**What Napoleon can tell us about how power works in organizations and society?**

                                                                                 Prof. Jonathan Gosling and Dr. Stephanie Jones1

*My mistress is power. I have given too much to its conquest to let it be taken from me, or even suffer anyone to covet it.*
                                                                                                                                                                        To Roederer, an influential journalist, 4 November 1804

Napoleon’s approach to leadership provides colorful examples of how to gain and use power on the battlefield, in domestic politics and in the international scene – and in the workplace. There are many ways to power: amongst them inheritance, merit, charisma, seizing power, manipulation, fear, patronage,terror, election … and Napoleon was master of all. To Napoleon, power was everything. His experience and the context in which he gained and kept power have much to teach us. Anyone considering how to gain a position of influence and outright power will do well to study how he did it – both the political machinations and his personal self-mastery.

**Eight modes of power**

We have identified eight different power modes in the process of investigating the Napoleon story which help to explain his rise and fall.

PATRONAGE:
Napoleon was a beneficiary of patronage in his early life: the French colonial Governor of Corsica sponsored his attendance at a military academy in mainland France. Napoleon later repaid that debt by supporting France against a Corsican independence movement, betraying the cause once championed by his father. When in a position to grant patronage he squandered it on his family, fickle and incompetent; and so missed the opportunity to build a cadre committed to his Imperial project.

MERIT:
Napoleon’s ability in mathematics and geometry qualified him for the artillery. At the 1793 Siege of Toulon he showed exceptional courage in battle and talent as a commander: he became ‘one to watch’ in a new post‐Revolution meritocracy. Soon he was able to demonstrate his ability to sustain long
and complex campaigns, and to translate this reputation into the political sphere. But he became convinced that he could do everything better than others, and micro-°©‐managed every reform, cutting off other talent.

1 ‘Napoleonic Leadership: a study in power’ (2015) is published by Sage. This article is an English version of one originally published in the Slovene journal In store.

CHARISMA:
Amongst many distinguished military officers, Napoleon’s heroic exploits, gorgeous uniforms, decisive presence and dramatic newspaper accounts marked him as special: his arrival was a cause for tremendous anticipation. The Italian campaign was marked by extravagant exploits of bravery in the field, campaigning genius and exceptional good luck; he systematically engineered his own fame. Napoleon’s charisma allowed unchecked narcissism: taking credit for every win and uncritically accepting accolades, and a callous indifference to human life in the pursuit of  his ambition to constantly
expanding power.

SEIZING POWER:
As a general and in politics, Napoleon decisively seized opportunities. Returning from Egypt he sensed a power vacuum and maneuvered amidst the competing parties. Appointed to protect the Council, he moved them out of Paris and failing to persuade them by speech, effected a coup d’état on 18th Brumaire (9th November, 1799). Carried off with speed and determination, Napoleon quickly consolidated his position by control of the media, the police, and the legislature.

MANIPULATION:
A feature of Napoleon’s way of operating, he had one police service spying on another; he sent rivals away on long missions; and cooked up evidence of a  crime if it served his purposes. He reversed policy towards the Church when it suited him, alternately feting and imprisoning the Pope. Manipulation not only helped ensure control over his inner sanctum of power; he successfully sowed discord amongst the other European powers for 15 years.

FEAR:
Napoleon managed threats to his increasingly dominant position though informers and enforcers. As First Consul he faced several assassination attempts, so feared for his own life, and responded ruthlessly. Soon any criticism was unwise.  Observers such as Chateaubriand and Stendhal remarked how Napoleon initially attracted great talents around him; dependent on his patronage, many became compliant and others were frightened into exile.
When Napoleon abducted and assassinated the Ducd’Enghein, in a trumped-‐up trial many supporters (notably Beethoven) were forced to recognize him as a tyrant, and no the romantic hero of post- monarchical liberation.

ELECTION:
Napoleon became Emperor by popular acclaim, elected to this invented hereditary position by the revolutionary practice of Plebiscite: what an irony! He used populism to reach over the heads of the political elite to the mass of people comforted and inspired by his promise of strong leadership – and not the last dictator to do so. But he was not above a bit of vote‐rigging: he boosted his majority by adding votes from the army, hoping to convince the British that they were ready to follow their General across the channel.

INHERITANCE:
Napoleon’s implicit model of leadership was rooted in the clan and family norms of his native Corsica. No wonder that he drew his siblings into power,
and that, in spite of the Revolution, the only acceptable succession should be through inheritance. He made a strategic marriage to Marie‐Louise,
daughter of the Austrian Emperor Francis I, (having been rejected by his Russian counterpart), with whom he had a son and crowned him ‘King of Rome’. But after the defeat of 1814 mother and child were sent back to Vienna, and Napoleon never saw them again. His Austrian in‐laws never really ecognized him as ‘family’;  and when he escaped from Elba for the ‘100 days’, Europe united like never before to defeat him  at Waterloo, 200 years ago on 18th June, and then banish him to St Helena, where he died in 1821, abandoned and powerless. Analyzing Napoleonic Leadership Napoleon was highly visible and proactive as the leader – no quiet or behind‐the‐scenes leadership here.

Addicted to power, he was directive, autocratic and hard‐driving. He assumed that his top‐down approach was the only way, expecting others to go along with his domineering leadership style and buy in to his vision for post‐revolutionary France. His inspirational, even charismatic approach enabled
him to attract a huge loyal following, even though, spendthrift with human lives, he abandoned two enormous armies at massive cost in life and material. Yet even soldiers who had been unpaid for two months and lacked uniforms and equipment would follow him. or over a decade and half Napoleon dominated all aspects of the French republic, personifying the nation, overshadowing his ministers and most other great men of the time.

Napoleon leveraged his military career to gain political power at an early age. Transparent and naive, he never sought to hide his ambition; even his most loyal followers were aware of his pursuit of personal  glory. As Napoleon consolidated his power, he became unapproachable and self‐absorbed. His restlessly ambitious military strategy, at one time so inspiring, came to obscure any concern for the people who fought and suffered. Nearly  half a million men perished in the snows of Russia, and as many as four million died in battle and the side‐effects of war across Europe. But, it was none of these factors that brought about his eventual downfall: because he had no idea how to negotiate on any other basis than military victory, the European powers had no choice but to defeat him in battle. Lessons for modern power elites Strengths of Napoleonic leadership include brilliance in a chosen field, charisma, fearlessness, adventurousness, confidence, energy, determination, passion, being visionary, and having excellent planning and organizing skills. But these can have a shadow side, such as his need for constant acclaim, narcissism, being overly-°©‐controlling and autocratic, manipulative and cruel.

Organizations and societies tend to develop power elites that do them no favors: they become self‐seeking, corrupt and ruthless to all but their immediate associates and do little for the wider organization or society. When a power elite idealizes itself as a meritocracy, believing in the intrinsic superiority of its members, it becomes entrenched and defensive, closed to further learning and diversity – precisely the opposite of what is needed in the modern world. We have all seen how power‐elites compete amongst themselves, as if winning every political point is all that matters. Merit can be a good route to promotion, but it is seldom enough to keep hold of power. Leaders and companies who try to run everything by themselves, trust in one, become isolated, develop an obsession with control, feel the need to spy on others – and cannot last forever. Napoleonic Leaders try to rewrite history, convincing themselves that the world will be a better place if it forced to match the vision they can see in their narcissistic fantasy. If allowed to go too far, they destroy opportunities for practical compromise,become monstrously ruthless, and impoverish their organizations. But in spite of all this, it is wonder full see what they can, occasionally,create!