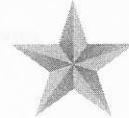
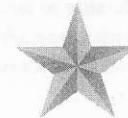
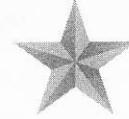


ANDREW ROBERTS



LEADERSHIP
DE RĂZBOI



LECTII ESENȚIALE
DE LA CEI CARE
AU FĂCUT ISTORIE

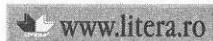
*Leadership in war:
essential lessons from those who made history*
Copyright © 2019 Andrew Roberts



Editura Litera

O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel.: 021 319 63 90; 031 425 16 19; 0752 548 372
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe



*Leadership de război
lecții esențiale de la cei care au făcut istorie*
Andrew Roberts
Copyright © 2020 Grup Media Litera
Toate drepturile rezervate

Traducere din limba engleză: Gabriel Tudor

Editor: Vidrașcu și fiili
Redactor: Ilieș Cămpeanu
Corector: Georgiana Enache
Copertă: Vlad Panfilov
Tehnoredactare: Marin Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ROBERTS ANDREW ROBERTS

Leadership de război:
lecții esențiale de la cei care au făcut istorie /
Andrew Roberts. – București: Litera, 2020

ISBN 978-606-33-5633-9

CUPRINS

INTRODUCERE:
ENIGMA LEADERSHIPULUI

7

CAPITOLUL ÎNȚÂI
NAPOLEON BONAPARTE

13

CAPITOLUL DOI
HORATIO NELSON

33

CAPITOLUL TREI
WINSTON CHURCHILL

53

CAPITOLUL PATRU
ADOLF HITLER

65

CAPITOLUL CINCI
IOSIF STALIN

85

105

CAPITOLUL ȘAPTE
CHARLES DE GAULLE
123

CAPITOLUL OPT
DWIGHT D. EISENHOWER
139

CAPITOLUL NOUĂ
MARGARET THATCHER
157

CONCLUZIE:
PARADIGMA LEADERSHIPULUI
173

MULTUMIRI
192

NOTE
193

INTRODUCERE

ENIGMA LEADERSHIPULUI

Cum pot fi conduși o sută de oameni de o singură persoană? Aceasta a fost una dintre întrebările care mi-au fost puse la examenul de admitere la Universitatea Cambridge, în 1981 – un examen care a durat trei ore. Este o întrebare care, de atunci, nu a încetat să mă fascineze. În ultimă instanță, arta leadershipului este cea care explică în ce mod nu doar o sută, ci uneori o sută de mii sau un milion de oameni – ori, în cazul Chinei sau al Indiei, un miliard – de bărbați și de femei pot fi conduși atât în perioade de prosperitate, cât și în momente vitrege.

Această carte a început ca o serie de prelegeri despre felul în care războiul solicită și relevă ce este mai bun și ce este mai rău în leadership. M-am hotărât să mă concentrez asupra a nouă mari lideri – cu sensul de importanță – și să subliniez acele aspecte ale personalității lor care le evidențiază calitățile de conducători, în ideea că, pentru a înțelege lecturile esențiale ale leadershipului, există multe aspecte comune care să fie aplicabile și în vreme de pace.

Avem tendința să credem că leadershipul este în mod natural un lucru bun, însă, aşa cum arată eseurile despre Adolf Hitler și Iosif Stalin, el este de fapt complet neutru din punct de vedere moral, fiind capabil să conducă omenirea fie spre prăpastie, fie spre culmi luminate de soare. Este o forță mistică înzestrată cu

NAPOLEON BONAPARTE

1769–1821

Joi 13 iunie 1793, un locotenent de artillerie zwelt, în vîrstă de douăzeci și trei de ani, a debărcat în portul Toulon din sudul Franței după ce scăpase de frământările politice de pe insula de origine, Corsica. Napoleon Bonaparte era un refugiat fără un sfanț în buzunar, aproape fără prieteni, cu o mamă și șase frați de întreținut. Cu toate acestea, șase ani mai târziu avea să devină Prim Consul și dictator al Franței, iar peste încă cinci ani, împărat al Franței. La puțin timp după aceea avea să transforme Franța în cea mai puternică națiune de pe continent. Cum a reușit?

Parte din explicație este fără îndoială norocul: Napoleon a avut șansa să aibă nouăsprezece ani când a izbucnit Revoluția Franceză, ceea ce i-a permis să urce în ierarhia militară, devenind general al armatei franceze la doar douăzeci și patru de ani și datorită faptului că aristocrații care condusese că armata până atunci fie părăsiseră țara, fie fuseseră ghilotinați. Originile sale nobile din Corsica au fost suficiente pentru a-i asigura educația gratuită în Franța prerevoluționară, însă nu suficiente pentru a-l trimite la ghilotină.

Pe lângă noroc, Napoleon a beneficiat și de simț politic fin, sincronizare militară și cruzime extremă – gata să ucidă trei sute de francezi care organizaseră o insurecție pe străzile Parisului în 1795. Însă succesul său a depins de tehniciile sale de lider, care i-au permis să devină, aşa cum a spus Winston Churchill, „cel mai mare om de acțiune născut în Europa de la Iulius Caesar înceoace”¹.

Mentionarea lui Caesar a fost pertinentă pentru că tehnicele de leadership ale lui Napoleon au imitat în detaliu metodele de conducere folosite de eroii săi din Antichitate. Napoleon a fost un cititor vorace încă din copilărie și a citit pe nerăsuflate biografiile istorice și militare din cuprinzătoarea bibliotecă a tatălui său din Corsica, apoi din cele trei academii militare franceze la care a studiat de la vîrsta de nouă ani. Ajunsese să se considere, cel puțin în termeni de conducere imperială europeană, un descendant direct al lui Iulius Caesar și Alexandru cel Mare. Acest aspect ar presupune la prima vedere un caz de tulburare psihică la mulți oameni, însă, astăzi, Napoleon este considerat unul dintre cei șapte mari conducători militari clasici din istorie, alături de Alexandru cel Mare, Caesar, Hannibal, Gustav Adolf, Frederic cel Mare și primul duce de Marlborough.

Napoleon avea extraordinara abilitate de a-și încuraja soldații din armata pe care el o numise Grande Armée, într-o asemenea măsură încât efectiv l-ar fi urmat oriunde. Acest lucru avea să presupună în cele din urmă traversarea nisipurilor din deșerturile egiptene, invadarea majoritatii capitalelor europene, dar și a teritoriilor înghețate din Rusia. „Doar cei care nu au fost acolo nu pot înțelege entuziasmul care îi cuprindea pe soldații epuizați, aproape morți de foame, când împăratul era printre ei”, iși amintea un sergent francez despre bătălia de la Leipzig din 1813. „Apariția lui, atunci când toți erau demoralizați, era ca un soc electric. Toți strigau *Vive l'Empereur* („Trăiască Împăratul!”) și toți se aruncau orbește în luptă.”² Astfel, nu e de mirare că Wellington considera prezența lui Napoleon pe câmpul de luptă echivalentul a douăzeci de mii de oameni.

Napoleon a recunoscut că modalitatea cea mai bună de a-și încuraja oamenii era să recurgă la două cai: insuflându-le ideea că luptau pentru onoare și ideologie, și recompensându-i pentru vitejie. „După părerea mea, francezilor nu le pasă de libertate și de egalitate, însă au sentimentul onoarei”, a spus acesta. Concret, a adăugat

că „soldatul are nevoie de glorie, decorații și recompense”.³ Astfel își recompensa cu generozitate cele mai curajoase trupe, acordându-le medalii, pensii, înaintări în grad, pământuri și titluri.

Meritocrația a fost una dintre cele mai mari invenții ale Revoluției Franceze, eliberând talentul unei generații care fusese blocată de rigiditatea sistemului de clase ale vechiului regim, *ancien régime*. Timp de secole, înainte de 1789, francezii aveau puține șanse să ducă o viață mai bună decât tatii sau bunicii lor, și iată că meritocrația a permis persoanelor talentate să aibă acces la culmile societății. Dintre cei douăzeci și șase de mareșali ai Primului Imperiu proclamat de Napoleon, zece au pornit de jos, inclusiv fiul unui dogar (Michel Ney), al unui tăbăcar (Laurent Saint-Cyr), al unui aprod (Claude Victor Perrin), al unui berar (Nicolas Oudinot), al unui țăran (Edouard Mortier), al unui morar (François Lefebvre), al unui hangiu (Joachim Murat), al unui servitor (Pierre Augereau) și al unui negustor (André Masséna). Pe bună dreptate, numărul poate fi adus la unsprezece întrucât, deși Jean Sérurier se lăuda plin de mândrie că tatăl său făcuse parte din serviciu regal, acesta fusese de fapt vânător regal de cărtișe. Datorită faptelor de eroism strălucite de pe câmpul de luptă, aproape toți mareșalii au devenit duci, unii chiar prinți, iar Murat a devenit rege în Napoli și Jean-Baptiste Bernadotte rege al Suediei. Există o vorbă atribuită lui Napoleon conform căreia fiecare soldat poartă în raniță bastonul de mareșal francez. Acest lucru era de neimaginat înainte de Revoluția Franceză, și aceasta explică parțial hotărârea celorlalte puteri europene de a încerca înăbușirea Franței revoluționare și, prin urmare, a Franței napoleoniene.

Napoleon credea în recompensarea serviciilor aduse statului. El a inventat *Légion d'Honneur* (Legiunea de Onoare) pentru a recompensa atât soldații, cât și civili Primului Imperiu, ceea ce îi vădea convingerea că onoarea era sentimentul fundamental care îi motiva cel puțin pe primii. Spre exemplu, după asaltul încununat de succes al orașului bavarez Landshut din 1809, Napoleon l-a întrebat

pe colonelul Companiei XIII Infanterie Ușoară (Infanterie Légère) care fusese cel mai viteaz din unitate. Colonelul a ezitat, gândindu-se că era nedrept să aleagă pe cineva din popota ofițerilor, plină de eroi, astfel că Napoleon i-a întrebat pe ofițeri care, la rândul lor, au rămas tăcuți. În final, un căpitan în vîrstă i-a răspuns că tobosarul dăduse dovedă de cea mai mare vitejie în assaltul orașului. „Ai fost numit cel mai viteaz dintr-un regiment plin de vitejii”, i-a spus Napoleon în uralele camarazilor, făcându-l pe loc cavaler al Legiunii de Onoare.⁴ După bătălia de la Regensburg, un veteran i-a cerut lui Napoleon Crucea Legiunii de Onoare, susținând că i-ar fi dat un pepene la Jaffa, în campania din Siria, când „a fost teribil de cald”. Napoleon l-a refuzat fiindcă invocase acest pretext meschin, moment în care veteranul a adăugat indignat: „Bine, nu pui la socoteală șapte răni primite la podul Arcole, la Lodi și Castiglione, la Piramide, la Accra, Austerlitz, Friedland; unsprezece campanii în Italia, Egipt, Austria, Prusia, Polonia (...)!”, moment în care împăratul l-a întrerupt râzând și l-a făcut cavaler al legiunii cu o pensie de 1 200 de franci, prințându-i pe loc crucea în piept.

Dacă Napoleon era martor al unui act de curaj ieșit din comun, își scotea propria medalie a legiunii de pe uniformă și o înmâna soldatului cu pricina. Ne putem închipui mândria aceluia soldat, impresionat probabil pe viață, dar și invidia trezită în camarazii acestuia putea fi utilă, aceștia Tânjind după o aprobare similară din partea împăratului. Generalul Marbot scria că „acest fel de familiaritate i-a făcut pe soldați să-l adore pe împărat, însă era un mijloc doar la însemnarea unui comandant care devenise ilustru prin victoriile sale: orice alt general și-ar fi distrus altminteri reputația”.⁵

Spre deosebire de mulți alți comandanți, precum ducele de Wellington, care îi privea pe majoritatea oamenilor săi ca și cum ar fi fost „scursuri ale pământului” (fără a le denigra abilitățile de luptă), lui Napoleon chiar îi plăcea să petreacă timp cu oamenii lui. Avea o deschidere aproape democratică prin care se făcea îndrăgit de aceștia. Astfel că, atâtă vreme cât nu aveau un ton

jignitor, le era permis să vorbească direct cu el când inspecta trupele și să-i ceară favoruri.

Bineînțeles că nu toate aceste cereri puteau fi împlinite și le-ar fi micșorat impactul dacă ar fi fost altfel. Nu puteau primi toți recompense. Louis-François de Bausset, șambelan la curtea lui Napoleon, își amintea cum împăratul „asculta, punea întrebări și se decidea imediat; dacă hotără să refuze, motivele erau explicate într-un mod menit să atenuze dezamăgirea”.⁶ În timpul unei campanii, un soldat a venit la el să ceară o uniformă nouă arătând spre vestonul zdrențuit. „Oh, nu”, i-a răspuns Napoleon, „n-o să te ajute la nimic. Asta nu va lăsa să ți se vadă rănilor”.⁷ Un asemenea acces imediat la comandantul-șef era de neconcepță în armatele legitimiste ale Prusiei, Austriei sau Rusiei, însă în Franța postrevoluționară era o modalitate utilă care îi permitea lui Napoleon să fie la curent cu nevoile și frământările oamenilor săi.

Napoleon citea mereu petițiile soldaților și ale civililor și rezolva cât mai multe dintre ele, în funcție de bugetul Franței. Ca Prim Consul, la inspectarea trupelor de la Tuileries – care putea dura până la cinci ore – se interesa în detaliu despre aspecte precum mâncarea, uniformele, sănătatea, cazările, posibilitățile de distractie, oalele, sticlele de coniac, regularitatea plății și aștepta să i se spună adevărul. (Era obsedat mai ales de starea ghetelor și a cizmelor soldaților, având în vedere că luptau într-o armată care în cea mai mare parte din timp mărșăluia prin Europa.) „Nu-mi ascundeți nimic din dorințele voastre”, s-a adresat el Demibrigăzii XVII, „nu înăbușiți plângerile pe care le aveți la adresa superiorilor voștri. Eu sunt aici să fac dreptate pentru toți, iar cei mai slabii dintre voi sunt mai cu seamă îndreptățiti să aibă parte de protecția mea”.⁸ Presupunerea că *le petit caporal* („micul caporal”) era de partea lor împotriva *les gros bonnets* („bonete mari”) se răspândise în toată armata. „Să acorzi o atenție sporită soldaților și să-i observi în detaliu”, i-a ordonat Napoleon mareșalului Marmonst în 1803, când corpul de armată al acestuia era încartiruit la Utrecht.

Când vei ajunge prima dată în tabără, aliniază batalioanele și petrece opt ore întâlnind soldații unul câte unul; ascultă-le plângerile, inspectează-le armele și asigură-te că nu le lipsește nimic. Avantajele acestor treceri în revistă de șapte-opt ore sunt numeroase; soldatul se obișnuiește să fie înarmat și la datorie, și conștientizează că liderul îi acordă atenție și are grija pe de-a întregul de el, fapt ce inspiră soldaților sentimente de încredere și motivație.⁹

Napoleon și-a consolidat popularitatea în ochii oamenilor săi făcând tot ce îi stătea în putință să aibă grija de ei când erau răniți sau bolnavi. Ororile spitalelor militare din ultima parte a secolului XVIII erau vii în memoria trupelor sale, și Napoleon era atent la solicitările doctorilor săi, cel puțin după standardele reduse ale acelora timpuri. În 1812, contele Philippe de Ségur, aghiotantul său, scria: „Când întâlnea convoaie de răniți, le oprea, se interesa de starea acestora și de bolile de care suferă, precum și de evenimentele în care fuseseră răniți și niciodată nu pleca fără a le adresa cuvinte de alinare sau a-i face părtași la generozitatea sa”¹⁰.

„Tonul folosit de ofițeri și uneori chiar de soldați la adresa conducătorului lor ar fi fost considerat nepotrivit în orice altă țară”, își amintea comandanțul cavaleriei din Saxonia, baronul von Odeleben, „însă nu la fel se întâmpla în cazul francezilor, care au un caracter vehement în mod natural. Un ofițer, muștruluit de Napoleon pentru un eșec, a putut fi văzut apărându-se de pe calul său în timpul paradei, în prezența a sute de persoane, generali sau ofițeri, cu o vioiciune a gesturilor care a trezit suspiciuni în privința sa. Însă Napoleon a trecut cu vederea aceste bănuieri și a rămas tacut”¹¹. În 1813, în extrem de dificila campanie din Germania, când Napoleon s-a plâns generalului Horace Sebastiani că i se pare că are sub comandă o șleahtă, nu niște soldați, ofițerul l-a contrazis și, „susținut de generalul Jacques Macdonald, a reușit să-l reducă pe împărat la tacere, în timp ce marchizul de Caulaincourt,

pentru a evita o situație rușinoasă, i-a rugat pe toți cei prezenți să plece”¹². Napoleon a recunoscut apoi că întrecuse măsura comportându-se ca un dictator în fața generalilor săi. Dacă ar fi nevoie de o anecdată pentru a combate ideea ridicolă a unei asemănări între Napoleon și Hitler, atunci aceasta ar constitui exemplul perfect. Un asemenea răspuns dat Führerului de generalii lui ar fi fost cu totul exclus și dacă, prin absurd, el s-ar fi produs, consecințele ar fi fost imediate și destul de neplăcute.

Napoleon îi ciupea pe soldați de ureche (uneori destul de tare), glumea și depăna amintiri cu ei, interesându-se mereu de condițiile în care luptau. Prințipiu său era să fie „sever cu ofițerii, bland cu bărbații”¹³. Această strategie se datora, pe de o parte, faptului că Napoleon știa cât de mult apreciau soldații atitudinea lui de a-și petrece timpul cu ei, nu cu ofițerii, iar pe de altă parte, faptului că știa la fel de bine cum, după Revoluția Franceză, armata fusese alcătuită din cetăteni sub arme – prin *levée en masse* (recrutare în masă) –, astfel că soldații de rând aveau o influență politică mult mai mare comparativ cu 1789. În definitiv, ei erau oamenii de care depindea puterea lui politică. Napoleon chiar făcea ce promitea și depunea eforturi intense pentru a-și mulțumi oamenii. Când marșurile de campanie erau oprite ca trupele să mânânce de prânz, Napoleon și șeful statului major, mareșalul Alexandre Berthier, își invitau aghiotanții și ordonațele să mânânce împreună. Bausset își amintea acest obicei ca „o adevărată sărbătoare pentru fiecare dintre noi”¹⁴. De asemenea, Napoleon se asigura că vinul de la masa lui era servit și santinelor care păzeau intrarea în cortul său de campanie. Aceste detalii, probabil nesemnificative economic pentru Napoleon, erau apreciate, inspirându-le veteranilor lui (*grognares*) devotament pentru tot restul vieții.

Napoleon avea o memorie foarte bună a chipurilor și a numelor. Era foarte măgulitor pentru soldații lui ca împăratul să-i recunoască, să-i strige pe nume și să-și amintească detaliu despre bătălii din trecut, stând de vorbă cu ei de fiecare dată când avea ocazia.

Această familiaritate nu a dat naștere la nesupunere, ci dimpotrivă, la recunoștință și loialitate. Evident că existau oameni în jurul lui Napoleon care îl ajutau în abilitatea sa de a recunoaște veteranii din rândurile armatei, însă împăratul își folosea și memoria fenomenală. „I-am prezentat trei deputați ai parlamentului din regiunea Valais”, își amintea, în memoriile sale, Jean-Antoine Chaptal, ministru de interne sub Napoleon:

El l-a întrebat pe unul dintre aceștia ce mai fac cele două fetițe ale sale. Acest deputat mi-a spus că îl văzuse pe Napoleon o singură dată, la poalele Alpilor, când a participat la bătălia de la Marengo. El a adăugat că unele dificultăți cu artleria îl siliseră atunci pe Napoleon să se opreasă timp de câteva minute în fața casei sale; îi mângâiaze cele două fetițe, se urcase pe cal și de atunci nu-l mai văzuse vreodată.¹⁵

Întâmplarea avusese loc în urmă cu zece ani.

Napoleon își folosea memoria la maximum când venea vorba despre dispoziții militare. În 1812, el i-a dictat generalului Mathieu Dumas, intendentul general al trupelor (și bunicul romancierului Alexandre Dumas), întreaga dispuñere de luptă a armatei franceze. Aceasta cuprindea ordine pentru locurile de deplasare a tuturor recruților și forțele efective ale fiecărui corp de armată. „A străbătut cabinetul său în lung și în lat sau a stat nemîșcat în fața fereștri“ vreme de jumătate de oră, își amintea Dumas, și „mi-a dictat cu o asemenea iuțeală încât abia am avut timp să notez deslușit toate cifrele.“ Când, în sfârșit, Dumas și-a ridicat privirea de pe foaie, și-a dat seama că împăratul reușise această sarcină formidabilă fără a verifica notițele care îi fuseseră transmise de generali. „Credeai că am citit notițele voastre?“, a spus Napoleon. „Nu le vreau. Le știu pe din afară. Să continuăm.“¹⁶

Dumas a fost surprins și de felul cum Napoleon reușea să intuiască modul în care urmau să se desfășoare campaniile – o calitate

fundamentală pentru oricare lider de război. În octombrie 1800 i-a vorbit lui Dumas despre planurile sale de a-i ataca pe austrieci în Tirol, spunându-i, în timp ce examinau o hartă uriașă a Alpilor, de la Rin la râul Adige:

Le vom smulge, aproape fără luptă, această imensă fortăreață a Tirolului; trebuie să manevrăm pe flancurile lor și să le amenințăm ultimul punct de retragere; astfel ei vor evacua imediat toate văile înalte (...) Văd bine că există dificultăți, probabil mai mari decât în oricare alt punct din lanțul Marilor Alpi. Dar știu că nu există obstacole pe acest Pământ pe care omul să nu le poată depăși. Spune-i [generalului] Macdonald că o armată poate trece întotdeauna și în orice anotimp, prin orice loc unde doi oameni pot trece, unul lângă altul (...) Eu nu măsor importanța comenzi prin forță numerică a unei armate, ci prin obiectivul și importanța operațiunii.¹⁷

Proclamațiile obișnuite și ordinele de zi îi inspirau considerabil pe soldații lui Napoleon. Ele erau formulate într-un stil clasic, putând părea fie prea emfatice, fie prea elaborate pentru omul modern, dar la acea vreme aveau o aură de măreție, mai ales când erau citite în jurul focului de subofițeri. „Amintiți-vă că din vîrful acestor piramide vă privesc patruzeci de veacuri“, susținea faimoasa proclamație dată de Napoleon în dimineața Bătăliei Piramidelor, din 1798.¹⁸ A doua zi după bătălia de la Abensberg, la începutul campaniei din 1809 împotriva Imperiului Habsburgic, Napoleon le-a spus soldaților săi: „Focul din Ceruri, care l-a pedepsit pe cel nerecunosător, pe cel nedrept, pe cel necredincios, a lovit armata austriacă“¹⁹.

Proclamațiile și buletinele de război nu erau foarte des adevărate în sens literal, Napoleon folosindu-le pentru propagandă, iar cifrele prezentate cu siguranță nu erau de încredere. „Să minți ca un buletin de război“ este o expresie care a intrat chiar în limba

franceză, dar unor asemenea exagerări nu li se acorda multă atenție, aşa cum nici portretul în care pictorul Jacques-Louis David îl prezintă pe Napoleon traversând Alpii în şaua unui cal cambrat nu este real din punct de vedere istoric. Licență artistică era la fel de evidentă în proclamațiile inspiraționale ca și în arta în sine.

Napoleon își inspira oamenii și verbal, ca atunci când le-a ținut un discurs grenadierilor, încurajându-i să înfrunte focul ucigaș al austriecilor, înainte de a lua cu asalt lungul și îngustul pod de peste râul Adda, în timpul bătăliei de la Lodi din prima campanie în care a fost comandant suprem. „Un om trebuie să vorbească sufletului, este singurul mod de a-i energiza pe soldați“, avea să spună el mai târziu despre întâmplare.²⁰ Când, în timpul campaniei din 1807 de la Eylau-Friedland, Napoleon le-a spus soldaților Regimentului 44 de Linie: „Cele trei batalioane ale voastre vor părea șase în ochii mei“, aceștia au strigat într-un glas: „Îți vom dovedi asta!“²¹ Aceasta era expresia clasică a conceptului *esprit de corps*, numit la vremea respectivă „Focul Sacru“, „furia franceză“ (de către inamici) și însumat în cuvântul *élan*.

O bună modalitate de a vorbi sufletului și de a electriza soldații era și adăugarea unor cuvinte glorioase pe emblemele regimentelor, după ce acestea se distinseră în luptă. De exemplu, în campania din Italia, Napoleon a oferit anumitor demibrigăzi oportunitatea de a se face remarcate la paradă. În martie 1797, el a aprobat Demibrigăzii 57 dreptul de a-și scrie pe drapelul de luptă, cu litere aurii, cuvintele „Cumplita Demibrigadă 57, pe care nimic nu o poate opri“, datorită curajului dovedit în bătăliile de la Rivoli și La Favorita în Italia. Asemenea cuvinte, cusute pe stindardele anumitor demibrigăzi – precum *Les Incomparables* (Demibrigada IX Cavalerie Ușoară) –, arătau cât de bine înțelegea Napoleon psihologia soldatului simplu și puterea mândriei regimentului²². Regimentul 18 de Linie a fost numit *Les Braves* pentru faptele de arme săvârșite în bătălia de la Aspern-Essling și repetate apoi adesea, mai ales la Borodino. În 1809, Regimentul 84 de Linie

a fost supranumit *Un Contre Dix* („Unul contra zece“), după ce a învins o armată a rebelilor tirolezi de zece ori mai numeroasă. De-a lungul istoriei, toți soldații, din orice armată, au fost entuziasmați de cea mai mică distincție sau decorație care îi ridică deasupra celorlalți.

Dar Napoleon putea fi și dur cu oamenii săi. Liderii trebuie să înțeleagă psihologia maselor și el și-a dat seama că rușinea putea uneori să funcționeze la fel de bine ca laudele și recompensele acordate trupelor. „Soldați ai Regimentelor de Infanterie 39 și 85“, li s-a adresat el odată unor unități din armata franceză din Italia – cunoscută ca Armata Italiei – care dezertaseră în timpul unei bătălii, în 1796:

nu mai sunteți demni să aparțineți armatei franceze. Nu ați arătat nici disciplină, nici curaj; i-ați permis inamicului să vă alunge de pe o poziție de unde o mâna de oameni curajoși ar fi putut opri o armată. Șeful statului major se va ocupa ca pe drapelurile voastre să se scrie: „Acești bărbați nu mai fac parte din Armata Italiei“.²³

Având un simț ascuțit despre ce putea entuziasma sau demoraliza o unitate, Napoleon a estimat corect că această umilire publică va garanta că ambele demibrigăzi vor lupta cu mai multă hotărâre și înverșunare în următoarele bătălii, pentru a-și recăpăta bunul renume. Știa că aceasta nu ar fi funcționat în absența unui sentiment al identității colective, ceea ce a reprezentat întotdeauna scopul fundamental al oricărei demibrigăzi, la fel ca și al oricărui regiment din armata britanică.

Napoleon învățase această lecție de leadership de la Iulius Caesar. El a relatat în cartea sa *Războaiele lui Caesar* povestea unei revolte izbucnite la Roma, când Caesar acceptase laconic cerințele legionarilor săi de a fi lăsați la vatră, după care li s-a adresat cu un dispreț nedisimulat doar cu apelativul „cetăteni“, în locul