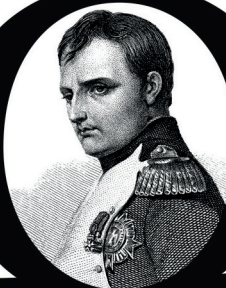


# NAPOLEON

Inspiratie voor hedendaags management en leidinggeven



# NAPOL EON



JOHAN  
OP DE  
BEECK

*Inspiratie  
voor hedendaags  
management  
en leidinggeven*

-HORIZON-

# Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	11
1. Vechten voor een hoger doel	19
2. Leiderschap moet zichtbaar zijn	23
3. Ken het terrein	27
4. Het belang van geloofwaardigheid	29
5. De kracht van inspirerend leiderschap	33
6. Hoe van een zwakte een sterkte maken?	39
7. Maak lasten tot assets	45
8. Gemeenschappelijke trots	47
9. Ken elk detail	49
10. De illusie van veiligheid	51
11. De regels van het spel veranderen	53
12. Wie beslist?	57
13. Doorbreek het glazen plafond	61
14. Waarom een topmanager zijn handen vuil moet maken	65
15. Een topmanager moet een goede communicator zijn	69
16. Van veldheer tot vredesduif: flexibiliteit	75
17. Hoe out of the box denken voordeel oplevert	77
18. De waarheid dient gezegd	81
19. Moed!	83
20. Veranderen vraagt offers	87
21. Napoleon als hr-manager	91

22.	Mensen boven zichzelf laten uitstijgen	97
23.	Namen kennen	99
24.	Een goede rechterhand	103
25.	Houd je troepen scherp, maar respecteer ze	105
26.	Ken je cijfers	107
27.	Alles berust op goede informatie	113
28.	Lijden om te lijden	119
29.	Organisatietalent	123
30.	Emoties tellen mee	127
31.	Specialisten moeten ook generalisten kunnen zijn	129
32.	Het hoogtepunt van een topmanager	131
33.	Kruip in het brein van de tegenstander	137
34.	Betrokkenheid en transparantie	141
35.	De ultieme incentive	145
36.	Verbondenheid	149
37.	Waardering	151
38.	Veranderen in het eigen belang	157
39.	Spindoctor	159
40.	Hoe empathie ook resultaatbevorderend kan zijn	163
41.	Napoleon en 'management summaries'	167
42.	Vorm coalities	171
43.	Oog voor detail	175
44.	Oppassen voor verkeerde aannames	177
45.	Politiek leiderschap	181
46.	Heethoofden zijn zelden goede leiders	183
47.	Met innovatie ben je nooit klaar	187
48.	Van topmanager tot mismanager	189
49.	Oude recepten deugen niet altijd	193
50.	Het hooi op de vork	199
51.	De leider die alles beter weet of de behoefte aan empowerment	201

52. De limieten van het leiderschap	205
53. Jezelf heruitvinden	211
54. Stakeholders moeten een toekomst zien	215
Tot slot	219
Korte geschiedenis van het napoleontische tijdperk	223
Bibliografie	231
Noten	237

## Voorwoord

Zoals zovele anderen leerde ik Johan Op de Beeck via zijn televisieoptredens kennen. Vele jaren daarna ontdekte ik door een toeval zijn boeken over het leven van Napoleon en vooral diens maatschappelijke erfenis die hij de moderne wereld heeft nagelaten. Napoleon is misschien wel een van de belangrijkste figuren van het laatste halve millennium. Zijn politieke, culturele, juridische en maatschappelijke erfenis is onmeetbaar en is nog steeds merkbaar in ons dagelijks leven. Hij heeft ons en hoofdzakelijk de Europeanen veel bijgebracht. De verworven rechten na de Franse Revolutie heeft hij geconsolideerd, het bloedbad en de burgeroorlog heeft hij gestopt. Hij was de grondlegger van de eerste Europese gedachte, de omvorming van de feodale Duitse vorstendommen tot één federale staat, de modernisering van overheid en onderwijs, en niet te vergeten de economische hervormingen. Het staat allemaal te lezen in de boeken van Johan Op de Beeck.

Maar dit boek is anders. Hier durft hij Napoleons werkwijze te vergelijken met die van ondernemers en leiders van de eenentwintigste eeuw. Ondanks de talrijke biografieën en levensverhalen van Napoleon die ik gelezen heb, is dit aspect mij op het eerste gezicht nooit voor de geest gekomen. Het boek dat u nu gaat lezen, is dan ook heel verrassend. Het leiderschap van Napoleon is inderdaad vertaalbaar naar vandaag. Net zoals

Napoleon is een CEO in feite ook een verlicht despoot. Hij is wel 'de baas', maar kan en mag slechts ageren met de toestemming van zijn directiecomité (ministerraad), zijn beslissing dient te worden bevestigd door de raad van bestuur (parlement), en die bevestigingen worden dan weer ter goedkeuring voorgelegd aan de aandeelhoudersvergadering (verkiezingen). Ik meen dat ook alle andere mensen die op een of andere manier leidinggeven veel inspiratie kunnen putten uit dit boek. Napoleon is een onuitputbare bron van sprekende voorbeelden van leiderschap.

Nicolas Saverys, CEO EXMAR



In plaats van oorlog te vergelijken met kunst is het juister om hem te vergelijken met zakendoen, want dat is evenzeer een conflict tussen menselijke belangen en activiteiten; nog meer is hij te vergelijken met politiek bedrijven, wat op zijn beurt dan weer een vorm is van zakendoen op grotere schaal.

– Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*



## Inleiding

Wanneer leiders en managers woorden in de mond nemen zoals ‘doelstellingen’, ‘missie’, ‘sterktes en zwaktes’, dan gebruiken ze eigenlijk termen die voor het eerst werden geformuleerd om problemen aan te duiden die zich voordoen bij oorlogvoering. Dat geldt a fortiori voor het allerbelangrijkste woord dat een organisatie of onderneming kent: ‘strategie’. Het begrip komt van het Oudgriekse *strategos*, een combinatie van *stratos* (het leger) en *ago* (leiden). Is tenslotte niet een van de belangrijke – misschien wel de belangrijkste – doelstellingen van zowel de militaire als de zakelijke strategie om te winnen door een concurrentievoordeel te behalen? In veel opzichten zijn zakelijk, politiek en militair leidinggeven dan ook nauw verwant met elkaar. Zowel zakelijke als militaire organisaties proberen hun eigen sterke punten te valoriseren en de zwakke punten van concurrenten uit te buiten. En wanneer de algemene strategie van een organisatie fout zit, moet men al een waanzinnige dosis geluk hebben om ooit succesvol te kunnen zijn. De hedendaagse CEO is de zichtbaarste en belangrijkste strateeg van een onderneming. Maar niet de enige. Iedere manager die aan het hoofd staat van een businessunit, die zorg moet dragen voor mensen en middelen en medeverantwoordelijk is voor winst of verlies, is een strateeg of heeft er behoefte aan dat te zijn. Omdat zakelijk succes nooit uitsluitend het fortuinlijke gevolg kan zijn van toeval, hard werken of

intuïtie. Integendeel, winnen is het product van het bedenken en het goed toepassen van een strategie, van constante evaluatie van de veranderende interne en externe omstandigheden en het formuleren en implementeren van de juiste antwoorden hierop. Eigenlijk worden daarmee leven en werken van Napoleon Bonaparte goed samengevat. Bovendien is hij voor ons hedendaagse publiek extra interessant omdat hij op zoveel gebieden actief is geweest. Zijn leiderschap was een combinatie van hr, marketing, financieel beleid, R&D, informatie en communicatie, en operationeel leidinggeven, dat alles overkoepeld door een allesomvattend strategisch plan.

Revolutionair denker, briljant strateeg, charismatisch leider, vernieuwer. Al deze woorden kunnen worden gebruikt om de figuur van Napoleon te omschrijven. Op zijn vierentwintigste werd hij generaal, op zijn dertigste was hij staatshoofd, op zijn vierendertigste keizer. Verwezenlijkingen waartoe hij niet in staat zou geweest zijn zonder te beschikken over de kwaliteiten die een manager en zeker een CEO nodig heeft om zijn onderneming naar het succes te leiden.

Net zoals Napoleon in zijn tijd bijzondere bekwaamheden ontwikkelde, zo ook moet de hedendaagse leider op het strijdtooneel van de gemonialiseerde economie met zijn snel wijzigende marktomstandigheden een strategie hebben, een goed businessplan kunnen bedenken en uitvoeren, zich flexibel aanpassen aan de marktomstandigheden, de juiste vaardigheden en apparatuur in huis halen. Even belangrijk echter is hoe een leider omgaat met mensen. Hoe verzamel je goede mensen om je heen en hoe kun je hen ertoe brengen om uiterste inspanningen te leveren op momenten waarop het nodig is? Zoals iedereen weet, is het de kwaliteit van je troepen die leidt tot de overwinning. 'Ik meen dat ik slechts voor de helft verantwoordelijk ben voor mijn

overwinningen, en dat is eigenlijk nog veel voor een legerleider', placht Napoleon te zeggen. 'Eigenlijk is het vooral het leger zelf dat een veldslag wint.'

Op al die terreinen kan het leven van Napoleon ons veel inspiratie en lering verschaffen. Hij was een verbazingwekkende leider, die uit het niets tot het hoogste wist op te klimmen. Hij werd geboren in een haast armlastig gezin en gepest op school, nauwelijks in staat om als kind correct Frans te spreken en opgegroeid in een van de woeligste en gevaarlijkste periodes van de geschiedenis van zijn land. Maar als mens was hij onverschrokken, als militair toonde hij zich moedig en vastberaden, en als staatsman bezat hij het buitengewone vermogen om mensen te leiden en te inspireren. Zijn stijl van leidinggeven was onorthodox, maar hij beschikte over alle grote en kleine kenmerken van een briljante leider. Feilloos was hij zeker niet. Maar zelfs zijn fouten zijn zo sprekend dat ook daar lering uit kan worden getrokken.

In tegenstelling tot de hedendaagse beeldvorming over de man was Napoleon minstens een even kundig politiek leider als militair aanvoerder. 'Militaire kwaliteiten heb je slechts in bepaalde omstandigheden nodig, maar burgerlijke kwaliteiten, die welke de echte beleidsman kenmerken, zijn van invloed op elk aspect van het welbevinden van een samenleving', zei hij zelf.<sup>1</sup> Dat Napoleon een heel bijzonder leider is geweest, mag blijken uit zijn maatschappelijke realisaties. Die zijn zeer belangrijk geweest voor onze hedendaagse samenleving. De inwoners van het Franse keizerrijk en dus ook die van de Belgische, Hollandse, Italiaanse en Duitse gebieden binnen de invloedssfeer ervan werden onder Napoleon voor het eerst moderne burgers, die konden bogen op rechten en plichten zoals vervat in de Verklaring van de Rechten van de Mens en de Burger (1789). Dat was de voornaamste realisatie van de Franse Revolutie. Bovendien kwam er een grondwet,

die zorgde voor een scheiding van de drie machten in de staat (de wetgevende, de uitvoerende en de rechterlijke macht). Allemaal dierbare basisprincipes van onze hedendaagse samenleving. Napoleon heeft ze verdedigd en gefundeerd in een solide wetgeving. Het concrete raamwerk van de wettelijke verhoudingen tussen burgers en de staat en burgers onderling werd vervat in de Code Civil (1804). Zelfs al zijn sommige artikelen en principes verouderd en aangepast, de Code Civil – of Code Napoléon, zo u wilt – is de basis van de moderne rechtstaat in België en deels ook in Nederland. Voor het eerst werd iedereen gelijk voor de wet, werden de individuele vrijheid en het recht op individueel eigendom erkend en beschermd, en kwam in plaats van feodale willekeur een universele rechtsorde. De Code was een overwinning op de chaos. Alleen Napoleon was ertoe in staat.

Een tweede belangrijke doorbraak was de scheiding van Kerk en staat, de basis van tolerantie en vrijheid van geweten en denken. Onder het ancien régime waren de inrichting van de staat en de maatschappelijke ordening rechtstreeks gekoppeld aan de dogma's van de katholieke godsdienst. Napoleon echter handelde naar het inzicht van de verlichting dat geen enkele levensbeschouwing het recht heeft op een monopolie over de politieke organisatiebeginselen van de maatschappij. Een echte burgerlijke maatschappij moest er een zijn waarin levensbeschouwelijke tolerantie en pluralisme de norm waren. De natie moest eenheid vinden in neutrale, formele beginselen en procedures, die de maatschappelijke discussie en het samenleven mogelijk maken zonder een vooraf bepaalde hiërarchie van waarden. Ook al was Napoleon zelf helemaal geen democraat, deze beginselen werden de grondslag van wat later de democratische ordening van een rechtstaat en van een scheiding van Kerk en staat zou

worden. Deze logica leidde tot godsdienstvrijheid, een van de grote persoonlijke realisaties van Napoleon. Als eerste consul en later als keizer heeft hij overal waar hij maar kon mensen de vrijheid geschonken om de godsdienst te kiezen die hun voorkeur wegdroeg. Of om helemaal geen godsdienst te volgen en toch als gelijkwaardig burger behandeld te worden. De schaduwzijde was dat er onder zijn bewind nauwelijks sprake was van politieke en persvrijheid.

Napoleon begaf zich ook op elk ander terrein waar maatschappelijke vernieuwing aan de orde was. De staatsfinanciën, het leger, de modernisering van de wetgeving en het staatsapparaat, de welvaart, de binnenlandse veiligheid – ze moesten allemaal worden hervat of heropgebouwd, en dan nog wel gelijktijdig. Hij handelde als een wervelwind. Jarenlang werkte hij dag en nacht. Op elk ministerie en in elk overheidsapparaat dook hij op om mensen te inspireren, te motiveren en als het moest ook te terroriseren. Met bankiers in Parijs, Amsterdam en Lissabon werden zware onderhandelingen gevoerd om het land nieuwe kredietlimieten te bezorgen. Hij ging over tot de oprichting van Kamers van Koophandel en een Rekenhof, bedoeld om de openbare financiën te controleren. Er kwamen een Hof van Cassatie, een Nationale Bank en een eenheidsmunt. Allemaal instellingen en beleidsinstrumenten die voordien niet bestaan hadden. Het is duidelijk dat zonder de stormpas van Napoleon deze prille nieuwe maatschappelijke ordening niet overleefd zou hebben. Die verwezenlijkingen konden echter niet standhouden zonder gewapende conflicten. Precies daar lag Napoleons andere en bekendste grote talent: het militaire en strategische denken. Zijn grootste vijand was het Verenigd Koninkrijk, van oudsher al de geopolitieke en economische concurrent van Frankrijk. Op het

vasteland leverde hij strijd met de andere grootmachten uit die tijd, het Oostenrijkse keizerrijk, het koninkrijk Pruisen en uiteindelijk ook het tsaristische Rusland. Zijn vele overwinningen op het slagveld, met als hoogtepunt de beroemde Slag bij Austerlitz in 1805, hebben hem toegelaten om Europa voorgoed te veranderen.

Globaal genomen is Napoleon de man die de wereld vooruit heeft gestuwd naar het samenlevingsmodel dat we hier vandaag de dag kennen. Uiteindelijk regeerde hij over 45 miljoen van de 190 miljoen Europeanen die er toen waren. Vanzelf is dat niet gegaan. Het vereiste een enorme daadkracht en een indrukwekkend leiderschap. Bovendien geschiedde dat alles in de bijzonder korte tijdspanne van veertien jaar. In die periode zijn kolossale politieke, sociale en economische hervormingen doorgevoerd, duizenden wetten en talloze veldtochten georganiseerd en uitgetekend. Dat alles in een tijd waarin de communicatiemiddelen oneindig veel geringer waren dan nu. Slechts de telegraaf van Chappe bestond toen, en die was bovendien alleen binnen de Franse grenzen beschikbaar.

Napoleon wordt soms bestempeld als een dictator, wat hij ook was. Maar wat de populaire geschiedenis ons ook voorhoudt, hij kon noch wilde al dat titanenwerk alleen doen. In het alsmaar groeiende rijk had hij uiteraard behoefte aan nieuw bloed. Hij moest de beste mensen om zich heen kunnen verzamelen, en dat waren niet noodzakelijk degenen die op de belangrijkste posten zaten, zo oordeelde hij. Het eerste wat hij deed was er zorg voor dragen dat hij precies wist waar de talenten zaten die zijn ministers omringden. Uiteraard trachtten die ministers om ten aanzien van de veeleisende Napoleon zichzelf naar voren te schuiven als bedenkers en uitvoerders van allerlei plannen en projecten. Ze



lieten hem alleen datgene zien wat kon gelden als bewijs van hun eigen verdiensten. Een houding die we uiteraard heden ten dage in het kantoorleven van onze ondernemingen nergens meer hopen te kunnen bespeuren...

Hoe organiseerde en leidde Napoleon zijn medewerkers en zijn organisatie? Daarover zal dit boek in grote mate handelen. Drie grote principes lagen aan de grondslag van zijn denken op dat gebied. Selfmade man als hij was, weigerde hij om diploma's te zien als het zaligmakende criterium om mensen verantwoordelijkheid te geven. 'Ik erken geen titels, maar verdiensten; wee degene die die laatste niet kan voorleggen', luidde het bij hem.

Het tweede principe was dat je als leider de verantwoordelijkheid hebt om je mensen beter te maken. 'De moeilijkste opgave is niet om de juiste mensen te kiezen, maar om uit de mensen die men heeft gekozen het allerbeste te halen wat ze in zich kunnen hebben.' Het is aan de manager om zijn troepen boven zichzelf te doen uitstijgen. 'Ik ben het die de zaken leidt. Ik ben dus sterk genoeg om met middelmatige mannen een sterke groep te maken. Alles wat ik van hen vraag zijn eerlijkheid, discretie en hard werken.'

Het derde principe ten slotte was meritocratie. Beloond werd wie het algemeen belang diende. 'Ik wil dat een zoon van een boer kan zeggen: "Op een dag zal ik kardinaal, maarschalk of minister worden."' Of ook: 'Ambitie is de voornaamste drijfveer van mensen; men maakt zich verdienstelijk zolang men hoopt om zich te kunnen verbeteren.'

Op de volgende bladzijden zullen we zien hoe hij deze en andere managementprincipes ontwikkelde, toepaste en verfijnde. We beogen hierbij niet om de volledige geschiedenis van de napoleontische tijd weer te geven. Daarvoor verwijs ik graag naar andere

literatuur, die achter in dit boek vermeld is.<sup>2</sup> Wel zullen we de chronologie van opkomst en ondergang van de keizer volgen, waarbij we beginnen bij zijn eerste verwezenlijkingen als leider, namelijk op het militaire vlak. Binnen dat raamwerk speuren we naar de inspiratie die zijn woorden en daden ons vandaag kunnen bieden. We zullen zien hoe hij gaandeweg leiderschapsprincipes toepaste van middenmanagementniveau tot CEO. Het heeft tot weergaloze successen geleid. Maar zelfs Napoleon maakte fouten. De magiër werd ingehaald door de leerling-tovenaars. Ook dat is leerzaam. Voor de meeste bedrijven en organisaties is het tijdperk van de totale concurrentie aangetreden. Ongeacht in welke sector, welke branche of welk land men zich bevindt, ergens in je regio, ergens ter wereld zijn er concurrenten die hard aan het nadenken zijn over de vraag hoe ze je kunnen verslaan. Globalisering en disruptie: velen denken er bestand tegen te zijn. Toch is de harde waarheid dat de meeste managers in de meeste bedrijven wel klaar zijn om de vorige oorlog te vechten, maar slecht voorbereid zijn om de huidige oorlog te winnen. Hun strategische uitgangspunten, managementstructuren en informatiesystemen zijn gericht op een slagveld dat niet meer bestaat. Het overkwam Napoleon ook. En het leidde tot zijn neergang.

Hier volgen de lessen.

## 1. Vechten voor een hoger doel

### *Napoleon als artillerieskapitein bij het beleg van Toulon, september 1793*

In de aanvangsjaren van de Franse Revolutie was Napoleon Bonaparte nog een volstrekt onbeduidende en onbekende artillerieskapitein. Amper vier jaar na het begin van de Franse Revolutie in 1789 zat de nieuwe republiek overal in de verdrukking. Aan de noordelijke en oostelijke grenzen werd ze onder druk gezet door de Oostenrijkse legers en in het zuiden door de Engelsen. In de herfst van 1793 moest het revolutionaire Franse leger op eigen bodem strijden. De strategische havenstad Toulon diende koste wat het kost heroverd te worden op de Engelsen. Maar de bevelvoerende generaal Carteaux kreeg geen grip op Toulon. De koningsgezinden hadden de stad stevig in handen en de belangrijke haven hadden ze overgedragen aan de Britse marine. De Britse admiraal Hood stationeerde onmiddellijk achttien van zijn eigen oorlogsbodems in de havenbaai voor Toulon en stuurde 17.000 soldaten aan land. Die manschappen bouwden Toulon uit tot een goed verdedigd en versterkt bastion. Frankrijk was dus zijn belangrijkste haven aan de Middellandse Zee kwijt en tegelijk hadden de Britten nu een invasiepoort in het zuiden van Frankrijk. 10.000 Franse soldaten namen stellingen in ten westen

van Toulon, terwijl aan de oostzijde generaal La Poype met 5000 man kwam postvatten. Maar beide Franse strijdmachten waren van elkaar gescheiden door een reeks Britse forten op de heuvels voor de stad. Zo begon het beleg van Toulon. Het zou zich maanden voortslepen en was uitzichtloos. Tot artilleriekapitein Bonaparte opdaagde in het leger van generaal Carteaux.

Napoleon Bonaparte had nog niets bewezen in het leven en was als artilleriekapitein niet de keuze van de generaal zelf geweest. Het waren Parijse politieke vrienden die hem in het leger van Carteaux hadden gedropt. Het hoeft geen betoog dat de nieuwbakken artilleriebaas in Carteaux' hoofdkwartier met bijzonder weinig enthousiasme werd onthaald. Uiteraard vond Carteaux dat zijn kanonnen al bijzonder goed waren opgesteld. Een nieuwe artilleriechef was volgens de sansculottegeneraal helemaal niet nodig. Uiteraard was kapitein Bonaparte welkom om in het hoofdkwartier te verblijven, maar hij werd verzocht om daar rustig de aanstaande overwinning af te wachten 'zonder zich al te veel in te spannen', aldus zijn generaal.

Carteaux heeft allicht gedacht dat daarmee de kous af was. Een inschattingsfoutje was dat. Nog voordat de generaal beseftte wat er aan de hand was, stond Bonaparte de volgende dag al volop de geschutsbatterijen te reorganiseren. Hij begon met de manschappen. Toen hij zijn nieuwe troepen schouwde, had hij zin om hen bij de revers van hun uniformen te pakken, hen stevig door elkaar te schudden en hun toe te schreeuwen dat ze nog geen mijl in de buurt kwamen van wat echte soldaten hoorden te zijn. De Franse artillerie was bovendien hopeloos zwak en stond verkeerd opgesteld. Ze kon misschien wat verdwaalde schapen aan flarden schieten, maar zeker geen Britse schansen. Kortom,

er deugde niets in dit vermaledijde beleg. Wat nodig was: een veel stoutmoediger plan, dat de oorlogsschepen uit de baai zou verdrijven, waarna de infanterie de garnizoenen in de stad kon verdrijven.

Bonaparte deed nog iets opvallends. Hij gooide de klassieke nummering van de geschutsbatterijen overboord. Die nummering bestond al sinds Louis XIV. In de plaats van nummers dichtte hij elke batterij een prozaïsche eigennaam toe: La batterie des Montagnards, La batterie de la Convention of La batterie des Jacobins. Allemaal symbolische benamingen die verwezen naar de instellingen van de Revolutie. Hij positioneerde twee batterijen op schootsafstand van het machtige bastion van Le Caire en doopte de groep La batterie des hommes sans peur. Het gaf de betrokken kanonniers onmiddellijk een gevoel van eigenwaarde en trots, van verantwoordelijkheid ook.

De naamgeving zorgde ervoor dat ze **mede-eigenaar van een project** werden: de herovering van Toulon namens de idealen van de Revolutie. Met die naamsverandering ging Napoleon zijn boekje ver te buiten. Maar de namen werden zo populair bij de manschappen dat zijn oversten wel uitkeken om hem op de vingers te tikken.

*Napoleons doelstelling is ook nu nog relevant. Eigenlijk zou elke leider er alles aan moeten doen om zijn team te **motiveren**. De naamgeving van de eenheden was een geniaal idee. Tot dan toe hadden die gewoon een nummering, en ook de manschappen ervan voelden zich niets meer dan een nummer, een anonieme soldaat in een anonieme groep. Napoleons idee om hun een betekenisvolle benaming te geven zorgde ervoor dat de*

*manschappen zich trots voelden op wat ze waren. Ze kregen een gevoel van eigenwaarde. Ze voelden zich deel van een onderneming die ze zagen als groots, een grootsheid die het individu oversteeg en waarvan ze deel wilden uitmaken. Door hen te associëren met de grote idealen van de Revolutie gaf hij hun inspanningen een hoger doel. **Vechten voor een gemeenschappelijke zaak** schenkt medewerkers niet alleen een goed gevoel, maar ook de kracht en de bereidheid om grotere inspanningen te leveren. Ze vechten niet langer als anonieme radertjes in een machine, maar strijden voor hun team, voor een nobele zaak. Transformeer je zakelijke project in een kruistocht, is wat Napoleon ons hier zegt.*

## 2. Leiderschap moet zichtbaar zijn

### *De ultieme aanval op Toulon, 16 december 1793*

De manschappen veerden al helemaal op toen bleek dat hun commandant niet in een comfortabele tent in het hoofdkwartier sliep en at, maar in hun midden verbleef, dezelfde slechte kost vrat en dezelfde vloeken slaakte als zij, en daarbij gestrengheid combineerde met rechtvaardigheid. Algauw was de Franse artillerie voor Toulon een goed geoliede machine, bemand door gemotiveerde soldaten. Wie hen een maand eerder bezig had gezien, kon niet geloven dat het om dezelfde mensen ging. Napoleon Bonaparte kreeg het respect van soldaten en onderofficieren, van wie sommigen later een grote rol zouden spelen in zijn klim naar de macht.

Napoleon ontwierp ten slotte zelf het aanvalsplan. Wat volgde, groeide uit tot een van die gevechten die als 'heroïsch' geboekstaafd zullen blijven. De ultieme aanval op Toulon geschiedde op 16 december. Het stortregende toen Bonaparte om middernacht zijn artilleriestellingen verliet en zich aan het hoofd van een infanteriebataljon stelde. Tot op de bergtop van Le Caire leidde hij de stormloop. Hevige regenvlagen geselden de oprukkende troepen. Bonapartes paard werd onder hem vandaan geschoten door een kanonskogel. Te voet leidde hij de aanval

verder. Op de bergtop kwam het tot lijf-aan-lijfgevechten. In de zwaarst mogelijke omstandigheden stortten de Fransen zich op de Britse linies en kregen daar de overhand. Maar hun chef zeeg neer. Een Britse sergeant had zijn bajonet in de kuit van Bonaparte geplant. Hij stond op en hernam het commando. De Engelse schansen op de bergtoppen rond Toulon werden overrompeld. De vijandige soldaten sloegen massaal op de vlucht. Les hommes sans peur stonden nu op posities vanwaar ze zelfs de oorlogsschepen in de haven onder vuur konden nemen.

Toulon viel en werd door de republikeinse troepen heroverd. Dit was een grote en strategische overwinning. Ze werd in de officiële legerbulletins op rekening gezet van de officiële bevelhebber, maar iedereen besepte wie de echte crack was. Na de slag zocht men overal naar Bonaparte om hem te feliciteren met de overwinning en te melden dat hij meteen tot generaal werd bevorderd. Tevergeefs. Met een kapotte trommel als hoofdkussen lag de gewonde officier uitgeput te slapen in de stromende regen. Zijn mannen stonden rechtop om hem heen en hielden iedereen tegen die hem wilde benaderen. Ook die loyaliteit zou een vast gegeven worden in zijn latere ondernemingen.

*Napoleon wist hoe belangrijk het was om iedereen te tonen dat je niet alleen het uiterste vraagt, maar **zelf ook het uiterste geeft**. Wees aanwezig. Laat je zien. Napoleon riskeerde lijf en leden toen hij de aanval leidde in de voorste rangen. Hij had het aan anderen kunnen overlaten, maar deed het niet. Hij besepte dat de onderneming zo moeilijk was dat de persoonlijke aanwezigheid en het zichtbare engagement van de chef onontbeerlijk waren om de troepen gaande te houden. Het zou zijn handelsmerk worden in latere jaren, zelfs*



*toen hij het tot staatshoofd geschopt had. Stroop zelf de mouwen op in de strijd en zorg dat iedereen het ziet. Zelfs van een afstand is het mogelijk om je mensen voortdurend te tonen dat je vooropgaat in het gevecht. Met hedendaagse middelen als videoconferencing en onlinecommunicatie is er geen excuus meer om dat niet te doen. Je **aanwezigheid en persoonlijke inzet** zijn onontbeerlijk voor de overwinning.*