogy a nem lényeges - intézményi súrlódások - ne árnyékolják be a lényeges - az európai integráció előrehaladását (Delors, 1985, 15. o.).*

Delors (1985, 9-10. o.) a napirend meghatározójaként a három fő a Bizottság következő négy évre vonatkozó irányait, nevezetesen: *nagy piac és ipari együttműködés; az Európai Monetáris Rendszer megerősítése; és a gazdaságok konvergenciája, amely nagyobb növekedést és több munkahelyet eredményez,* felhívva a figyelmet az egység és az integráció alapvető szükségességére, mert az Európai Közösségnek ez hiányzott: *[...] a méretgazdaságosság és a multiplikátorhatás; [...] egy egységes csapat; [...] egy egységes gazdasági és szociális térség.* Ebben a tekintetben Delors (1985, 18. o.) hangsúlyozza a tárgyalásokon való megegyezés fontosságát, és javasolja, hogy a régi típusú diplomáciáról, a "tit-for-tat" megközelítésről térjünk át a diagnózisok és stratégiai javaslatok egységes megközelítésére, amely minden fél számára közös nyereséget hozhat. Delors azzal érvel, hogy az Európai Közösségnek csak akkor sikerült meggyőznie az Amerikai Egyesült Államokat, amikor egységes jövőképet és álláspontot képviseltek, és ez az oka annak, hogy el kell kerülni a stagnáláshoz vezető intézményi vitákat.

Itt látható Delors napirend-meghatározó és közvetítő szerepe is, aki megpróbálta leküzdeni a tárgyalások akadályait, amelyeket az egységes fellépés hiánya, az intézményi problémák, a különböző vélemények széles

köre, az ellentétes álláspontok, az eltérő javaslatok és stratégiák okoztak, és ezáltal előmozdította az egységet az Európai Közösség szintjén. Emellett Delors (1985, 19-20. o.) népszerűsítője, aki a kereskedelmi piac egységének hiányára hívja fel a figyelmet, ahogyan érvel: *Nincs értelme erős ECU-t akarni egy széttöredezett piacon. A feudalizmusnak éppúgy nincs helye a pénzügyekben, mint a gazdaságban és a kereskedelemben.* A vállalkozói vezetés Young szerint olyan cselekvés, amelynek során megállapodás jön létre annak érdekében, hogy minden fél számára elfogadható nyereséget termeljen (Young, 1991, 288. o.), tehát egy win-win helyzetet. Ez a meghatározás pontosan leírja azt, amit Delors (1985, 21. o.) az alábbi részletekben javasol az Európai Parlamentnek: *Miért nem választanak önök a kibővített elnökségük jóváhagyásával, mondjuk évente kétszer, egy olyan témát, amelyet önök, és nem a Bizottság kezdene el tanulmányozni. Miért nem végzi el a szükséges meghallgatásokat [...], és készít egy állásfoglalást, amelynek alapján dolgozhatnánk. Úgy gondolom, hogy ha egy ilyen jellegű megállapodást tudnánk létrehozni, akkor jobb lenne a megértés, nagyobb lenne az együttműködés lehetősége a két intézményünk között. Nem másznánk egyedül [...].*

Másrészt, a szellemi vezetés szempontjából az elemzés a diskurzus azon részeit vizsgálja, amelyek megmutatják Delors képességét arra, hogy a szellemi tőke alakításában felhasználja az eszmék erejét. E tekintetben a legfontosabb gondolkodásformálási kísérlet a jövőbeli Európai Unióra való felhívás (*Tegyünk meg mindent annak érdekében, hogy júniusra, az Európai Tanács által kitűzött határidőig, amikor az Európai Tanács egy rendkívül fontos vitát folytat, a Közösségünk megerősítése terén elért előrehaladás igazolja elszántságunkat, hogy az Európai Unió felé haladjunk*) (Delors, 1985, 16. o.). Ezen túlmenően Delors új perspektívát javasolt a kérdések megközelítésére és megértésére vonatkozóan, ami a felek számára a rendelkezésre álló lehetőségekről való tájékozódást szolgálta. Először is, bevezetett egy sor gondolatot a fő kihívásokról, nevezetesen a megközelítésről, amelyben az egység mellett áll ki; a befolyásolásról, a Bizottság aktív szerepvállalása révén és a civilizációról, a különbségek és a sokféleség kihasználásával egy új konstrukcióban (Delors, 1985, 16. o.). Másodszor, amikor Delors (1985, 11. o.) megpróbálja meggyőzni és befolyásolni a feleket az egységes európai piac létrehozásának előnyeiről, azt állítja, hogy a nemzeti támogatások terheit az európai cégek közötti nagyobb léptékű együttműködés révén pénzügyi ösztönzőkkel lehetne felváltani.

Harmadszor, Delors (1985, 21. o.) arra próbálja formálni a gondolkodást, hogy a jelenlegi szerződés alapján cselekedjenek, ahelyett, hogy új szerződést készítenének, kiemelve azokat a lehetséges problémákat, amelyek akkor merülhetnének fel, ha hipotetikusán a 10 tagállam beleegyezne egy új szerződésbe, nevezetesen: *Mikor lépne hatályba ez az új szerződés? Legkorábban három évvel később. És mit csinálunk ez alatt a három év alatt? Találkozunk, hogy csiszoljuk a tervezetet? Hogy javítsunk rajta? Vagy nem*

csinálunk semmit? [...] Nem kell lemondani a "nagy túlvilágról", de itt és most tovább kell dolgoznunk a meglévő Szerződésen belül, a Szerződés egységén.

Mindezek után Delors több okból is vállalkozói vezető módjára cselekedett, a következők miatt: először is, beszédében befolyásolta a közösségi problémák bemutatásának módját és meghatározta az európai napirend jövőbeli cselekvési irányait, az egységes és összetartó cselekvés népszerűsítőjeként; másodsor, közvetítéssel próbálta kezelni a nehézségeket az intézményi szinten, hangsúlyozta a tárgyalások során a megállapodás elérésének fontosságát, és fellépett az intézményen belüli és intézményközi tárgyalásoknak a kollektív fellépés problémái által okozott akadályok leküzdésére; harmadszor, Delors fellépett a kormányközi szinten a mindenki számára előnyös helyzetek megteremtése érdekében, így próbált kölcsönösen elfogadható megállapodásokat és közös előnyöket elérni minden fél számára. Másrészt Delors szellemi vezető is, mivel az ötletek erejét használta fel a szellemi tőke formálására, a problémák átültetésének új, a résztvevők fejében rögzült régi elképzelésektől eltérő módjait azonosítva. Más szóval, a legfontosabb gondolatok, amelyeket Delors a beszéde során használt, az egységes európai piac és az Európai Unió létrehozását idézi. És ezekkel az elképzelésekkel ő egyben feltaláló is, a Young által adott értelemben, mert ezek a kezdeményezések az európai ügyek hosszú stagnálásának időszaka után jöttek.

Jean Claude Juncker

Juncker vezetése a szakirodalomban erősen vitatott, különösen a Spitzenkandidaten-folyamat sajátos jellege miatt. Ebben a tekintetben a Juncker vezetésével kapcsolatban végzett elemzés figyelembe veszi az Endo (1999, 26. o.) által azonosított három dimenziót, nevezetesen az intézményi, a szituációs és a személyes dimenziót (de lásd Tömmel, 2018, 2019; Müller, 2019; Bürgin, 2017). Személyes tulajdonságai szempontjából tehát a következők relevánsak: az a képessége, hogy új elképzeléseket, politikákat és stratégiákat hoz az európai integráció elmélyítésére; az a képessége, hogy kompromisszumos közvetítői és tárgyalási készségei révén meggyőzi a többi döntéshozót, hogy kövessék az irányait és elképzeléseit (Tömmel, 2018, 139. o.). Emellett Juncker vezetési modellje azért is fontos, mert megerősítette a Bizottság elnökségét, és a Barosso-bizottság irányába haladva folytatta az Európai Parlamenttel való együttműködési kapcsolatok erősítését, így egy sor strukturális és eljárási reformon keresztül egy politikai Bizottságot operacionalizált (Kassim & Laffan, 2019b, 53-54. o.; Kassim et.al., 2019a, 13-15. o.).

A napirend meghatározásakor Juncker a vállalkozói és strukturális vezető módjára járt el. Ebben a tekintetben úgy cselekedett, hogy befolyásolta a Parlament tagjai elé kerülő kérdések bemutatásának módját, és alkupozíciót használt fel arra, hogy nagyobb támogatást szerezzen az általa kívánt irányvonalaknak. Ezt az állítást a 2014. július 15-én az Európai Parlament előtt

elmondott beszédének elemzésével fogjuk bemutatni.

Az első példa Juncker (2014b, 2. o.) vállalkozó szellemű vezetésére a szóban forgó kérdésekkel kapcsolatos megközelítés megváltoztatásában érhető tetten, a kormányközi megközelítésről a csoportos megközelítésre, amelyet ő "közösségi módszernek" nevez (Európában csapatként kell játszanunk). *Alkalmazzuk a közösségi módszert. Igen, ez igényes, de hatékony, kipróbált és bevált, és hitelesebb, mint a kormányközi civakodás. Szükségünk van közösségi módszer visszaállítására).* Juncker (2014a, 4. o.) kezdettől fogva napirend-meghatározóként lép fel, azzal érvelve, hogy a Bizottság csak 10 szakpolitikai területre fog összpontosítani, és a tagállamokra hagyja a többi kérdéssel való foglalkozást, ahogyan azt a következő Bizottság politikai iránymutatásaiban is megfogalmazta: *Olyan Európai Uniót szeretnék, amely a nagy dolgokban nagyobb és ambiciózusabb, a kis dolgokban pedig kisebb és szerényebb.* Ezzel kapcsolatban Juncker (2014b, 4. o.) alakítja a napirend problémáinak bemutatását, azzal érvelve, hogy az Európai Uniónak nem Európa összes problémáját kell megoldania, hanem csak a nagy problémákat, ahogy az a következő részletben látható: *[...] az Európai Bizottság - és az Európai Unió - az igazán nagy európai problémákkal foglalkozik ahelyett, hogy minden oldalról beavatkozna az emberek életének minden részletébe. Nem minden Európában létező probléma az Európai Unió problémája. A nagy kérdésekkel kell foglalkoznunk.*

Beszédéből egyértelműen kiderül, hogy Juncker (2014b, 2. o.) a reformok irányába fog cselekedni, megpróbál kilépni az Endo által említett erőforrás- és kényszerstruktúrából, és ambiciózus célokat tűz ki Európa versenyképesebbé tétele érdekében *(Európának széles körű reformprogramra van szüksége. [...] A status quo nem biztosítja számunkra a teljes eszköztárat. Ezt ki kell bővíteni).* Juncker (2014b, 3-5. o.) emellett népszerűsítő, ugyanakkor közvetítő is lesz azáltal, hogy felhívja a figyelmet a szóban forgó kérdések fontosságára, és alkukat köt azok megoldására, például: verseny *(A versenyképesség elengedhetetlen ahhoz, hogy az Európai Unió vonzóbb helyszínné váljon. Az emberek és a befektetők számára),* megújuló energiák *(A megújuló energiák és fejlesztésük elengedhetetlen feltétele annak, hogy a holnap Európája valóban tartós, következetes és fenntartható helyzeti előnyöket teremtsen),* menekültválság *(Az illegális bevándorlás és a menekültválság nem Málta, Ciprus, Olaszország vagy Görögország problémája, hanem egész Európa problémája),* munkanélküliség *(Ambiciózus csomagra van szükségünk a foglalkoztatás, a növekedés, a beruházások és a versenyképesség érdekében. [...] Ha Európa többet fektet be, Európa virágzóbb lesz és több munkahelyet teremt),* a belső piac kiteljesítése *(A belső piacot ki kell teljesíteni. Ha ebben sikeresek vagyunk, további 200 milliárd euró hozzáadott értéket adunk az európai gazdaságnak),* az energiapolitika *(Új Európai Energiaunióvá kell alakítanunk az európai energiapolitikát. [...] Diverzifikálnunk kell az energiaforrásainkat, és csökkentenünk kell több tagállamunk nagymértékű energiafüggőségét),* egységes digitális piac

(Európában meg kell szüntetni a roamingdíjakat, és meg is fognak szűnni. Ha sikerül megvalósítanunk egy valódi egységes digitális piacot, akkor 250 milliárd eurónyi további növekedést generálhatunk Európában). Érdemes megemlíteni, hogy Juncker (2014b, 3. o.) a szociális-gazdasági piac irányába próbálja alakítani a napirendet, hangsúlyozva az emberek fontosságát és azt, hogy a gazdaságnak az embereket kell szolgálnia, ezért a szociális párbeszédnek nagyobb figyelmet kell kapnia. (A szociális piacgazdaság csak akkor működik, ha van társadalmi párbeszéd. [...] Szeretnék a szociális párbeszéd elnöke lenni).

Juncker (2014b, 5. o.) továbbá azt tűzte ki célul, hogy Európa a megújuló energiaforrások terén az első számú ország legyen, ahogy Ursula von der Leyen is azt tűzte ki, hogy Európa lesz az első klímasemleges kontinens *(Azt akarom, hogy az Európai Unió legyen a világ első számú országa a megújuló energiaforrások terén. Jelentősen hozzá fogunk járulni az energiahatékonyság növeléséhez a 2020-as célkitűzésen túl [...] A 2030-ra kitűzött 30%-os kötelező energiahatékonysági célkitűzés számomra a minimum)*. Másrészt Juncker a feltaláló szerepét is betölti, hiszen a megállapodás és a közösségi intézmények céljainak egységes megvalósítását lassító akadályok elhárítása érdekében lép fel. Ebből a szempontból a következő részlet a beszédéből azért releváns, mert itt Juncker (2014b, 6. o.) felhívja a figyelmet az egység fontosságára, mind a gazdasági és monetáris unió, mind a közös kül- és biztonságpolitika tekintetében: *Azt akarom, hogy a Gazdasági és Monetáris Uniót és az eurót egyetlen elnök és egyetlen hang képviselje a Bretton Woods-i intézményekben. [...] Nekem megfelelne, ha az Unió külügyi és biztonságpolitikai főképviselőjét a tagállamok külügyminiszterei többé nem akadályoznák, és én gondoskodni fogok arról, hogy ez ne történjen meg. A közös külpolitikának közös külső arculatra is szüksége van.*

Ami a szellemi vezetést illeti, bár nem mondható el, hogy Juncker innovatív ötletek rendszerét vagy tőkét hozta volna létre, gyakorlatilag a többi Bizottság által tett erőfeszítések irányába haladva, programja mégis ambiciózus célokat tűzött ki. Tekintettel arra, hogy Juncker a Bizottság elnöki megbízatását olyan környezetben kezdte meg, amelyet számos válság jellemez, mint például a menekültválság, az euróövezet válsága és a Grexit lehetősége, az ukrán energiaválság és mások, várható volt, hogy a napirend a nemzetközi helyzet szintjére emelkedik. Bár Juncker nem nyújtott innovatív szellemi tőkét, támogatta a már meglévő ötletek felhasználását *(Nem költhetünk pénzt, amink nincs. A hiányt és az adósságot ötletekkel kell helyettesítenünk. Az ötletek megvannak: jobban ki kell használnunk a lehetőségeket [...])*, pontosan úgy, mint egy vállalkozói vezető, ahogy azt Young (1991, 300-301. o.) is elismeri: "a vállalkozói vezetők gyakran válnak a szellemi vezetők által generált ötletek fogyasztóivá". Juncker azonban, mint az első Spitzenkandidaten-eljárás útján megválasztott elnök, az Európai Bizottság új elképzelésével érkezik, nevezetesen egy politikai bizottsággal. Ez a következő

bekezdésben látható: *A Bizottság politikai jellegű. És azt akarom, hogy még inkább politikai legyen. Sőt, nagyon is politikai lesz. Összetételének tükröznie kell a többségi elképzelések pluralitását, amelyek formát öltenek*, de a Bizottság struktúrájának operacionalizálásában is, amint az a cikk későbbi részében látható lesz (Juncker, 2014b, 1. o.).

Juncker esetében az elemzés egy esetleges strukturális vezetést vesz figyelembe, hiszen beszédének egy pontján napirendre tűzi a trojka reformjának szükségességét, megjegyezve, hogy az Európai Parlament volt az, aki felhívta a figyelmet annak demokratikus jellegének hiányára. Mindezek alapján a következő töredék a strukturális vezetés lehetséges elemének tekinthető: *Szeretném, ha újragondolnánk a trojka eszközét. Az Európai Parlament a témával kapcsolatos jelentéseiben kijelentette, hogy a trojka jelenlegi működésének nincs demokratikus tartalma. Tényleg hiányzik belőle a demokratikus tartalom; hiányzik belőle a parlamenti dimenzió. Felül kell vizsgálnunk a trojkát, és demokratikusabbá, parlamentárisabbá és politikaiabbá kell tennünk. Ezt meg fogjuk tenni* (Juncker, 2014b, 4-5. o.). Az egyik lehetséges érvelés az, hogy Juncker az alkupozíció mintájára a trojka-probléma népszerűsítésével próbált még több támogatást szerezni a Parlamenttől. Ráadásul Juncker politikai iránymutatásainak egész elejét annak szentelte, hogy dicsérje a Parlamentet a Spitzenkandidaten-rendszerért.

Ezért Juncker vezetése vállalkozói és strukturális jellegű, mivel az Európai Unió napirendjét úgy alakította ki, hogy a nagyok esetében nagy, a kicsik esetében pedig kicsi legyen. Juncker közvetítőként is fellépett, alkukat kötött a legfontosabb kérdésekben, mint például a menekültválság, a megújuló energia, a munkanélküliség, az egységes digitális piac és a szociális-gazdasági piac. Ezenkívül Juncker meghatározta a napirendet azzal, hogy olyan ambiciózus célokat tűzött ki, mint például, hogy Európa legyen az első a megújuló energiaforrások terén. Másrészt Juncker feltaláló, mivel új elképzelést vezet be az Európai Bizottságról, nevezetesen egy politikai, nem pedig egy technokrata bizottságot. Továbbá, Juncker vezetésében a strukturális vezetés elemei is azonosíthatók, mivel alkupozícióként működnek, hogy megpróbálja megnyerni a Parlament támogatását, mivel utal a trojka reformjának szükségességére, és arra, hogy ez az első olyan Parlament, amelyet valóban megválasztottak, tekintettel a Spitzenkandidaten eljárásra, ami tovább erősítette a Bizottság és a Parlament kapcsolatát.

Ursula von der Leyen

Ursula von der Leyen vállalkozói és intellektuális vezetői stílust alkalmazott a napirend meghatározásakor. Ebben a tekintetben von der Leyen egyrészt a környezetvédelmi kérdések európai napirendre tűzésével, másrészt a Green Deal nevű új elképzelés bevezetésével a gondolkodásmód alakításával napirend-meghatározóként és közvetítőként lépett fel. Ezért annak érdekében, hogy meghatározzuk az Ursula von der Leyen által a napirend meghatározásakor megközelített vezetői stílust, a cikk a 2019. július 16-án és

november 27-én tartott beszédeit elemzi.

Kezdjük azzal, hogy a von der Leyen által javasolt program ambiciózus jellege már a címéből is kitűnik: *Egy Unió, amely többre törekszik*. A vállalkozói vezetés tekintetében von der Leyen (2019b, 2. o.) szerepet vállal a napirend-meghatározó, azáltal, hogy a következő célokat tűzte ki az éghajlati kérdésekkel kapcsolatban: *Szeretném, ha Európa 2050-re a világ első klímasemleges kontinensévé válna. [...] A jelenlegi célunk, hogy 2030-ig 40%-kal csökkentsük a kibocsátásunkat, nem elégséges. Tovább kell mennünk. Többre kell törekednünk. [...] Az első 100 napomban, amikor hivatalban leszek, zöld megállapodást fogok előterjeszteni Európa számára. Előterjesztem az első európai éghajlatvédelmi törvényt, amely törvénybe foglalja a 2050-es célt és a népszerűsítő szerepét* (Von der Leyen, 2019c, 7. o.), hogy felhívjam a figyelmet a sürgős vezetést és cselekvést igénylő környezetvédelmi kérdésekre.

Tekintettel a nemzetközi válságokra, az elnöki megbízatás átvételével Ursula von der Leyen számos problémát örökölt a korábbi Bizottságtól, amelyekre egy sor megoldási lehetőséget javasolt, így a közvetítő szerepét vállalta. Más szóval, von der Leyen (2019b, p. 4) olyan kérdésekkel foglalkozott, amelyeket a Juncker-bizottság nem oldott meg, például: a menekültválság, itt az egységes fellépésre és az együttműködésre helyezve a hangsúlyt a dublini rendeletek reformja és egy Új migrációs és menekültügyi paktum révén (*Csökkentenünk kell az illegális migrációt, fel kell lépünk az embercsempészek és emberkereskedők ellen - ez a szervezett bűnözés -, meg kell őriznünk a menedékjogot és javítanunk kell a menekültek helyzetét [...] Egy közös európai menekültügyi rendszernek pontosan annak kell lennie - közösnek*), az Egyesült Királyság kilépése, amelyről von der Leyen kijelenti, hogy szövetséges marad, a munkanélküliség, amelyre Ursula von der Leyen egy európai munkanélküli segély-viszontbiztosítási rendszert biztosított, a tőkepiaci unió kiteljesítése, a közép-vállalkozásokon keresztül (*[...] a kis- és közép-vállalkozások. Innovatívak, vállalkozói szelleműek, rugalmasak és agilisek, munkahelyeket teremtenek, szakképzést biztosítanak fiataljainknak. De mindezt csak akkor tudják megtenni, ha ezen a hatalmas egységes piacon mindenhol hozzáférnek a tőkéhez. Szabaduljunk meg minden akadálytól. Nyissuk ki az ajtót. Fejezzük be végre a tőkepiaci uniót*) és egy egységesebb Európát (*[...] legyen bátorságunk minősített többséggel külpolitikai döntéseket hozni*). Von der Leyen (2019c, 13. o.) ráadásul úgy alakítja a napirendet, hogy előtérbe helyezi a két fő célkitűzést, amely a változás háttérében állhat, és amelyet ő "kettős átmenetnek" nevez, ahogyan azt a beszédében megfigyelte: *Az ikerátmenet - az éghajlat és a digitalizáció - mindenki számára változásokat hoz [...] Az ikerátmenet - az éghajlat és a digitális átmenet - átalakító erejét ki kell használnunk saját ipari bázisunk és innovációs potenciálunk megerősítésére*. Továbbá von der Leyen (2019b, 7. o.) a beszédén keresztül bizonyítja, hogy vállalkozói vezetői stílushoz közelített, ami leginkább akkor látható, amikor felismeri, hogy közvetítő vagy közvetítői szerepet vállal, mert

meghallgatta a problémákat, és a következőképpen határozta meg azokat az irányokat, amelyek közös nyereséget hozhatnak a Bizottság és az Európai Parlament számára: [...] *Azt akarom, hogy együtt dolgozzunk a Spitzenkandidaten rendszerének javításán. A szélesebb nyilvánosság számára is láthatóbbá kell tennünk. Az európai demokrácia kiegészítő eszközeként foglalkoznunk kell a transznacionális listák kérdésével az európai választásokon. [...] Támogatom az Európai Parlament kezdeményezési jogát. Amikor a Parlament képviselőinek többségével eljárva olyan állásfoglalásokat fogad el, amelyekben jogalkotási javaslatok benyújtására szólítja fel a Bizottságot, kötelezettséget vállalok arra, hogy az arányosság, a szubszidiaritás és a jobb jogalkotás elvének teljes tiszteletben tartásával jogalkotási aktussal válaszolok.* Lehetséges, hogy ugyanúgy járt el, mint Juncker, amikor megpróbált több támogatást szerezni a Parlamenttől, a tárgyalási tőkeáttételi stratégiát alkalmazva, és így strukturális vezető szerepet játszott.

A szellemi vezetés tekintetében, akárcsak Delors esetében, Leyen a nulláról indította a napirendet, új megközelítést javasolva a meglévő problémákra, egy olyan eszmerendszert, amely formálja a gondolkodást. Más szóval, ha Delors esetében az egységes európai piac és az Európai Unió, akkor Leyen esetében a Green Deal. Másrészt, ha Juncker politikai Bizottságot hozott létre, mint az első Spitzenkandidaten keresztül megválasztott elnök, von der Leyen (2019b, 6. o.) a nemek közötti egyenlőségen alapuló Bizottságot hozott létre, mint az első női elnök. Ezek az intézkedések egy innovatív, modernizációs és reformvizió elemeinek tekinthetők (*A Bizottság első női elnökeként a testületem minden tagjának nemek szerint kiegyensúlyozott kabinetje lesz - először. És mandátumunk végére a nemek közötti egyenlőség a vezetés minden szintjén megvalósul - a legelső alkalommal*). Összefoglalva, Ursula von der Leyen a vállalkozói vezetés gyakorlója, mivel ő alakította és határozta meg az éghajlat-változási kérdések napirendjét, és népszerűsítette azt a sürgető igényt, hogy Európa legyen az első klímasemleges kontinens. Tekintettel arra is, hogy számos megoldatlan kérdést örökölt a Juncker-bizottságtól, von der Leyen közvetítőként lépett fel, megoldásokat kínálva és bemutatva az ezekre a kérdésekre (migráció, Brexit, munkanélküliség) rendelkezésre álló lehetőségeket. Emellett feltalálóként is fellépett, új problémakezelést javasolva. stratégiát javasolt, nevezetesen a a oldalon keresztül kettős átmenet-klíma és a digitalizáció. Végezetül von der Leyen szellemi vezető is, mivel a szóban forgó kérdések új megközelítésének bevezetésével formálta a gondolkodást, nevezetesen a Green Deal.

Az Európai Bizottság politikai vezetése

Miután képet kaptunk vezetői stílusukról, ez a fejezet arra fog

összpontosítani, hogy a három bizottsági elnök hogyan gyakorolta politikai vezető szerepét a döntéshozatali folyamat befolyásolásával és alakításával. E tekintetben a következő változókat vesszük figyelembe: először is, milyen a javasolt bizottsági felépítés (a biztosok kollégiumának szervezeti ábrája); másodsor, hogyan mozgósítottak erőforrásokat a főbb európai intézményekből; harmadszor, hogyan alakítottak ki hálózatokat és koalíciókat, mind intézményen belül, mind intézményközi szinten.

Jacques Delors

Delors politikai vezető szerepét elsősorban a francia-német tandemmel való kapcsolatain és az Európai Bizottság szintjén kialakított *ad hoc* hálózatokon keresztül gyakorolta, ezek voltak a legfontosabb erőforrásai. Ennek bemutatásához azonban a fent említett három változót vesszük figyelembe.

Először is, ami Delors csapatának politikai felépítését illeti, az a következőkből áll: A Delors-csapat tagjai: 2 volt miniszterelnök-helyettes, 9 volt miniszter, 4 visszatérő biztos és 3 volt európai parlamenti képviselő, ebből 6 alelnök. Tekintettel arra, hogy a Maastrichti Szerződés (1993) előtt a Bizottság elnöke nem vett részt a biztosok kinevezésében, azt lehet állítani, hogy Delors nem politikai céllal építette fel a Bizottságát, amint az a csapat fentről való felépítéséből is kiténik. Delors esetében fontos megemlíteni a szóvivői szolgálat reformját, amelynek során egyetlen fő szóvivőt (Hugo Paemen) hozott létre közvetlen felügyelete alatt, hogy megerősítse a PR-ellenőrzését. Ebben a tekintetben Delors arra ösztönözte új csapatát, hogy a szóvivői posztot ne bízza irodájának egyik tagjára sem, így ő irányíthatta a public relations-t, és az egész Bizottság nevében beszélhetett (Endo, 1999, 49. o.).

Másodsor, Delors az Európai Tanácsban való kettős tagságból mozgósította erőforrásait, felismerve, hogy az Európai Tanácsban való teljes jogú részvétele tekintélyt ad neki kollégái felett, mivel több mint *primus inter pares*, és így politikáját a többi biztos nehezen támadhatja meg. Ráadásul 1985 óta Delors lett az, aki az Európai Közösség fontos kérdéseit az Európai Tanácsban előadta, és ennek következtében a Bizottság elnökének pozíciója közel a kormányfői szinthez emelkedett (Endo, 1999, 58. o.).

Harmadsor, Delors koalíciókat és hálózatokat hozott létre szervezeti szinten, amelyek közül a legfontosabbak közé tartozik a Párizs-Bonn tengellyel kötött szövetség, valamint a kabinetfőnöke, Pascal Lamy és a főtítkárs, Emile Noël által kialakított hálózatok. Ami a Francois Mitterranddal és Helmut Kohl-lal való kapcsolatot illeti, ez előnyösnek bizonyult, mivel Delors az elnöki tisztség átvételekor az ő támogatásukat élvezte. Ez nagyrészt annak volt köszönhető, hogy mind a francia elnök, mind a német kancellár osztotta Delors elképzelését az egységes piacról és a monetáris unióról (Kassim et.al., 2019a, 8. o.). Ráadásul az olyan politikák, mint a Szociális

Charta vagy a Média program nem valósulhattak volna meg, ha Delors nem lépett volna fel abban az értelemben, hogy befolyásolta volna Mitterrand-t a támogatás érdekében. Ráadásul Helmut Kohl javasolta Delors-t a Bizottság elnökének, és kapcsolatuk akkor erősödött meg a leginkább, amikor Delors támogatta Németország egyesítését, mivel ő volt az első európai vezető, hogy így cselekedjen (Endo 1999, 63. o.). Másrészt, ami Delors hálózatait illeti, ezek fontos szerepet játszanak a politikák, politikai célok megvalósításának elősegítésében és a napirend befolyásolásában, személyes kapcsolatok vagy politikai ideológiák alapján alakulnak ki. E tekintetben érdemes megemlíteni az 1984-ben az "intézményi csoporton" belül létrehozott *ad hoc* hálózatokat, amelyeknek fő tagjai Noël, Ehlermann, Perissich és Lamoureux voltak, és amelyek fontos tényezőt jelentettek az egységes európai okmány kidolgozásának folyamatában (Endo, 1999, 54. o.). Ugyanígy a Lamy által vezetett hálózat Delors elnöki kabinetjét "az elnöki akarat végrehajtójává alakította át a Bizottságon belül", monopolizálva ezzel az elnökhöz való hozzáférést. E tekintetben Lamy gondoskodott arról, hogy a többi biztos javaslatát, akik nem Delors-szal azonos irányt követtek, elutasítsák a napirendről (azzal az ürüggyel, hogy a napirend előre betervezett), Lamy az eljárási szabályzat 4. cikkelyét alkalmazva, amely kimondja, hogy az új témákat 10 nappal a napirendre tűzés előtt be kell jelenteni. Lamy hálózatának legfontosabb tagjai voltak továbbá Franciaországban a francia pénzügyminiszter és az École Nationale d'Administration diplomásai, Németországban pedig Joachim Bitterlich (Kohl külügyi tanácsadója), aki erős kapcsolatot jelentett Delors és Kohl között (Endo, 1999, 47-48. o.).

Ezért Delors a politikai vezető szerepét *ad hoc* hálózatokon, francia-német tandemkapcsolatokon és az Európai Tanácsban való kettős tagságból származó erőforrások kihasználásával gyakorolta, olyan tényezőkkel, amelyek lehetővé tették számára, hogy befolyásolja és alakítsa a napirendet, és támogatókat vonzzon az általa kívánt irányba, az egységes európai piac, majd később az Európai Unió felé.

Jean Claude Juncker

Juncker politikai vezető szerepét egy politikai Bizottság felépítésével, a Bizottság reformjával, a hatalom központosításával és az elnöki tisztség megerősítésével, valamint az Európai Parlamenttel való kapcsolat megszilárdításával gyakorolta.

Ami a Juncker-bizottság politikai felépítését illeti, a források elosztása számos változáson és átalakuláson ment keresztül. Ezek az átalakulások, ahogy az elején említettük, a Spitzenkandidaten-eljárásból erednek, amelynek során Juncker szerint az Európai Parlament a szó valódi értelmében először választott: *Önök az első olyan Parlament, amely valóban, a szó minden értelmében megválasztja a Bizottság elnökét. Önök új szellemben fogják megválasztani. A választásokat követően Önök ragaszkodtak ahhoz, hogy az általános választójog által elért eredményeket figyelembe kell venni.* (Juncker,

2014b, 1. o.). Más szóval, a Lisszaboni Szerződés ezen új értelmezése adta meg Junckernek azt a tekintélyt és legitimitást, amely alátámasztotta a Bizottság szervezetére vonatkozó reformjait.

Először is, annak ellenére, hogy az eljárás nem teszi lehetővé, hogy az elnök válassza ki a biztosok csapatát, Juncker az eljárás ellenében befolyásolta egyes biztosok számára bizonyos portfóliók odaítélését, kihasználva tekintélyét, választási mandátumát és presztízsét, hogy kiválassza csapatát (Kassim & Laffan, 2019b, 52. o.). Juncker politikai Bizottságának tehát szüksége volt arra, hogy a tagok többsége politikai háttérrel rendelkezzen, mert egy politikai bizottságot tapasztalt politikusokból kell létrehozni, a Bizottság politikai, nem pedig technokrata, ahogyan azt a szeptember 10-i beszédében állította: *Politikusak leszünk, és nem technokraták* (Juncker, 2014d, 3. o.) és július 15-én: *A Bizottság nem egy technikai bizottság, amely köztisztviselőkből áll, akik egy másik intézmény utasításait hajtják végre. A Bizottság politikai jellegű* (Juncker, 2014b, 1. o.). Egyébként a Bizottság új struktúrája a következőket foglalja magában: 9 volt miniszterelnök vagy miniszterelnök-helyettes, 19 volt miniszter, 7 visszatérő biztos és 8 volt európai parlamenti képviselő; *közülük 11 igen komoly gazdasági és pénzügyi háttérrel rendelkezik, míg 8-an széles körű külkapcsolati tapasztalattal* (Juncker, 2014d, 1. o.). Másodsor, Juncker (2014a, 2014a, p. 30) megváltoztatta a biztosok működésének módját, az együttműködésre, az együttműködésre és a csapatmunkára helyezve a hangsúlyt, 7 csapatot alakítva ki, amelyeket a 7 alelnök vezet, a következő érvekkel indokolva választását: *vagy van 28 biztos, akik mind a saját kis sarkukban dolgoznak, pompás elszigeteltségben, mindenki a saját kis hűbérbirtokára ügyelve, ami a Bizottság feladatainak feldarabolása után történne; vagy vannak biztosok, akik szétárják szárnyaikat a munkájukat koordináló alelnökök baráti égése alatt*. Juncker (2014a, 29. o.) e tekintetben a volt miniszterelnököket nevezte meg alelnököknek, mert szerinte ők korábbi politikai pályafutásuk során koordinátorként működtek. Juncker azért vezette be az alelnökök rendszerét, hogy erősítse a biztosok közötti koordinációt, központosítsa a döntéshozatalt a Bizottságban, és egyértelmű politikai döntéseket hozzon (Tömmel, 2018, 10. o.). Emellett az ő Bizottsága az első, amelyet két szinten hozott létre, nevezetesen az első szinten a rangidősök (alelnökök), akik felügyelik a többi biztos munkáját. Az alelnökök tehát a következő szerepet töltik be: [...] *tervezők, koordinátorok, mozgatórugók, mozgósítók, az ötletek és kezdeményezések szervezői* (Juncker, 2014a, 30. o.). Juncker emellett Frans Timmermanst nevezte ki első alelnöknek, aki a fő segítőtje lesz, és ő dönthet arról, hogy a kezdeményezéseket a testület megvitatja-e, és felveszi-e a napirendre: *Egy másik fontos újdonság az első alelnöki poszt létrehozása. Frans Timmermans lesz a jobb kezem* (Juncker, 2014d, 3. o.). Harmadszor, Juncker új módozatokat vezetett be a Bizottság együttműködésére, kiemelve az első alelnök, valamint az alelnökök és munkacsoportok, a Főtitkárság és az előbbi támogató Elnöki Kabinet szerepét és feladatait (Európai Bizottság, 2014).

E tekintetben Juncker kiterjesztette az első alelnök hatáskörét, hogy eltávolíthassa azokat a javaslatokat, amelyek nem feleltek meg a prioritásainak, és ennek következtében 450 javaslatból 80-at eltávolított. Emellett az egyes biztosok szóvivőit is kiiktatták, hogy ne ismétlődjön meg a Barroso-bizottság idején kialakult helyzet, amikor a biztosok érdekeit jobban képviselték, mint az Európai Bizottságét (Bürgin, 2017, 7. o.).

Ami az intézményközi kapcsolatokat illeti, a legjelentősebbek az Európai Parlamenttel fenntartott kapcsolatok, mivel a Juncker-bizottság megerősítette és kiterjesztette ezeket a kapcsolatokat. A Bizottság és a Parlament közötti kapcsolatot alátámasztó tényezők közül néhány: az Európai Parlament volt a Spitzenkandidaten-eljárás fő támogatója, és az EPP, az S&D és az ALDE vezetői megígérték, hogy támogatják Junckert; Martin Schulz (az S&D jelöltje és Juncker barátja) lett az Európai Parlament elnöke; az EPP és az S&D hatalomváltási megállapodást kötött, és koalíciót alakítottak, amely támogatta Junckert és programját, azáltal, hogy a munkamegosztást az európai parlamenti képviselőkre kényszerítette; a kapcsolatokat erősítették a Juncker, Timmermans, Schulz, Manfred Weber (néppárti vezető) és Gianni Pitella (S&D vezető) közötti találkozók; a Parlamentben és a háromoldalú tárgyalásokon a Bizottságot inkább a biztosok képviselték, nem pedig a tisztviselők (Kassim & Laffan, 2019b, p. 54-55). Másrészt az Európai Tanáccsal a kapcsolatok nem voltak olyan szívélyesek, mivel a kormányfők egy része szkeptikusan állt a Spitzenkandidaten-folyamathoz (úgy vélték, hogy a parlamenti Bizottság aláássa az Európai Tanács legfőbb intézményének tekintélyét, legitimitását és státuszát), és ezzel összefüggésben az Európai Tanács elfogadta a stratégiai menetrendet (2014. június), még a Juncker-bizottság kinevezése előtt. Juncker és Tusk azonban több, az Európai Uniót érintő kérdésben is együttműködött, például: tárgyalások Törökországgal a menekültválságról, az ukrán és a görög válság, a Brexit, de a kapcsolat a menekültválság kezelésével feszültté vált. Itt Juncker nem tudta meggyőzni Tuskot a menekültek átvételére vonatkozó, minden tagállam által alkalmazott kvótarendszer fontosságáról és szükségességéről (Kassim & Laffan, 2019b, 54. o.).

A Bizottság szerkezetében bekövetkezett változások és az Európai Parlamenttel való szoros kapcsolat mindezek alapját képezték egy politikai Bizottság létrehozásának és a Bizottság elnökének politikai vezető szerepének megerősítésének. Juncker azonban nem tudta teljes mértékben mozgósítani az Európai Tanács erőforrásait, mivel a menekültválságban való részvétel során a kapcsolatok láthatóan feszültek.

Ursula von der Leyen

Ezt követően fontos megvizsgálni, hogy Ursula von der Leyen milyen mértékben közeledett Delors vagy Juncker vezetői modelljéhez. Érdemes azonban megemlíteni, hogy Ursula von der Leyen még csak a bizottsági elnöki megbízatásának első évében van, ezért a vezetési modelljének elemzése nem lehet pontos. Ezért a cikk elemezni fogja az általa javasolt vezetést a hivatali ideje első hónapjaiban, és megvizsgálja, hogy milyen mértékben gyakorolt politikai vezetést a Juncker-féle módon, vagy pedig a Delors-féle, hálózatokon és koalíciókon alapuló nemzetek feletti vezetést.

Először is, ami Ursula von der Leyen csapatának politikai felépítését illeti, fontos megjegyezni, hogy neki nem volt akkora befolyása a biztosi testület kialakítására, mint Junckernek. Az új csapat azonban szilárd politikai háttérrel rendelkezik, még ha nem is éri el Juncker csapatának szintjét, amely a következőkből áll: 2 volt miniszterelnök és 1 volt miniszterelnök-helyettes, 17 volt miniszter, 8 visszatérő biztos és 9 volt európai parlamenti képviselő, és 1995 óta először fordul elő, hogy az Európai Bizottság elnöki tisztét nem egy korábbi kormányfő tölti be. Emellett Timmermans maradt az első alelnöki poszton. Von der Leyen megreformálta a Bizottság struktúráját, amint az a következőkben látható: Először is, az alelnökök számát nyolcra bővítették; másodsor, a nyolc alelnök 3 ügyvezető alelnökre és 5 alelnökre oszlik; harmadszor, a három ügyvezető alelnök kettős szerepet tölt be: egy adott tárcával foglalkozik, és a politikai napirend egyik központi témájáért felel; von der Leyen új munkamódszert vezetett be, nevezetesen *a biztosok csoportjait*, amelyek élén egy ügyvezető alelnök vagy alelnök áll, és amelyek az elnök hat prioritásának koherens politikáinak megvalósításáért felelősek (European Commission, 2019, pp. 7-8), bár ezek a csoportok nagyon hasonlítanak a Juncker által bevezetett klaszterstruktúrához. Von der Leyen (2019c, 7. o.) Bizottságának másik újdonsága a "geopolitikai bizottság" létrehozása, szemben a Juncker-féle "politikai bizottsággal". A Bizottság napirendjén tehát az Európai Uniónak a globális rend alakításában betöltött szerepének megerősítése szerepel majd.

Másodsor, ami a többi intézmény erőforrásainak mozgósítását illeti, von der Leyen kezdeményezése az Európai Parlamenttel való kapcsolatok javítására vonatkozó kezdeményezés. E tekintetben von der Leyen egy sor intézkedést javasolt az Európai Parlamenttel való partnerség megerősítésére, a következőket: az Európai Parlament kezdeményezési jogának támogatása (ez a vállalás túlmutat a szerződésen, amelyben a Bizottság kizárólagos kezdeményezési joggal rendelkezik); a biztosok együttműködnek az Európai Parlamenttel és tájékoztatják azt a jogszabálytervezés és a tárgyalások minden szakaszában; a biztosok jelenléte a Parlament és a Tanács közötti háromoldalú megbeszéléseken; a Bizottság és a Parlament közötti állandó párbeszéd előtérbe helyezése;

teljes körű együttdöntés az Európai Parlament számára; a Bizottság közvetíteni fogja a Parlament és az Európai Tanács közötti megbeszéléseket; a vezető jelöltek rendszerének, konkrétan a Spitzenkandidaten-folyamatnak a javítása azáltal, hogy láthatóbbá teszi azt a transznacionális listák kérdésének kezelése révén, amelyet a Parlament 2018-ban elutasított (Von der Leyen, 2019a, 20. o.; Euronews, 2018). A bizottsági elnök megválasztásának folyamata azonban megmutatta, hogy von der Leyen nem lesz olyan kapcsolatban a Parlamenttel, mint Juncker, aki hozzájárult a parlamenti folyamathoz, és fontos szövetségese volt a Parlamentnek. Így, mivel nem Spitzenkandidat, kinevezése számos ellenzővel találkozik, többek között az Európai Néppárt részéről, akik ezt a választást illegitimnek tartották, még akkor is, ha a vezető jelöltek (Spitzenkandidaten: Manfred Weber-EPP, Frans Timmermans-PES, Margrethe Vestager-ALDE) nem szerzett volna többséget az Európai Parlamentben. Ettől függetlenül von der Leyen számos nehézséggel fog szembenézni, amikor megpróbálja majd javítani a kapcsolatokat a széttagolt Parlamenttel, amely bár nem rendelkezik stabil többséggel, de szerepet akar vállalni a jogalkotási kezdeményezésben, amire ő is ígéretet tett.

Harmadszor, érdemes megemlíteni, hogy von der Leyent a francia-német tandem támogatta a bizottsági elnöki kinevezési eljárásban, Macron jelölte őt erre a posztra, és ezzel véget vetett az intézményi patthelyzetnek. Von der Leyen a francia elnökkel kötött szövetséget azzal is erősítette, hogy támogatta Macron néhány kedvenc ötletét, például: tárgyalások az EU államai közötti minimálberről; a digitális vállalatok által termelt bevételekre kivetett adó támogatása; a szén-dioxid határvám támogatása; a jelenlegi kereskedelmi adó támogatása; az éghajlatváltozás elleni küzdelemmel foglalkozó európai befektetési bank létrehozása; egy transznacionális lista támogatása a jövőbeli európai választásokon. Azonban számos feszültség alakult ki kettejük között von der Leyen nyilatkozata miatt, amely szerint az Európai Uniót a Nyugat-Balkánon bővítenék, amit Macron hevesen ellenzett, valamint a NATO támogatása miatt, amelyet Macron 2019-ben bírált. Másrészt a Németországgal való szövetség elsősorban annak számlájára írható, hogy Ursula von der Leyen védelmi miniszterként dolgozott Németországban, a Merkel-kabinetek leghosszabb ideig szolgáló tagja volt. Más szóval ez a francia-német tandemkoalíció fontos erőforrás Ursula von der Leyen számára az európai napirend alakításában és befolyásolásában, különösen azért, mert 2020-ban és 2022-ben a német és a francia elnökség miatt képes lesz tanácsi erőforrásokat mozgósítani.

Ezért a cikk az Ursula von der Leyen által javasolt vezetési modell azonosítására alkalmazott megközelítést követve azt állítja, hogy az ő vezetése áll a legközelebb a Delors által javasolt vezetéshez a következő okok miatt: először is, mindketten a nulláról indították az európai menetrendet, új

víziót, feltalálóként és gondolkodásformálóként működnek; másodsor, mindketten megerősítették szövetségüket a francia-német tandemmel, amely von der Leyen legfontosabb külső erőforrása a napirend befolyásolásában; harmadszor, kinevezésüket az Európai Tanács, nem pedig a Parlament a Spitzenkandidaten keresztül. Nem lehet azonban figyelmen kívül hagyni a hasonlóságokat Ursula von der Leyen és Juncker vezetése között. Ebben a tekintetben érdemes megemlíteni, hogy Leyen átvette Junckertől azt a módot, ahogyan a Bizottság a biztosok csapatai vagy csoportjai szerint szerveződött. Ezenkívül mind von der Leyen, mind Juncker igyekezett megnyerni az Európai Parlament támogatását, Juncker a Spitzenkandidaten révén, von der Leyen pedig a Parlament számára ígért jogalkotási kezdeményezéssel járt sikerrel. A biztosok politikai jellegét illetően a cikk azt is állítja, hogy Leyen csapata közelebb áll Junckeréhez, mint Delorsé, bár a testület kinevezésére gyakorolt befolyása korlátozott volt, nem úgy, mint Juncker esetében, aki nagyban befolyásolta csapata összeállítását. Emiatt von der Leyen vezetése eddig közelebb áll a nemzetek feletti politikai vezetés stílusához, mint a Juncker által javasolthoz, amely némileg megváltoztatta az Európai Unió hatalmi egyensúlyát a Parlament javára. Ezt az állítást alátámasztja Ursula von der Leyen (2019c, 7. o.) beszédének következő passzusa: *Az én Bizottságom nem fog félni a bizalom és a magabiztosság nyelvén beszélni. De a magunk módján, az európai módon fogjuk ezt tenni*, ahol világosan látható, hogy az Európai Parlamenttel való kapcsolat nem lesz olyan, mint Juncker Bizottságának, amikor kijelentette, hogy: *Mi, a Parlament és a Bizottság, a közérdek érdekében fogunk cselekedni, és azt akarom, hogy ezt együtt tegyünk* (Juncker, 2014b, 1. o.).

2. táblázat. Az Európai Bizottság politikai vezetése a három változó szerint

	A Bizottság politikai felépítése	Az erőforrások mozgósítása a más európai intézmények	Koalíciók és ad hoc hálózatok
Delors	-2 volt miniszterelnök-helyettes, 9 volt miniszter, 4 visszatérő biztos és 3 volt európai parlamenti képviselő, ebből 6 alelnök. -a szövívői szolgálat reformja	-Európai Tanács	- a Párizs-Bonn tengelyhez kötött szövetség -a kabinetfőnöke, Pascal Lamy és a főtitkár által kialakított hálózatok, Emile Noël.
Juncker	9 volt miniszterelnök vagy miniszterelnök-helyettes, 19 volt miniszter, 7 visszatérő biztos és 8 volt miniszterelnök-helyettes. Az Európai Parlament képviselői;	-Európai Parlament	-az S&D-vel és az ALDE-vel létrehozott szövetség

	-7 csapat, a 7 alelnök vezetésével - az egyes biztosok szövvivői megszűntek.		
Von der Leyen	-2 volt miniszterelnök és 1 volt miniszterelnök-helyettes, 17 volt miniszterelnök-helyettes, 17 volt miniszterelnök-helyettes és 1 volt miniszterelnök-helyettes. miniszterek, 8 visszatérő biztos és 9 korábbi európai parlamenti képviselő. -az alelnökök száma nyolcra bővült (3 ügyvezető alelnök és 5 alelnök). -Biztosok csoportjai, élükön egy ügyvezető alelnökkel. Elnök vagy alelnök (a Juncker-modellhez hasonlóan)	-Európai Parlament	-a francia-német tandemmel való kapcsolat.

Következtetés

Tekintettel arra, hogy az Európai Unió szintjén egyetlen szereplő sem rendelkezik kizárólagos vezetői jogkörrel, és hogy a Bizottság elnöke korlátozott döntéshozatali jogkörrel rendelkezik, a Bizottság politikai vezetői szerepe leginkább a napirend meghatározásán, valamint a döntéshozatali folyamat alakításán és befolyásolásán keresztül érvényesül a kívánt irányba történő előrelépés érdekében. A napirend meghatározása a jelenlegi kontextusban releváns, a Bizottság új elnöke, Ursula von der Leyen mellett, aki felvázolta az előző Bizottság által megoldatlan vagy részben megoldott problémák megoldására irányuló napirendet, és a Green Deal révén újdonságot vezetett be az európai napirendbe, és ezzel új kérdést hozott az európai napirendre, mint Delors esetében, aki a napirend meghatározásának egyik legfontosabb pillanata, az egységes európai piac (1985) kapcsán tűnt ki. A Juncker-bizottságot illetően viszont nehéz a nulláról induló napirend-meghatározást azonosítani, inkább Barroso napirendjének folytatását, de az újdonságot a Bizottság politikai és nem technokrata megközelítésében látjuk. Ezért a kutatás három bizottsági elnököt, nevezetesen Jacques Delors-t, Jean-Claude Junckert és Ursula von der Leyen-t hasonlított össze, hogy azonosítsa a napirend meghatározásakor alkalmazott vezetői modellt, valamint azt, hogy hogyan gyakorolták a politikai vezetői szerepet a döntéshozatali folyamat

befolyásolása és a napirend alakítása érdekében.

Így a napirend-meghatározó vezetés tekintetében az Oran Young által meghatározott elméleti keretet (strukturális, vállalkozói és intellektuális vezetés) alkalmazva az elnök (jelölési és beiktatási) beszédeire, egy sor következtetésre jutottak. Először is, Delors vállalkozói és szellemi vezető, elsősorban az akadályok leküzdésére és a közös eredmények elérésére irányuló európai menetrend alakítására tett erőfeszítése miatt, de legfőképpen azért, mert napirendre tűzte az európai egységes piac és az Európai Unió gondolatát. Másodsorban, Juncker vállalkozói és strukturális vezető, a menekültválsággal, a megújuló energiával, a munkanélküliséggel, az egységes digitális piaccal és a szociális-gazdasági piaccal kapcsolatos brókertevékenységeinek köszönhetően, a politikai Bizottságról alkotott új elképzelése és a Spitzenkandidaten-folyamat eredményeként az Európai Parlament támogatásának megszerzésére tett erőfeszítése miatt. Harmadsorban, Ursula von der Leyen vállalkozói és intellektuális vezető, tekintettel arra, hogy ő alakította és határozta meg az éghajlati kérdések napirendjét, hangsúlyozva annak fontosságát, hogy Európa legyen az első klímasemleges kontinens, mert megoldásokat adott a Juncker-bizottságtól örökölt kérdésekre (migráció, Brexit, munkanélküliség), de azért is, mert egy új vízió, a Green Deal bevezetésével formálta a gondolkodást. A cikk tehát arra a következtetésre jut, hogy a Bizottság elnökének egyik legfontosabb szerepét az európai menetrend meghatározásában láthatjuk, amely nagyban függ az ambíció szintjétől és az erőforrások mozgósításától, és ezzel kapcsolatban a cikk hangsúlyozza a három vezetői stílus fontosságát és a több mint egy létezésének szükségességét. Más szóval, a három bizottsági elnök nagyrészt a vállalkozói vezetői stílussal foglalkozott, amely elengedhetetlen az intézményközi tárgyalásokon, intellektuálisan az innovatív elképzelések bevezetésével, strukturálisan pedig azáltal, hogy az intézményeket vonzza az álláspontjuk támogatására.

Másrészt a politikai vezetés tekintetében három változót vettek figyelembe, nevezetesen a Bizottság tagjainak politikai jellegét, a más európai intézményekből származó erőforrások mozgósítását és a hálózatok vagy koalíciók létrehozását. Először is, Delors a politikai vezetést leginkább *ad hoc* hálózatokon és a francia-német tandemmel való kapcsolaton keresztül gyakorolta. Másodsorban, Juncker, aki különlegesebb eset, mivel nem az Európai Tanács, hanem a Parlament nevezte ki, a leglátványosabb politikai vezetői szerepet a Bizottság politikai összetételének befolyásolásával, az Európai Parlament erőforrásainak mozgósításával és az EPP, az S&D és az ALDE vezetőivel való koalíciókötéssel gyakorolta. Végül Ursula von der Leyen a francia-német tandemmel való kapcsolatán keresztül politizált, mint Delors, és azáltal, hogy Junckerhez hasonlóan megpróbálta megnyerni az Európai Parlament támogatását, de Delorshoz hasonlóan nem volt befolyása a politikai bizottsági csapat kialakítására.

A kutatás tehát arra a következtetésre jutott, hogy von der Leyen

vezetési modellje inkább Delors modelljéhez áll közel, bár néhány hasonlóságot Juncker vezetésével is felfedezhetünk, az Európai Parlamenttel való kapcsolat erősítésének szándékával és a Bizottság több klaszterbe szerveződve. Bár tekintettel arra, hogy von der Leyen még csak az első évben van hivatalban, ezek az eredmények a következő években változhatnak.

Visszaigazolás

"A szerző ezúton szeretné megköszönni a Babes-Bolyai Tudományegyetemtől a 35546-os számú kutatási projekt révén kapott anyagi segítséget, amely a tudományos kutatási időszakot finanszírozta. Köszönöm a tanszékelem tanácsadó bizottságának és az ESZS által kijelölt bírálóknak a hasznos észrevételeket."

Hivatkozások:

1. Blondel, J. (1987). *Politikai vezetés egy általános elemzés felé*. London: SAGE Publications.
2. Borrás, S. (2007). Az Európai Bizottság mint hálózati bróker. *European Integration Online Papers*, 11(1).
3. Bürgin, A. (2017). Az Európai Bizottság elnökének intézményen belüli és intézményközi vezetése: Juncker szervezeti reformjainak értékelése. *Journal of Common Market Studies*, 56 (4): 837-853. DOI: 10.1111/jcms.12648.
4. Darmé, C. (2019). A proaktív politikai vezetés előnyei és hátrányai: A Review of the Legacy of the "Last Chance" Commission. *Istituto Affari Internazionali Papers*. DOI: 978-88-9368-110-0.
5. Delors, J. (1985). A Bizottság politikájának irányvonala. Jacques Delors, a Bizottság elnökének nyilatkozata az Európai Parlament előtt, valamint kivonatok a biztosítékot nyújtó vitára adott válaszából. *Az Európai Közösségek Közlönyének 1/85. sz. melléklete*, Strasbourg, 1985. január 14-15.
6. Endo, K. (1999). *Az Európai Bizottság elnöksége Jacques Delors alatt*. London: London: Palgrave Macmillan Press.
7. Euronews (2018. február 7.). *Az uniós parlament elutasítja a transznacionális listákat*. Letöltve: . a oldalon. április 6, 2020 from <https://www.euronews.com/2018/02/07/eu-parliament-rejects-transnational-lists>.
8. Európai Bizottság (2014. november 11.). *Az elnök közleménye a Bizottságnak. Az Európai Bizottság munkamódszerei 2014-2019*, C(2014) 9004, Brüsszel.
9. Európai Bizottság (2019, december 1.). *A Bizottság elnökének közleménye. Az Európai Bizottság munkamódszerei*, P(2019)2, Brüsszel.

10. Európai Unió (2008). Az Európai Unióról szóló szerződés és az Európai Unió működéséről szóló szerződés egységes szerkezetbe foglalt változata. *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, C 115/01, 2008. május 9.
11. Gatti, M., & Manzini, P. (2012). Az Európai Unió külső képviselője a nemzetközi megállapodások megkötése során. *Common Market Law Review*, 49 (5), 1703-1734.
12. Hanck, P. L. S. (2018). Egy céltudatos opportunist? A Juncker-bizottság és a GMU reformja. *Bruges Political Research Papers*. https://www.coleurope.eu/system/files_force/researchpaper/wp72_sanjurjo.pdf?download=1.
13. Hodson, D. (2013). The Little Engine that Wouldn't: Supranational Entrepreneurship and the Barroso Commission. *Journal of European Integration*, 35 (3), 301-314. DOI: 10.1080/07036337.2013.774779
14. Hodson, D. (2016). Jacques Delors: Delors: Vision, Revisionism, and the Design of EMU. In Dyson, K., & Maes, I. (Eds.), *Architects of the Euro: Intellectuals in the Making of European Monetary Union* (pp. 212-232). Oxford: Oxford University Press.
15. Juncker, J. C. (2014a, július 15.). *Új kezdet Európa számára. Nyitóbeszéd az Európai Parlamentben. A munkahelyteremtés, a növekedés, a méltányosság és a demokratikus változás menetrendje, Politikai iránymutatások a következő Európai Bizottság számára.*
16. Juncker, J. C. (2014b, július 15.). *Új kezdet Európa számára. Nyitóbeszéd az Európai Parlament plenáris ülésén*, Strasbourg, Speech/14/567.
17. Juncker, J. C. (2014c, október 22.). *Európa mozgásba hozása: Juncker megválasztott elnök Európai Parlament előtti beszédének főbb üzenetei. Nyilatkozat az Európai Parlament plenáris ülésén a testületről szóló szavazás előtt*, Strasbourg, Speech/14/705.
18. Juncker, J. C. (2014d, szeptember 10.). *A Juncker-bizottság: A megfelelő csapat a változáshoz. Sajtótájékoztató*, Brüsszel, beszéd/14/585.
19. Kassim, H. (2013). Egy új elnökségi modell: José Manuel Barroso vezetése az Európai Bizottság élén. *Berlini Társadalomtudományi Kutatóközpont SP IV 2013-502*. Retrieved on March 3, 2020 from <https://www.econstor.eu/handle/10419/103427>.
20. Kassim, H., & Dimitrakopoulos, D.G. (2006). Vezető vagy bámészködő? Az Európai Bizottság és az EU-Szerződés reformja. In Mazzucelli, C., & Beach, D. (Eds.), *Leadership in the Big Bangs of European Integration* (pp. 94-114). London: Palgrave Macmillan Press.
21. Kassim, H., & Laffan, B. (2019b). A Juncker-elnökség: A "politikai bizottság" a gyakorlatban. *Journal of Common Market Studies*, 57 (1), 49-61. DOI: 10.1111/jcms.12941.

22. Kassim, H., Connolly, S., Laffan, B., & Bocquillon, P. (2019a). A Juncker-bizottság: Az elnökiség új modellje? In *2019 EUSA International Biennial Conference*, Denver, Colorado, 9-11 May 2019.
23. Kleine, M. (2013). *Informális kormányzás az Európai Unióban: Hogyan működtetik a kormányok a nemzetközi szervezeteket*. Ithaca: Cornell University Press.
24. Maythorne, L., & Peterson, J. (2010). Új vezetői modell az új Európai Unióban. *Edinburgh Europa Paper Series*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1690989>.
25. Mazzucelli, C., & Beach, D. (2006). Bevezetés. In Mazzucelli, C., & Beach, D. (Eds.), *Leadership in the Big Bangs of European Integration* (pp. 1-21). London: Palgrave Macmillan Press.
26. Müller, H. (2016). A potenciál, a teljesítmény és a kilátások között: Az EU Bizottság elnökének politikai vezetésének felülvizsgálata. *Politika és kormányzás*, 4 (2), 68-79. DOI: 10.17645/pag.v4i2.581.
27. Müller, H. (2017). Európa napirendjének meghatározása: A Bizottság elnökei és a politikai vezetés. *Journal of European Integration*, 39 (2), 129-142. DOI: 10.1080/07036337.2016.1277712.
28. Müller, H. (2019). *Politikai vezetés és az Európai Bizottság elnöksége*. New York: Oxford University Press.
29. Nugent, N. (1995). Az Európai Bizottság vezetői képessége. *Journal of European Public Policy*, 2 (4), 603-623. DOI: 10.1080/13501769508407009.
30. Nugent, N., & Rhinard, M. (2017). Az Európai Bizottság "politikai" szerepe(i). In *EUSA tizenötödik kétévente megrendezett konferenciája*, Miami, Florida, 2017. május 4. és 6. között.
31. Nugent, N., & Rhinard, M. (2019). Az Európai Bizottság "politikai" szerepei. *Journal of European Integration*, 41 (2), 203-220. DOI:10.1080/07036337.2019.1572135.
32. Peterson, J. (2016). Juncker politikai Európai Bizottsága és a válságban lévő EU. *Journal of Common Market Studies*, 55(2), 349-367. DOI: <https://doi.org/10.1111/jcms.12435>.
33. Ross, G., & Jenson, J. (2017). Jacques Delors európai uniós vezetésének újragondolása. *Journal of European Integration*, 39 (2), 113-127. DOI: 10.1080/07036337.2016.1277718.
34. Tallberg, J. (2006). *Vezetés és tárgyalás az Európai Unióban*. New York: Cambridge University Press.
35. Tallberg, J. (2010). A szék hatalma: Formális vezetés a nemzetközi együttműködésben. *International Studies Quarterly*, 54 (1), 241-265. DOI: 10.1111/j.1468-2478.2009.00585.
36. Tömmel, I. (2013). Az Európai Bizottság elnökei: Tranzakciós vagy átalakító vezetők? *Journal of Common Market Studies*, 51 (4), 789-805. DOI: 10.1111/jcms.12023.
37. Tömmel, I. (2018). Politikai vezetés viharos időkben - Jean-Claude

- J u n c k e r bizottsági elnöksége: Az értékelése. Szervezeti változás és politikai hatás. In Ege, J., Bauer, M.W., & Becker, S. (szerk.), *Az Európai Bizottság viharos időkben: Assessing Organizational Change and Policy Impact (Szervezeti változások és szakpolitikai hatások értékelése)* (pp. 133-156). Baden-Baden: Nomos.
38. Tömmel, I. (2019). Politikai vezetés válság idején: Jean-Claude Juncker bizottsági elnöksége. *West European Politics*, 43 (5), 1141-1162. DOI: 10.1080/01402382.2019.1646507.
39. Von der Leyen, U. (2019a). *Egy Unió, amely többre törekszik. Az én európai menetrendem. Politikai iránymutatások a következő Európai Bizottság 2019-2024 közötti időszakra.*
40. Von der Leyen, U. (2019b, július 16.). *Ursula von der Leyen, az Európai Bizottság elnökjelöltjének nyitóbeszéde az Európai Parlament plenáris ülésén, Strasbourg, Speech/19/4230.*
41. Von der Leyen, U. (2019c, november 27.). *Beszéd az Európai Parlament plenáris ülésén. Az Európai Bizottság megválasztott elnöke, Strasbourg.*
42. Young, O. R. (1989). A nemzetközi rendszerkialakítás politikája: A természeti erőforrások és a környezet kezelése. *International Organization*, 43 (3), 349-375.
43. Young, O. R. (1991). Politikai vezetés és rendszerképzés: Az intézmények fejlődéséről a nemzetközi társadalomban. *International Organization*, 45 (3), 281-308. DOI: 10.1017/S0020818300033117.