

Никколо Макиавелли, Гектор Задиров,
Юрий Наврузов

Принудительный менеджмент

а-ля

Макиавелли. Государь...



Никколо Макиавелли

**Принудительный менеджмент
а-ля Макиавелли.
Государь (сборник)**

«Public Domain»

Макиавелли Н.

Принудительный менеджмент а-ля Макиавелли. Государь (сборник) / Н. Макиавелли — «Public Domain»,

В настоящей книге представлены два уникальных произведения, удачно дополняющие друг друга - мировой бестселлер Никколо Макиавелли «Государь» и книга из библиотеки harsh-менеджмента от известных экспертов Гектора Задирова и Юрия Наврузова «Принудительный менеджмент а-ля Макиавелли, или Правдивые наставления директору». Такое объединение совершенно органично, так как концепция управления, изложенная в «Принудительном менеджменте...», основывается на проверенных временем постулатах бессмертного труда Макиавелли. Книга «Принудительный менеджмент а-ля Макиавелли, или Правдивые наставления директору» Гектора Задирова и Юрия Наврузова призвана пробудить в каждом жажду власти. Ведь эта книга написана о природе власти и качествах властителя. Философский камень магического воздействия на подданных открыт Никколо Макиавелли давно. В его основе две рациональные субстанции власти — принуждение и страх. К сожалению, за последние полвека «лириками от менеджмента» эти субстанции завуалированы иррациональными терминами «лидерство», «харизма» и «делегирование», которые только скрывают истинную природу властвования одного человека над другим. Сопроводив избранные цитаты Макиавелли современными примерами, авторы книги «Принудительный менеджмент а-ля Макиавелли или Правдивые наставления директору», известный ученый, консультант и писатель Гектор Задиров, при поддержке своего последователя Юрия Наврузова, восстанавливают status quo и дают жесткие наставления директору, как получить, сохранить и приумножить власть в организации. «Государь» Никколо Макиавелли — самая значительная работа флорентийского государственного деятеля эпохи Возрождения Никколо Макиавелли. Долгие годы эта книга

ассоциировалась с политикой устрашений и принуждений. Однако, осведомленному читателю 21 века это сочинение уже не кажется столь уж сенсационным: при внимательном чтении большинство положений макиавеллизма воспринимаются как сами собой разумеющиеся в практике государственного управления.

© Макиавелли Н.

© Public Domain

Содержание

Гектор Задиров, Юрий Наврузов	7
Обращение к читателю	7
Глава 1. О преемственности власти	9
1.1. Почему новому руководителю трудно удержать власть	9
1.2. Почему новый директор всегда оказывается хуже старого	11
Глава 2. О человеческой природе подданных и слуг	14
2.1. Почему руководителю не следует уповать на человеческую добродетель исполнителей	14
2.2. Подчиненных какого ума следует выбирать директору	16
2.3. Можно ли руководителю рассчитывать на лояльность подчиненных	17
2.4. Почему в менеджменте не следует ориентироваться на любовь	19
Глава 3. О человеческой природе и качествах государя	21
3.1. Почему для директора важно найти правильный образец для подражания	21
3.2. Какие основные черты характера следует воспитывать в себе правителю	23
Глава 4. О предназначении и целях государя	27
Глава 5. О стабильности и удержании власти	31
5.1. Чем важны первые мгновения прихода к власти	31
5.2. Почему правителю важно жить в дружбе с народом	33
5.3. Как руководителю успокоить недовольных	35
5.4. Чем обеспечивается поддержание власти государя	36
Глава 6. Об имидже государя	40
6.1. Почему государю важно казаться щедрым, но не быть им	40
6.2. Почему правителю при всей его жесткости следует казаться добрым	41
6.3. Почему важно демонстрировать добродетели, даже не обладая ими	43
Послесловие	46
Николо Макиавелли	47
ГЛАВА I. Скольких видов бывает верховная власть и каким образом она водворяется	48
ГЛАВА II. Наследственные монархии	49
ГЛАВА III. Монархии смешанные	50
ГЛАВА IV. Почему государство Дария, завоеванное Александром Македонским, после смерти последнего, не восстало против его наследников?	56
ГЛАВА V. Каким образом должно управлять странами или государствами, которые до своего покорения управлялись собственными законами	58

ГЛАВА VI. О странах, приобретаемых оружием или искусством завоевателя	59
ГЛАВА VII. О новых монархиях, приобретаемых с чужой помощью и вследствие счастья	62
ГЛАВА VIII. О правителях, достигающих верховной власти бесчестными средствами	67
ГЛАВА IX. О гражданской власти	70
ГЛАВА X. Каким образом в государствах всякого рода можно определять степень своей силы	73
ГЛАВА XI. О государствах, управляемых духовною властью	75
ГЛАВА XII. Скольких родов бывают войска и о наемных войсках	77
ГЛАВА XIII. О войсках вспомогательных, собственных и смешанных	81
ГЛАВА XIV. Какой образ действий должен быть принят государем в отношении войск	84
ГЛАВА XV. О тех качествах, за которые людей, а особенно государей хвалят или порицают	86
ГЛАВА XVI. О щедрости и скупости	87
ГЛАВА XVII. О жестокости и милосердии, или что лучше, пользоваться любовью или возбуждать страх	89
ГЛАВА XVIII. Каким образом Государь должен исполнять свое слово	91
ГЛАВА XIX. О том, что государи должны избегать ненависти и презрения	93
ГЛАВА XX. Полезны или вредны для Государей сооружение крепостей и разные меры, принимаемые ими для своей безопасности	99
ГЛАВА XXI. Как должен действовать Государь, чтобы заслужить хорошую репутацию	102
ГЛАВА XXII. О сановниках Государей	105
ГЛАВА XXIII. Как должно избегать льстецов	106
ГЛАВА XXIV. Почему Итальянские Государи потеряли свои владение	108
ГЛАВА XXV. Насколько в человеческих делах играет роль судьба и как можно ей сопротивляться	109
ГЛАВА XXVI. Воззвание о необходимости освобождение Италии от Варваров	111

Две уникальных книги в одном издании

Гектор Задилов, Юрий Наврузов Принудительный менеджмент а-ля Макиавелли или Правдивые наставления директору

Обращение к читателю

Несколько важных замечаний по трактовке терминов

Обыкновенно, желая снискать милость *читателя*,¹ люди посылают ему в дар то, что имеют самого дорогого, или чем надеются доставить ему наибольшее удовольствие...

Я же... не нашел среди того, чем владею, ничего более дорогого и более ценного, нежели познания мои в том, что касается деяний *разных деловых* людей, приобретенные мною многолетним опытом в делах настоящих и непрерывным изучением дел минувших. Положив много времени и усердия на обдумывание того, что я успел узнать, я заключил свои размышления в небольшом труде, который *и предлагаю Вашему вниманию*...

Я не заботился здесь ни о красоте слога, ни о пышности и звучности слов, ни о каких внешних украшениях и затеях, которыми многие любят расцвечивать и уснащать свои сочинения, ибо желал, чтобы мой труд либо остался в неизвестности, либо получил признание единственно за необычность и важность предмета. Я желал бы также, чтобы *читатели* не сочли дерзостью то, что человек *консультационного* звания берется обсуждать и направлять действия *бизнесменов и руководителей всех мастей*. Как художнику, когда он рисует пейзаж, надо спуститься в долину, чтобы охватить взглядом холмы и горы, и подняться в гору, чтобы охватить взглядом долину, так и здесь: чтобы постигнуть сущность *управления*, надо быть *руководителем*, а чтобы постигнуть природу *руководителей*, надо принадлежать к *числу управляемых*.

Пусть же *читатель* примет сей скромный *труд* с тем чувством, какое движет мною; если вы соизволите внимательно прочитать и обдумать мой труд, вы ощутите, сколь безгранично я желаю *Вам* того величия, которое сулит вам судьба и ваши достоинства...

В некоторых источниках можно найти указание на то, что современная трактовка сочинения г-на Макиавелли в применении к менеджменту предполагает замену изначального понятия «государь» термином «лидер». При этом, как предполагают авторы подобных источников, такая подмена понятий не искажает смысла, вложенного г-ном Макиавелли в свои рекомендации. Примером таких подмен может служить одно из многочисленных заявлений, что наследие г-на Макиавелли и его влияние на развития менеджмента сводится к таким принципам как:

- авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников;
- подчиненные должны знать, чего они могут ожидать от своего лидера, и понимать, чего он ожидает от них;
- лидер должен обладать волей к выживанию;
- лидер — всегда образец мудрости и справедливости для своих сторонников.

¹ Здесь и далее в этом разделе курсивом выделены слова, вставленные мною в исходный текст г-на Макиавелли (автор)

С этим категорически невозможно согласиться.

Как будет читателю очевидно из дальнейшего изложения, это и аналогичные ему заявления есть ни что иное как результат столь поверхностно-ограниченного восприятия сочинения «Государь», что перечисленные выше принципы имеют такое же отношение к г-ну Макиавелли, как и пересказ начального текста последним участником детской игры «испорченный телефон».

К сожалению, расхожее мнение склонно путать государя, властное влияние которого на подчиненных, по Макиавелли, зиждется на принуждении и страхе, и лидера, чье влияние на окружающих обусловлено скорее харизмой, чем боязнью. Отчасти именно эта необходимость расставить требуемые акценты и побудила автора изложить результаты изучения жизни во всех ее проявлениях и собственных размышлений на бумаге.

В своем произведении для описания природы государя и источников власти г-ном Макиавелли использованы термины, которые были в ходу в то время. В современном тезаурусе для этих целей применяются иные слова. Поэтому есть необходимость провести соответствие между терминами, которые звучат в приведенных цитатах, и терминологией современного практического менеджмента, что и сделано ниже:

- Государство, держава – орган государственной исполнительной власти, коммерческая организация, компания, бизнес группа.

- Государь, правитель, властелин – губернатор, глава администрации, генеральный директор, исполнительный директор, директор, руководитель проекта.

- Чиновники, должностные лица, знать, бароны, слуги – наемные менеджеры, чиновники и служащие разного функционального предназначения и разного уровня.

- Народ, подданные – население территориальных общин, рядовые сотрудники, потребители, клиенты.

Цитаты г-на Макиавелли из сочинения «Государь» даны в блестящем переводе, изданном в 1981 году московским издательством «Художественная литература». Возвышенный стиль этого обращения навеян изысканным слогом длинных сложноподчиненных предложений средневекового текста, прекрасно сохраненным переводчиком. В дальнейшем изложение предполагает быть значительно более лаконичным и сухим.

Автор считает своим долгом выразить искреннюю благодарность г-ну Наврузову за бесценный труд, проделанный им по переводу рукописи и подготовке кейсов-историй.

Гектор Задиров, 30 июня 2013 года.

Глава 1. О преемственности власти

*... нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее,
а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми...*

Каждый руководитель является чьим-нибудь преемником. Даже в случае, когда на должность будущего руководителя компании приглашают руководителя нового инвестиционного проекта, он становится преемником... поскольку вынужден сталкиваться с существующим уже стилем принятия решений, свойственным тем, кто задумывал и защищал проект перед инвесторами, их формальными и неформальными взаимоотношениями. В конце концов, сам факт того, что на эту роль выбрали именно вас, уважаемый читатель, как раз и говорит о том, что по каким-то, пока еще не совсем вам понятным, соображениям, вы оказались более подходящими среди всех кандидатов. Что как раз и свидетельствует о том, что вам придется наследовать что-то. То есть – стать преемником.

Очевидно по определению, что преемником становится любой руководитель, пришедший на смену предыдущему. Пришедший извне. Или поднявшийся до руководящего уровня сотрудник внутри организации. Вне зависимости от траектории движения к власти, преемнику предстоит смириться с существованием шлейфа преемственности. Этот шлейф преемственности может быть гуще или реже, заметнее или нет, в большей или меньшей степени угрожающим. Но он всегда есть.

Следовательно, практически важным и крайне актуальным в большинстве случаев является поиск ответа на вопрос, как удержать власть вновь назначенному директору. Почему этот вопрос так важен? Почему сравнение всегда не в пользу преемника? Никколо Макиавелли категорично утверждает следующее: *«... трудно удержать власть новому государю... ибо новый правитель всегда оказывается хуже старого...»*

1.1. Почему новому руководителю трудно удержать власть

Потому что новый руководитель, опираясь на подчиненных, неизбежно сталкивается с саботажем наемных сотрудников, стремящихся защитить привычные для себя зоны личного комфорта. Точно так же, как в свое время новый государь сталкивался с личными интересами и привилегиями баронов, отвоевавших их себе при прошлом правлении.

Источником легитимности власти нового директора является решение о назначении на должность. Решение, оглашенное в любой приемлемой форме (устной или письменной, приказом или распоряжением, силовым захватом кабинета и других атрибутов власти) и доведенное до сотрудников. Получить такое решение в руки – самый первый и самый простой шаг к властному трону. Но в дальнейшем власть в организации удерживается личностью руководителя. Его стилем управления. Взаимоотношениями, которые складываются с ближайшим окружением и управляющими ключевыми функциями.

Назначение – это необходимое, но недостаточное условие осуществления власти. Достаточным его делают приверженность сотрудников новому руководителю и страх перед ним. И основная сложность в достижении этого как раз и заключается в шлейфе преемственности: вступая в должность, новый директор никогда не знает точно, что и как делалось при предыдущем правлении. Ведь помимо формального соблюдения инструкций, регламентов, процедур и процессов главенствующую роль играют личностные качества исполнителей и неформальные между ними отношения.

С инструкциями можно ознакомиться довольно быстро. А понять особенности характеров и взаимоотношений потребует времени. И немало.

Ситуация вхождения во власть требует от нового руководителя быстрых действий, новых решений, правильных идей и революционных преобразований. Реализуя действия, решения, идеи и преобразования, он неизбежно наступает кому-то на ноги, на мозоли, на пальцы и на горло. Нарушая тем самым сложившиеся зоны комфорта этих людей, деформируя привычный для них стиль и ритм поведения, характер взаимоотношений. Само собой разумеется, что это мало кому понравится. Поэтому возникает саботаж, своеобразная антиреволюционная ситуация – низы хотят жить по-старому, невзирая на стремление верхов инициировать новую жизнь.

В чем причина такого саботажа? Почему подчиненные директора защищают свою зону комфорта? Да потому, что каждый из них измеряет свою личную эффективность не в критериях всей компании, а в совершенно приземленных индивидуальных показателях. При чем смысл их всегда таков – получить больше вознаграждения, затратив меньше усилий. Меньше напряжений в работе и больше звона в кармане – вот их философия.

Им нет никакого дела до финансовых результатов всей компании, до прибыли и налогов. Нет, они, разумеется, могут красиво поговорить об этом, подготовить яркую презентацию. И даже поклясться на ебитде! Но на самом деле их интересует только размер и своевременность полученной зарплаты и премии, личные привилегии и возможность схимичить в своих интересах. И все. Ничего более. Ибо они – наемники. А наемники, по словам Никколо Макиавелли, *«честолюбивы, распущенны, склонны к раздорам, задиристы с друзьями и трусливы с врагом, вероломны и нечестивы»*.

Директора же, как и государя, кроме зарплаты и личных бонусов, статуса и привилегий, интересует еще и все остальное. Разные финансовые и нефинансовые показатели, ебитда и кэшфло, рентабельность и возврат, словом, все, о чем у него состоялась договоренность с акционерами накануне назначения. И в стремлении эти показатели обеспечить он и вторгается в зоны комфорта исполнителей. Не со зла. Не специально. Часто – неосознанно. Но факт остается фактом – вторгается.

* * *

Однажды, в одной маленькой по меркам Business Week Top 100 компании, собственник, он же директор, решил отлучиться от суеты каждодневного управления и нанять для этих целей директора. Благо такой уже был на примете – мудрая радница посоветовала. Добрый был управленец, со степенью MBA и знанием языков. И посадил он того человека в свое кресло и представил всем работникам как своего заместителя. Задание дал такое – чтобы не хуже результаты были, чем при его правлении, и денег не меньше, а лучше бы – больше чтоб заработал для собственника. А за то посулил новому директору премию-бонус, дабы стимул был.

Стал тот править, стремясь к большим деньгам для хозяина и желательным бонусам для себя. Для того распоряжения новые да умные поподписывал, задумал новые продукты на другие рынки вывести, решительную стратегию конкурирования замыслил. День и ночь проводит новый руководитель в хозяйском кресле, все считает да обсчитывает риски и прибыли, сводит расходы с доходами.

А хозяин нет-нет да и вызовет к себе на доклад в порядке надзора доверенных своих людишек, да и спросит, как, дескать, новый керманыч управляет делами. Ну, доверенные то люди потому и доверенные, что знают как подать ту или иную информацию, как зараннее почувствовать, что шеф хочет услышать. Вот и наушничают ему, что новый-то директор ни чета ему, хозяину-власнику, что вместо отеческо-семейных отношений новая метла устанавливает европейский стиль менеджмента, что делегирование и децентрализация одолела и обо всем теперь след думать самому, а как было хорошо в прежние времена, когда

хозяин-владелец во все мелочи сам-собой вникал, обо всем знал, и по всем вопросам лично-сам решения-то и принимал.

Послушал раз, потом другой такие доклады хозяин, да и дал задание доверенным людям все детали обо всех мало-мальски важных мелочах докладывать ему лично, а особенно про распоряжения да приказы. А когда новый директор распорядился уволить старожилу, с которым хозяин с детства дружил да с которым первую копейку зарабатывал, хозяин при всех этот приказ аннулировал и на свое несогласие директору указал. Прилюдно. Чтобы все поняли, кто в доме хозяин.

Понял тогда новый директор, что ни показатели улучшенные, ни стратегия мудрая конкурирования, ни увеличенная сумма прибыли – ничто не интересует так хозяина, как сохранение уклада, заложенного им самим изначально. Понял он, что не учел влияние шлейфа преемственности. И что оказалось это влияние сильнее, чем степень МВА.

Такая вот кейс-история...

1.2. Почему новый директор всегда оказывается хуже старого

Потому что, хочет он того или нет, но вынужден создавать и внедрять новые порядки, внедрять мощью знаний и силой власти. А перемены мало кто воспринимает с благодарностью. Г-н Макиавелли пишет об этом так: *«...нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые...»*

Однако не все так безнадежно. Таки появляется у директора шанс закрепиться во власти и получить признание сотрудников. Но только если внедряемые им новшества, в конце концов, обернутся для всех ростом благосостояния, сотрудники признают это как факт и станут лояльными новой власти.

Переучиваться всегда сложнее, чем учиться правильно с самого начала. И только природная любознательность – а попробовать, как это можно по-иному сделать? – или целеустремленность к саморазвитию – вот он, путь к мастерству – могут подвигнуть часть сотрудников к приятию перемен. Велика ли часть таких людей? Нет, показывает опыт. Энтузиастов всегда мало. И рассчитывать на них как драйверов изменений новому директору не следует. Потому как драйвером всегда должен быть руководитель. Однако такие сотрудники крайне полезны в качестве примеров посильности соответствовать новым порядкам. А также рупоров политики новой метлы.

Большинство же сотрудников принять перемены не смогут и не захотят. Будут нововведениям противиться. Потому как им и при старых порядках хорошо было. Притерлись, пригреблись, приспособились. Зачем менять хорошее и понятное на неизвестное и пугающее? Что заставит? Или кто?

Если новый директор намерен удержать данную ему власть, то у него нет другого пути, как силой заставить принять свои порядки. Разумеется, никого с первых же шагов увольнять не следует. Добрым словом, разъяснениями, обучением и инструктажами, личным примером необходимо доводить новые регламенты, процессы и процедуры до сознания и подосознания подчиненных. Но помнить, что если не срабатывает доброе слово, то с помощью пистолета можно добиться очень многого. Ибо, задаваясь вопросом *«...должны ли преобразователи для успеха своего начинания упрашивать или могут применить силу?»*, г-н Макиавелли отвечает на него так: *«В первом случае они обречены, во втором, то есть если они могут применить силу, им редко грозит неудача. Вот почему все вооруженные пророки побеждали, а все безоружные гибли».*

Есть еще небольшая часть тех, кто разделяет мнение нового директора о необходимости перемен, больше того, зачастую при старом правлении они и ратовали за что-то похожее, однако не преуспели. Сейчас же они холодно и ревностно взирают на политику новой метлы, занимая отстраненно-нейтральную позицию. Серая масса, болото – по-другому и не скажешь о них. Их позиция такова: выгорит дело, так и мы об этом раньше и говорили, а не выгорит – так не наша это вина. Таким желательно не дать спутаться с противниками, удержать в нейтральности. А лучше, поручая отдельные, свойственные им дела, заставлять засучивать рукава и впрягаться в воз изменений, каждому – на своем участке. Будучи не в состоянии воспринять всю картину фронта, они могут оказаться весьма полезными в каждом конкретном окопе.

Невозможно долгое время пребывать в состоянии энтузиазма или противодействия без видимых результатов. Длительные проекты изменений для нового правителя – это верный путь в отставку. Поэтому, новому руководителю следует выбрать те из новых порядков, которые, с одной стороны, являются критически важными для удержания власти и обеспечения требуемых результатов, а с другой стороны те, внедрение которых будет минимальным по срокам и затратам других ресурсов. Изменения есть революционным скачком в процессе эволюции. А революции должны протекать быстро.

* * *

Назначили как-то нового главу государственной администрации. Молод он был, да опытен уже, не по годам мудр. И задумал он превратить ранее закрытый орган власти, оторванный от народа, в демократический институт управления общественными делами. И решил для этого гражданскую приемную учредить. Выдал распоряжение и назначил ответственного – начальника управления по связям с общественностью. Но предупредил, что берет этот проект под личный контроль. А целесообразность новшества пояснил на общем собрании служащих, дескать, демократизация – это потребность времени, тренд на сближение власти и народа, отражающий общемировые тенденции в этом вопросе. Тем, кто не до конца понял установку, посоветовал подумать и почитать ряд документов. Ну а тем, кто не согласен, намекнул на вероятность искать себе другое место работы. А под занавес резюмировал следующими словами – если мы все не справимся с поставленными задачами, то увольнение всех будет неминуемо как восход солнца.

Согласно распоряжению переселили служащих из двух подходящих кабинетов первого этажа в другие помещения, в порядке, так сказать, уплотнения и единения кадров. Сделали требуемый ремонт и обустройство. Создали базу данных для фиксирования будущих обращений. Разработали процедуру прохождения обращения по кабинетам администрации. Провели массовую рекламную и разъяснительную работу среди населения, приглашая всех страждущих приходить в общественную приемную с предложениями и жалобами.

Не прошло и три месяца, как в рейтинге открытости власти, проводимом международными наблюдателями, его администрация заняла призовое место.

Такая вот кейс-история...

* * *

Итак, подведем итоги. Новый руководитель всегда выступает в роли преемника. Значит для сотрудников он всегда, априори, хуже своего предшественника на этой должности. Это – изначальные, стартовые условия и аксиоматические постулаты: преемник и худший. Пребывая в романтическом плену неведения, новый директор не сможет удержаться у вла-

сти. Саботаж и защита личных интересов ключевыми сотрудниками обесценят период его правления, и он быстро сойдет со сцены.

Однако, отдавая себе полный отчет в особенностях старта, он имеет весьма неплохие шансы взлететь и править долго. Для этого следует в самые короткие сроки провести необходимые изменения и недвусмысленно показать людям, рядовым сотрудникам и руководящему составу, в чем заключаются их личные выгоды от внедрения новых порядков. Внедрять новшества следует добрым словом, подкрепленным пистолетом: непреклонность и воля директора к изменениям всегда должна быть подтверждена немедленным увольнением смутьяна. Внутриорганизационный рупор следует использовать по максимуму: сделал на копейку, расскажи, что на рубль. Любой повод должен быть использован как информационный для создания уверенности в правильности нового курса.

Глава 2. О человеческой природе подданных и слуг

*... люди всегда дурны, пока их не принудит к добру
необходимость...*

Человек постигает природу окружающих его людей с самого детства. Зачастую – неосознанно. Так либо иначе, но к совершеннолетию каждый формирует в своем представлении некоторый набор установок, отражающих его представление о человеческой сути. В большинстве случаев это представление скорее романтически приукрашивает действительность, нежели дает ей адекватно-реалистическую оценку. К сожалению.

В этой связи наследие г-на Макиавелли приобретает особенную ценность, поскольку полностью сметает вуаль романтического окрашивания людей, оставляя на рассмотрение руководителя только их истинную суть. Необходимую для понимания.

Эту суть требуется знать каждому. Но особенно это знание полезно тем, кто выбирает стезю руководителя, властелина, хозяина. Чьи воля и видение будут определять способы действий больших масс людей, его подданных или сотрудников, и его слуг или наместников – проводников его воли на местах.

2.1. Почему руководителю не следует уповать на человеческую добродетель исполнителей

Потому, что прощение всегда получить легче, чем разрешение. И потому еще, что единжды соврав, кто поверит. Что даже маленькая ложь рождает большое недоверие.

Разрешение на то, чтобы что-то сделать или чего-то не делать есть результат переговоров, то есть согласия по рассматриваемому вопросу. А согласие, как известно, есть продукт непротивления сторон. Если одна из сторон сопротивляется достижению согласия, не дает разрешения, а вторая, слабая, так и хочет согласие получить, то у нее не остается никаких других возможностей, как де-юре покориться силе аргументов первой стороны, но де-факто сделать по-своему. Оправдаться в подобных случаях перед самим собой всегда легко. А получить прощение в случае поимки на горячем – можно, сославшись на обстоятельства необходимости, непонимание договоренностей, собственную глупость, в конце концов, – да мало каких причин можно напридумывать. Важно, чтобы правдоподобно звучало и жалостливо, уничижительно.

Следуй договоренностям, действуй согласно принятым на себя обязательствам, честно исполняй свой долг, соответствуй ожиданиям других о тебе, оценивая себя и других по справедливости. Этот ряд можно продолжать, перефразируя известные библейские заповеди на лад современного менеджмента. Но лучше просто задуматься, а играют ли роль абсолютных истин эти заповеди в современной деловой жизни? Ведь как бывает? Юридически выверенный договор в случае конфликта мнений оспаривается более изощренным юристом. А скрепленные подписями или рукопожатиями обязательства игнорируются, как только одна из сторон почувствует слабину другой стороны. И чувство долга, например, самоотверженно служить отчизне разбивается в пух и прах, когда узнаешь о повальном мздоимстве чиновников. А справедливость, спросите вы? Так она вообще величина относительная, поскольку каждый меряет ее на свой аршин. Начальник, к примеру, считает справедливым снизить размер премии, потому... что он так считает, по мнению подчиненного.

Каждый из нас изворотлив, циничен и эгоистичен. Вопрос – кто и в какой степени. На что же следует ориентироваться директору, руководителю, хозяину в оценке человеческой природы своих подданных и слуг?

В своих планах директору следует рассчитывать на человеческую порочность – не прогадешь. А повезет, так можно получить две-три добродетели в качестве премии или бонуса. Никколо Макиавелли утверждает, что *«... в силу своей природы человек не может ни иметь одни добродетели, ни неуклонно им следовать»*.

Отсюда следует, что добродетели могут направлять поведение человека, если в это время на него не влияют более сильные искушения, побуждения, желания или страх. А поскольку работа в любой организации всегда сопровождается подобными влияниями, то следует ли ориентироваться на добродетели сотрудников? Тем более что руководителю они не подвластны, а может быть – и вообще неизвестны. Не легче ли оперировать тем, что находится непосредственно в руках управленца – инструментами контроля, оценки, вознаграждения и/или наказания?

Ибо, согласно г-ну Макиавелли, *«... о людях в целом можно сказать, что они неблагодарны и непостоянны, склонны к лицемерию и обману, что их отпугивает опасность и влечет нажива; пока ты делаешь добро, они твои всей душой, обещают ничего для тебя не щадить: ни крови, ни жизни, ни детей, ни имущества, но когда у тебя явится в них нужда, они тотчас от тебя отвернутся...»*

Романтическая идеализация людской природы чрезвычайно опасна для управляющего в современном менеджменте. Поэтому, отвечая своей личной карьерой и перспективой сохранить власть за полученный результат, надеяться директору на то, что сотрудники будут действовать добродетельно, категорически не рекомендуется. На этот счет г-н Макиавелли подчеркивает, что *«... расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает действительное ради должного, действует скорее во вред себе, нежели на благо, так как, желая исповедовать добро во всех случаях жизни, он неминуемо погибнет, сталкиваясь с множеством людей, чуждых добру...»* Кто не хочет своей гибели, тому не следует ориентироваться на должное, а необходимо следовать действительному.

* * *

В некоторой компании-ритейлере жил да был старший менеджер по закупкам. Был он правильным и праведным, исповедовал честность в отношениях, самоотверженно исполнял свой долг и беспрекословно подчинялся своему коммерческому директору.

А комдир был тоже правильным, но по-своему. Он считал, что ставить деньги на человеческую добродетель рискованно, что правильная формула звучит как «доверяй, но проверяй». Знал он не понаслышке, что при любом благоприятном случае партнеры обязательно подставят, либо со сроками напортачат, либо с ассортиментом подставят, либо с дебиторкой кинут, а потому всегда и всех контрагентов контролировал, и говорил так: «Да, мы партнеры и я вам доверяю, но давайте представим, что мы с вами встретились в суде...»

Однажды комдир на время отпуска оставил вместо себя старшего менеджера исполняющим обязанности. Подготовленный большой контракт с производителем нового товара был доведен почти до конца, он проинструктировал своего исполняющего относительно деталей и отбыл в отпуск. А старший менеджер, доведя контракт до подписания, учел добросовестно все детали, кроме размера предоплаты по закупке товаров: в согласованном с комдиром проекте значилось 10 процентов, как и в их контрактах по другой товарной группе, но для этого нового продукта контрагент просил 40 процентов.

Переговорщик от контрагента смотрел на старшего менеджера честными глазами, клятвенно обещал исполнение всех остальных обязательств по этому контракту, взамен искренне предложил снижение цен на этот товар к концу срока контракта, согласованные

2,5 процента готов заменить 3 процентами, вот, дескать, какие мы дружелюбно настроенные к вашей компании контрагенты. Идем навстречу, и вы должны сделать шаг...

И не выдержал старший менеджер, решил проявить самостоятельность, а заодно – и продемонстрировать своему начальнику действенность жизни добродетельной. Согласовал 40-процентную предоплату. И попал, как кур в ошип. Получив предоплату, контрагент перестал сотрудничать с этой компанией-ритейлером, переключившись на конкурентов. И как оказалось, увеличенный размер предоплаты был использован им, чтобы вернуть недополученные по другим контрактам деньги, с помощью которых опытный комдир держал этого контрагента на крючке, пока искал ему замену.

Такая вот кейс-история...

2.2. Подчиненных какого ума следует выбирать директору

Для этого следует ответить на вопрос, а какие умы вообще бывают у подданных и слуг? Готовый ответ дает Никколо Макиавелли:

«... умы бывают трех родов: один все постигает сам; другой может понять то, что постиг первый; третий – сам ничего не постигает и постигнутого другим понять не может. Первый ум – выдающийся, второй – значительный, третий – негодный».

Выдающимся умом следует обладать владельцу, директору, управляющему. Крайне желательно. Даже необходимо. В противном случае шансов сохранить власть у него мало. Об этом немного говорилось выше. Будет сказано еще в дальнейшем.

Идеальным для исполнителей, подданных и слуг является ум значительный. Перво-степенное его предназначение – адекватно, без ошибок и кривотолков понимать то, что говорит ему директор, стараться понять то, что уже постигнуто властителем, его выдающимся умом. Во вторую очередь, подданные и слуги со значительным умом должны саморазвиваться путем понимания того, что постигли другие выдающиеся умы и опубликовали в соответствующих книгах и статьях. Только таким способом сотрудникам и можно сохранить свое место в фарватере движения управляющего. Финдиры, комдиры и эйчары, контролеры и байеры, логисты и операционисты, аналитики и прогнозисты, они и им подобные в современных компаниях должны обладать значительным умом.

Если некоторые подданные или слуги начинают демонстрировать ум выдающийся, то перед директором или владельцем предстает альтернатива: либо же продвигать такого сотрудника на уровни, близкие к своему, либо же, если таких вариантов нет, то увольнять. Ибо в противном случае руководитель неосмотрительно готовит кандидата себе в преемники.

Негодный ум в современном менеджменте имеет крайне узкое применение. Исключительно в процессах, которые требуют только автоматического исполнения операций с помощью простейших рефлексов: нарочные, курьеры, машинистки-переписчики, архивариусы. В системе управления сотрудники с таким типом ума неприменимы. Поэтому, если у вас, г-н директор, такие присутствуют, их немедленно следует уволить либо переместить на соответствующие должности. А если вам эйчар, паче чаяния, такого вдруг порекомендует на вакансию менеджера, отказать категорически с формулировкой – не соответствует типу ума по классификации Макиавелли. И заодно указать эйчару на служебное несоответствие за подобную рекомендацию.

2.3. Можно ли руководителю рассчитывать на лояльность подчиненных

Нет, нет и еще раз нет. Категорически не следует совершать подобную ошибку. Ведь сколько волка не корми, он в лес смотрит. А люди эгоистичны и себялюбивы, и подвластны дрессировщику до тех пор, пока подчинены дрессуре.

Вот как об этом пишет г-н Макиавелли:

«...надо иметь в виду, что нрав людей непостоянен, и если обратить их в свою веру легко, то удержать в ней трудно...»

Единоверцы – это те сотрудники, подданные и слуги, которые, обладая умом значительным, могут настолько проникнуться идеями и замыслами своего руководителя, что они, эти замыслы, станут для них, сотрудников, как бы своими. Среди ближайшего окружения директора таких мало, но они есть.

Именно эта малая часть подданных и слуг может заслуживать звания потенциально лояльных к управляющему. Да, лояльных, но только потенциально. Что это означает? К сожалению, деловая жизнь крайне редко, и то, только на определенных этапах, напоминает прямую магистраль. Обычно – это изобилующая перекрестками и поворотами дорога с не всегда идеальным асфальтным покрытием. Пока автомобиль вашего бизнеса набирает обороты на прямом участке хайвэя – все в порядке, потенциально лояльные подданные лояльны настолько, что владелец может полностью рассчитывать на единоверство. Однако, как только начинает трясти на ухабах, или заносить на крутых поворотах, или есть необходимость притормозить перед перекрестком, подумать о дальнейших путях движения, а тем более сдать назад – все, забудьте об их лояльности. Единоверцев в вашем окружении больше нет. Даже среди обладающих значительным умом.

Почему? Да потому, что все они – карьеристы, эгоисты, себялюбцы и циники. Они перестают верить в вас, в ваши идеи, в вашу мудрость как директора бизнеса, в вашу надежность как гаранта их личного будущего. Они уже не с вами. Что делать в таком случае? Прочтем вышеуказанную цитату Макиавелли до конца:

«... надо иметь в виду, что нрав людей непостоянен, и если обратить их в свою веру легко, то удержать в ней трудно. Поэтому надо быть готовым к тому, чтобы, когда вера в народе иссякнет, заставить его поверить силой».

Только силой можно заставить своих подданных и слуг проявить лояльность и действовать согласно воле директора и владельца. Особенно это важно в неблагоприятных ситуациях.

Слуги с негодным умом не могут быть лояльными по определению. Они выполняют свои несложные процедуры только до тех пор, пока получают за это оговоренное жалование. Если наступают перебои с последним, первое улетучивается с быстротой испарения капли воды на раскаленной сковородке. Негодный ум подчиняется только дрессуре. Пока она есть, бессловесное животное выполняет волю дрессировщика. Как только он перестает давать корм и сладости, начинается бунт.

В последнее время во многих организациях считается для правителя модным дружить с сотрудниками, подданными и слугами. Такая дружба даже получила специальное название – оргкультурные мероприятия. Например, когда в одном зале собираются выделенные якобы демократическим путем представители рабочих коллективов, которые вместе с делегатами от управленцев пьют-гуляют с вечера и до поздней ночи, заливая в угарном опьянении неловкость и разницу в воспитании. Совершенно ошибочная и даже вредная мода,

надо сказать. Во-первых, если приверженность подданных и слуг, так называемая сегодня «организационная культура», не базируется на хоть в какой-то степени разделяемой вере, то покупать ее за ужин и выпивку – значит только обесценить и без того слабые ростки веры, которые у кого-то да и произрастают. Во-вторых, многотысячные затраты, списываемые по статье «оргмероприятия», могли бы найти и более разумное себе применение. О чем, кстати, в кулуарах, говорят все подданные и слуги так: лучше бы дали нам премию, а выпивку мы себе и сами организуем.

Директор, управляющий и владелец по своей природе имеют совершенно отличные горизонты восприятия жизни, чем у подданных, а тем более – у слуг. Представителям разных вселенных, даже и говорящих внешне на одном языке, невозможно понять друг друга, потому что в одинаковые слова они вкладывают разный смысл. Спросите носителя негодного ума, как он представляет свою перспективу самореализации, что он вам ответит? Нужно ли вообще размышлять о рабочих взаимоотношениях с подчиненными в категориях дружбы? Для чего? Ведь ни лояльность, ни преданность от этого не возрастают. Так стоит ли овчинка выделки?

Подчиненные будут тянуться к вам, директор, если ощущают мощь вашего ума и яркость ваших идей. Только этим руководителем сможет притягивать подданных. И на этом – кстати сказать, совершенно бесплатно! – можно построить хрупкое, но здание лояльности и приверженности, пусть и до первого поворота. Но никак не дружбы. Дружеские отношения между руководителем и подчиненными – это мираж.

Хотите дружить, дружите с себе подобными, независимыми и состоятельными. Денежные отношения омрачают настоящую дружбу. Дружба с подчиненными – это химера, ведь они получают от вас деньги. Какая уж тут дружба? Вот как об этом говорит г-н Макиавелли:

«...дружбу, которая дается за деньги, а не приобретается величием и благородством души, можно купить, но нельзя удержать...»

Среди тех, кто потянется к вам, и будет обладать значительным умом, следует выбирать помощников. То есть тех проводников своей воли, от действий которых следует ожидать максимальной безошибочности. Они не переврут по глупости ваших распоряжений и не исказят ваших намерений, передавая вашу волю по уровням управления вниз. Помощники – хорошая опора любому управляющему. По тому, кого директор продвигает и назначает себе в помощники, все, и подданные, и народ, судят о самом директоре. Свита делает короля. И с подбором помощников руководителю следует быть в максимальной степени аккуратным и тщательным. При этом – неукоснительно следовать совету Никколо Макиавелли: *«Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если он больше заботится о себе, чем о государе, и во всяком деле ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю, и тот никогда не сможет на него положиться».*

* * *

Однажды, в самый канун мирового финансового кризиса, в некоторой организации директор-собственник, несмотря на критическое положение дел, решил провести ежегодный корпоратив лояльности и всеобщей дружбы. Накануне он в довольно откровенных выражениях обрисовал тяжелое положение компании, однако выразил уверенность, что совместными усилиями они, как единая команда, преодолению временные трудности и дальше все снова будет хорошо. Веря в коллектив, собственник торжественно объявил, что ежегодный корпоратив не отменяется. А премия по результатам года будет выплачена в полном объеме сразу же после окончания новогодних каникул.

Для большинства сотрудников положение компании стало неприятной новостью, но посвященные, семь человек из ближайшего окружения собственника, давно подозревало о приближении краха.

Корпоратив удался на славу. Премия вовремя нашла каждого получателя... А спустя неделю четверо из семи ключевых сотрудников ближайшего окружения директора подали заявление об увольнении.

Такая вот кейс-история...

2.4. Почему в менеджменте не следует ориентироваться на любовь

Любовь приходит и уходит. Причем – неподвластно объекту любовной страсти. Как чувство, оно слишком подвержено внешнему влиянию. А управлять людьми следует с помощью более надежного и однозначного инструмента – страха наказания.

Молодой, пылко влюбленный юноша неосторожным словом может обидеть возлюбленную. Мать, не сдержавшись, может незаслуженно жестко наказать своего ребенка. Обиды в трудовых коллективах множатся по мере роста сложности решаемых задач. Однако глубина подобных конфликтов тем меньше, чем больше страх получить адекватный или еще более мощный ответ. В межгосударственных отношениях такой подход получил название политики сдерживания и противовесов: а против кого сегодня мы будем дружить?

Как известно, из двух равных по интеллекту противников всегда побеждает физически более сильный. Поэтому, внушая подданным любовь и уважение своим умом и прозорливостью, не забудьте время от времени демонстрировать им увесистую дубинку за своей спиной. Ведь *«...люди меньше остерегаются обидеть того, кто внушает им любовь, нежели того, кто внушает им страх, ибо любовь поддерживается благодарностью, которой люди, будучи дурны, могут пренебречь ради своей выгоды, тогда как страх поддерживается угрозой наказания, которой пренебречь невозможно...»*, пишет Никколо Макиавелли.

Страх и понесенные наказания вызывают месть. У любого человека. В душе подданных и слуг чувство мести вызывается значительно быстрее, чем у других людей вашего окружения. По той причине, что они всегда ощущают свою зависимость от директора, владельца, управляющего. Согласитесь, с этим нужно что-то делать. Ведь повернуться спиной к замыслившему месть крайне рискованно и неблагоразумно. На это счет г-н Макиавелли советует следующее: *«... людей следует либо ласкать, либо изничтожать, ибо за малое зло человек может отомстить, а за большое – не может; из чего следует, что наносимую человеку обиду надо рассчитать так, чтобы не бояться мести»*.

* * *

Однажды директор наказал байера за то, что тот не выдержал установленных закупочной политикой границ по цене. И выплатил ему премию не в полном размере. Байер был из ключевых, он взял да и пришел к директору пояснить и поскандальить, но тот настоял на своем. Решил проучить. А сам подумал, что даст тому возможность заработать и скомпенсировать потери, поручив выполнение большого контракта, за который он лично договорился с поставщиком.

А байер затаил на директора злобу и замыслил месть. Разумеется, он знал о готовящемся директором контракте. В отместку он слил эту информацию конкурентам, втайне переключил поставщика и сам вместе с этим контрактом ушел к конкуренту.

Такая вот кейс-история...

* * *

Подведем итоги. Уповать на человеческую добродетель – себе дороже. Надежнее исходить из предположения, что подданный всегда захочет украсть или обмануть, и для воспрепятствования этому придумать изощренный заслон. Для этого директору следует развивать у себя выдающийся ум, а окружать себя подданными и слугами ума значительного, а в редких случаях – выдающегося. Люди с негодным умом годятся только в самые низшие слуги.

Все люди себялюбивы и эгоистичны, скрытны и коварны. Поэтому директору не должно в порыве следования моде гнаться за химерами лояльности и миражами дружбы с подданными и слугами. Искренняя дружба вообще редкость, и возможна только между себе подобными. Страх и адекватное провинности наказание – вот единственные способы всегда держать подданных в узде повиновения и преданности. Следует никогда не забывать, что *люди всегда дурны, пока их не принудит к добру необходимость.*

Глава 3. О человеческой природе и качествах государя

*... государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно
давать благие советы...*

Врожденные качества руководителя проявляются в раннем детстве. Посмотрите, кто верховодит в песочнице, и вы сразу поймете потенциал влияния. Но как и любой талант, способности властвовать над другими должны быть аккуратно и скрупулезно развиты. Поначалу родители, затем друзья и старшие товарищи, потом профессиональные наставники, учителя, мыслители, гуру – в таком окружении таланты многократно усиливаются, а техника влияния оттачивается филигранно. Благодарным судьбе следует быть тому руководителю, который в полной мере перенял мудрость окружающих для развития собственных талантов. Тем же, кому повезло не в такой мере, остается путь равно как более тернистый, так и более почетный. Путь саморазвития.

3.1. Почему для директора важно найти правильный образец для подражания

Потому что правильный образец диктует адекватные мысли и правильные действия в стандартных и особенно в необычных ситуациях. Источником правильного всегда является успешный и должным образом осмысленный опыт, представленный в виде наставления. Наставления, которое учеником должно быть услышано, продемонстрировано, прочувствовано или прочитано.

Роль наставника неоспорима в любой профессиональной деятельности, хоть в спорте, хоть в искусстве, в науках, или в управлении. Но не всегда требуемый для роста профессионализма наставник может быть доступен для ученика. К счастью, в условиях информационной глобализации контакт с учителем может быть и виртуально-дистанционный. Книги, несущие опыт западных или восточных культур управления доступны ученикам из центральной и восточной Европы на своих родных языках. Вездесущий интернет позволяет воочию увидеть демонстрацию, услышать презентацию, прочувствовать эмоции или перечитать текст. Разумеется, личный контакт с мастером для подмастерья приносит для роста последнего максимальную пользу. Однако следует помнить аксиому обучения. А она гласит, что не менее двух третей результата обучения сосредоточена в руках учащегося, в его мотивации, в его открытом для восприятия сознании, в его целеустремленности постигать трудные истины, в его неутомимости совершения домашних заданий.

Помимо передачи знаний и умений, наставник, учитель играют и другую, не менее, а часто и более значимую роль в воспитании. Речь идет об образце для подражания. Кому не знакомо чувство, когда преподавателя любимого предмета боготворят, равняются на него не только в предметной сфере, но и в других аспектах жизни? Для будущего управленца критически важным является выбор образца для подражания. Молодого или старого, из близкой отрасли или вне связи с ней, связанного узами с альма-матер или представителя другой школы, всемирно успешного или известного широко в узких кругах. Почему это так важно? Никколо Макиавелли так отвечает на этот вопрос:

«Люди обычно идут путями, проложенными другими, и действуют, подражая какому-либо образцу, но так как невозможно ни неуклонно следовать этими путями, ни сравняться в доблести с теми, кого мы избираем за образец, то человеку разумному надлежит избирать пути,

проложенные величайшими людьми, и подражать наидостойнейшим, чтобы если не сравниться с ними в доблести, то хотя бы исполниться ее духа».

Воспринять дух и исполниться доблестью – вот основное, для чего требуется образец для подражания. В жизни начинающего управленца бывают настолько тяжелые переживания, когда появляется желание бросить самосовершенствование и двинуться по пути наименьшего сопротивления. Когда на стезе властителя сталкиваешься с эгоизмом и себялюбием подданных и слуг, на формирование приверженности которых потрачены недели, месяцы и годы. Когда давний партнер подводит и неожиданно для тебя кидает в сделке. Когда тщательно продуманная выигрышная комбинация рушится из-за трусости и нерешительности одного из подчиненных.

Именно в такие моменты важно иметь перед глазами образец для подражания, в его опыте, в его целеустремленной последовательности, в его вере в успех, в его силе воли. Хорошо сказал поэт:

Человек сам себе и советник, и царь —
Пусть порою шатается он от невзгод,
Как от ветра бумажный китайский фонарь,
Как от сильной волны неустойчивый плот.

Но волнение стихает, и завтра, как встарь,
Снова силу и волю в себе он найдет,
Чтобы цели своей возложить на алтарь
Ежедневных усилий приложенных плод.

Вновь его устремленья прочнее, чем сталь,
И он твердо уверен: «Придет мой черед!»,
Ведь его сила воли – отнюдь не хрусталь,
А алмазного стержня сверкающий лед...²

Головокружение от успехов, эйфория вседозволенности, взлет на гребень волны известности и почитаемости – все это также не менее серьезные испытания для ученика. Теория жизненных перекрестков свидетельствует, что судьба всегда предоставляет множество шансов изменить траекторию жизни, улучшить текущее положение, достичь желаемой цели. Но заметить, воспринять эти перекрестки дано не каждому. Только достойный в состоянии по мельчайшим сигналам распознать приближающиеся новые возможности. В такие моменты никак нельзя быть самоуверенным толстокожим болваном. Как раз наоборот, следует до максимума обострить восприятие, оголить нервные окончания и прислушаться к звукам душевных струн. И подвергать все сомнению и тщательному осмысливанию. Именно это позволит, как сейчас говорят, капитализировать в максимальной степени открывающиеся возможности для роста. Такие моменты нельзя упустить, советует г-н Макиавелли:

«Только тот, кто обладает истинной доблестью, при внезапном возвышении сумеет не упустить того, что фортуна сама вложила ему в руки...»

Самосовершенствование для управленца – это процесс непрерывный. С каждым пройденным этапом, с новой преодоленной преградой, с очередной ступенью карьеры накапливается бесценный опыт, требующий глубокого осмысления и систематизации. Кроме того,

² Сила воли. Федор Наврузов, 2008

каким бы сильным управленцем и властителем не становился директор, всегда найдется еще более мудрый и опытный руководитель, у которого есть чему поучиться: стратегическому видению, интуиции в принятии сложных решений, мгновенному проникновению в человеческую суть и пониманию движущих мотивов и побуждений подданных. Такие примеры являются магнетически привлекательными для ищущего совершенствования человека. Причем настолько сильным может стать этот магнит, особенно в связанных рынках, когда один другому поставляют товары или услуги, сырье или материалы, что возникает стремление сблизиться с мудрым руководителем, сочетаться стратегическим союзом с возглавляемой им компанией, объединить ресурсы для решительного противостояния конкурентам.

Такие мысли директору следует безжалостно искоренять. Ибо свидетельствуют они о попадании воли ищущего под влияние более сильного руководителя. Таким путем можно потерять и собственную власть, и загубить компанию. Никколо Макиавелли предостерегает: *«...лучше избегать союза с теми, кто сильнее тебя...»*, поскольку так незаметно для себя попадаешь в зависимость и можешь быть поглощен более сильным игроком.

* * *

Однажды один весьма талантливый и подающий большие надежды управленец, выпускник лучшей отечественной бизнес школы, получил приглашение возглавить молодую, но уже зарекомендовавшую себя и проявившую свои амбиции компанию. Страстно мечтал он о роли первого лица, собирая по крупицам опыт с самых нижних степеней управления. Благодаря своим коммуникативным способностям и острому уму выбрал он стезю продавца сложных программно-технических комплексов и поднялся по ней на должность коммерческого директора. Он много читал, общался с более опытными представителями профессионального сообщества, научился внимательно слушать и замечать мельчайшие нюансы мимики и жестов. Он непрерывно закалял свое тело и дух боевыми искусствами, по совету наставника рассматривая любые переговоры по продажам как некую схватку, из которой он должен был всегда выходить победителем. И так оно и было...

И вот теперь назначение на должность CEO в международную компанию. Сбылась мечта! Эйфория и головокружение овладели нашим героем, но вспомнил вовремя он совет сэнсэя: когда заканчивается подъем на гору, успокой натруженное дыхание и усмири взбудораженный ум – увидишь много других сияющих высот. Два года посвятил он директорству в этой компании и придал ей за это время необыкновенное ускорение. Был этот путь тернист и сложен, множество больших и мелких проблем приходилось решать молодому директору, брать на себя ответственность за важнейшие решения.

Благодаря выдающемуся уму этот бесценный опыт переплавился в философию управления. Придал уверенности в роли властителя. Закалил характер, придал ему стойкости и доблести. Выработал гибкость мысли и изощренность слова. И понял наш герой, что пришло время примерять для себя другие вершины.

Такая вот кейс-история...

3.2. Какие основные черты характера следует воспитывать в себе правителю

Восприимчивость, то есть умение задать правильный вопрос и услышать правильно ответ на него. Мудрость, то есть умение отличать добро от зла и соответствующим образом принимать решения. Требовательность, то есть способность держать на высоте уровень требований к подданным и слугам, когда надо вознаграждать, а когда надо – жестко карая

нерадивых и злоумышленных. Целеустремленность, то есть несгибаемая воля, постоянство намерений и решительность в действиях.

Злые языки, ссылаясь на г-на Макиавелли, говорят, что *«государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы»*. В этой фразе сокрыто высокомерие подданных и слуг, помощников и радников, которые за глаза считают себя более осведомленными о делах и более умными для оценки текущей ситуации и принятия соответствующих решений. Ни в коем случае не следует давать основания для распространения подобных мнений. И лучшим способом их пресечь должна быть каждодневная демонстрация мудрости правителя, директора, владельца.

В чем же проявляется мудрость руководителя? Когда ситуация однозначна и укладывается в прокрустово ложе регламентов и процедур, подданные и слуги имеют все основания и должны принимать вверенные в их сферу ответственности решения. Считается, что в такие моменты верховному руководителю не следует вмешиваться в течение дел, ибо вмешательством своим он де-факто приравнивает себя к своим подчиненным. Чем в значительной мере снижает магию верховной власти и собственный имидж в их глазах.

Но когда ситуация предполагает многозначность исходов, когда есть необходимость выбора между хорошим результатом и лучшим, между большими убытками и малыми. Когда следует учитывать не только финансовые показатели, но формальные отношения, интриги и слухи, прогнозы назначений и отставок, кулуарные сплетни и личные договоренности руководителя, одним словом – всю совокупность вербально-невербальной информации, частично доступной, а в большинстве своем скрытой от подданных. Именно в этот момент властитель должен выйти на сцену во всем своем величии decision-мейкера. И дать подданным и слугам наставление, обозначить правильные цели и настроить на необходимые действия. Успешность последующих событий как раз и продемонстрирует мудрость руководителя и магию его высшей власти в организации. Никколо Макиавелли так формулирует свой совет: *«...в том и состоит мудрость, чтобы, взвесив все возможные неприятности, наименьшее зло почесть за благо...»*

В подобных ситуациях директору не грех и узнать мнение наиболее выдающихся и опытных подданных. Очень часто их идеи или взгляды могут совпасть с мнением правителя, тем самым повысив его уверенность в правильности принятого решения: *«...благоразумный государь... отличив нескольких мудрых людей, им одним предоставит право высказывать все, что они думают, но только о том, что ты сам спрашиваешь и ни о чем больше; однако спрашивать надо обо всем и выслушивать ответы, решение же принимать самому и по своему усмотрению...»* А мнения, не совпадающие с видением руководителя, могут помочь ему понять истинные намерения и способ мышления их авторов, что немаловажно для проникновения в человеческую суть этих подданных.

Стиль управления, побуждающий подчиненных откровенно высказывать свои предложения и идеи, считается и эффективным, и вовлекающим всех в управление для делегирования полномочий и возложение ответственности на авторов. Но очень часто издержками такого стиля становится желание подчиненных каждый раз давать руководителю свои советы, даже когда они тому и не нужны: подданные таким образом стремятся манипулировать своим владельцем и втайне возвыситься над ним. Таким действиям следует давать немедленный и решительный отпор: мудрость властителя заключается в том, чтобы сохранить в неприкосновенности трон верховной власти. Вот как об этом пишет г-н Макиавелли: *«...государь всегда должен советоваться с другими, но только когда он того желает, а не когда того желают другие; и он должен осаживать всякого, кто вздумает, непрошенный, подавать ему советы...»*

Сохранение власти, помимо макиавеллевского заигрывания в демократию с подданными, требует демонстрации жесткости и даже жестокости. Поскольку доведение своего

мнения и принятого решения так либо иначе, но наталкивается на противодействие подданных, скрытое или явное, преодолению которого никак не способствуют проявления колебаний и неуверенности руководителя. В этот момент следует проявить непреклонную сосредоточенность, жесткую принципиальность и твердую решимость довести задуманное до логического конца и желаемого результата. Всех, кто колеблется или демонстрирует неверие в решение руководителя, следует без колебаний, жестко отлучить от выполнения заданий, особенно когда они являются ключевыми для достижения цели. Ну а в случаях прямого предательства, отступничества и уклонения от установленного курса или иного пособничества конкурентам, замеченных в том следует наказывать нещадно и прилюдно, демонстрируя всем свою волю вознаграждать на благо общего дела и наказывать за зло содеянное. Невзирая на лица, на возраст и на прошлые заслуги – жестко карать провинившихся.

А на обвинения в жестокости, непримиримости и мстительности, которые неизбежно последуют, нужно отвечать словами Никколо Макиавелли:

«...частный человек достигает верховной власти и понимает, что жестокость жестокости рознь. Жестокость применена хорошо в тех случаях – если позволительно дурное называть хорошим, – когда ее проявляют сразу и по соображениям безопасности, не упорствуют в ней и по возможности обращают на благо подданных; и плохо применена в тех случаях, когда поначалу расправы совершаются редко, но со временем учащаются, а не становятся реже. Действуя первым способом, можно с божьей и людской помощью удержать власть; действуя вторым – невозможно».

Успех и результат всегда примиряют большинство подданных и слуг с действительностью, какой бы жестокой и даже кровопролитной она ни была на этапе принятия решений и распределения ответственности между сотрудниками. Потому что большинство-то как раз и пожинает плоды желаемого, в то время как неугодные и непокорные, оставаясь несогласными, в меньшинстве влачат жалкое существование на задворках бизнес империи или на второстепенных ролях в компании.

Цель оправдывает средства, а победителей – не судят. На этом – победительном управлении делами – и строится уважение и признание властителя. О необходимости и особенностях формирования имиджа руководителя будет сказано в соответствующем месте. Сейчас же необходимо подчеркнуть следующее: вера в могущество правителя строится кропотливо и долго, а разрушается в мгновение ока. Так возникает негативное отношение подчиненных, неуважение и скепсис, уничижительная критика и ирония, неверие и даже презрение. Следует помнить предостережение: *«Презрение государи возбуждают непостоянством, легкомыслием, изнеженностью, малодушием и нерешительностью. Этих качеств надо остерегаться как огня, стараясь, напротив, в каждом действии являть великодушие, бесстрашие, основательность и твердость».*

* * *

В одной средней компании жил да был директор, тоже средний. Не обладал он ни яркой харизмой, ни проницательной интуицией, ни категоричной непреклонностью в достижении цели, был, что называется, ни рыба ни мясо. Правил делами спокойно, осторожно, без фанатизма и без какой-либо искры, размеренно и рутинно. И компания, так же как и ее директор, не отличалась уникальностью в своем позиционировании, предлагала на рынок вполне добротные, но не эксклюзивные продукты, как, к примеру, лидер этого рынка – компания инновационная, творческая и ищущая, управляемая непоседой-владельцем.

И однажды случилась так, что владелец продал компанию-лидера одному инвестиционному фонду. А управляющий, назначенный фондом, как опытный финансист, реорганизовал систему управления так, чтобы всячески контролировать и снижать издержки. В результате количество эксклюзивных товаров в ее продуктовом портфеле резко сократилось. Возникла так называемая рыночная возможность занять освобождающуюся нишу.

Некоторые из ближайших сотрудников настойчиво рекомендовали директору-середнячку предпринять немедленные действия для использования открывшейся возможности. Они подчеркивали, что такие ситуации выпадают крайне редко. И что если не их компания, то другой игрок рынка обязательно воспользуется сложившейся ситуацией. Но директор, взвесив риски, промедлил с принятием решения, и спустя непродолжительное время все заметили, что другая компания из второго эшелона этого рынка взяла на себя смелость инвестировать в создание эксклюзивных продуктов взамен вышедших. И преуспела в этом. А большая часть из ближайших сотрудников директора-середнячка, безуспешно инициировавших изменения, перешла работать в эту смелую компанию.

Такая вот кейс-история...

* * *

Итак – итоги. Саморазвитие управляющего – это нескончаемый процесс. К этому следует быть готовым и соответствующим образом себя мотивировать. В помощь к этому следует найти и выбрать для себя объект подражания – человека могучего духа, сильного волей и непреклонного во влиянии на подчиненных для достижения желаемых целей. Это позволит сохранить доблесть и уверенность в любых, самых сложных ситуациях, будучи уверенным что «его сила воли – отнюдь не хрусталь, а алмазного стержня сверкающий лед».

Восприимчивость к новым фактам, особенно к тем, которые не укладываются в изначальную картину происходящего, мудрость в принятии взвешенных решений по принципу минимизации рисков и повышению выгод, бескомпромиссная требовательность к подданным и слугам, великодушные и щедрость в благодарности за содеянное благо, но жесткое наказание нерадивых, отступников или предателей – вот основные черты, помогающие управленцу не только сохранить за собой высшую власть в любой компании, но и привести ее к выдающимся результатам.

Глава 4. О предназначении и целях государя

...государь не должен иметь ни других помыслов, ни других забот, ни другого дела, кроме войны, военных установлений и военной науки, ибо война есть единственная обязанность, которую правитель не может возложить на другого...

Основополагающая цель руководителя компании заключается в том, чтобы при любых обстоятельствах сохранив и укрепив личную власть, дальше применять ее для достижения побед на тех рынках, где представлены ее продукты или услуги. Все остальные цели самостоятельного значения не имеют, и значит должны быть рассмотрены как средства для достижения основополагающей цели.

Способы удержания власти – важнейший вопрос. Ему посвящена следующая глава. Здесь же целесообразно остановиться только на методах достижения побед.

Руководитель компании есть ее главный и основной продавец. В какой бы сфере ни начинал свое самосовершенствование и карьерный рост будущий директор, ему следует непрерывно и настойчиво развивать в себе качества продавца: понимать потребителя и безошибочно торить дорогу к его сердцу. Борьба за предпочтения происходит на невидимом фронте сознания потребителей, а война за их кошельки выигрывается в местах продаж.

Прежде чем наземные войска приступят к штурму и завоеванию неприятельских твердынь, артиллерийская подготовка с воздуха должна обеспечить требуемые проходы и подавить основное сопротивление противника. Артподготовку потребителя для встречи его с продуктами или услугами компании следует проводить всеми доступными коммуникативными средствами, рекламно-имиджевыми мероприятиями и промо-акциями. И в том заключается выдающаяся роль маркетинга. Но ошибочно для руководителя считать, что артподготовка ведет к победе. Захват территорий осуществляют наземные войска. Денежный поток в компании генерируют продажи. Именно продавцам дано право захватить кошелек потребителя и зафиксировать тем самым победу на этом рынке.

Хочешь жить в мире – готовься к войне. Хочешь побеждать на своих рынках – готовься управлять продавцами и направлять действия маркетологов. Ибо от согласованности их взаимодействия и проистекает требуемый для директора результат. По которому, в конечном итоге, и судят о его качествах управителя и об успешности вверенной ему компании. Как пишет Никколо Макиавелли, «...о действиях всех людей, а особенно государей, с которых в суде не спросишь, заключают по результату, поэтому пусть государи стараются сохранить власть и одержать победу. Какие бы средства для этого ни употребить, их всегда сочтут достойными и одобрят...»

Артиллерийская подготовка истощает арсеналы армии. Коммуникативное сопровождение продаж истощает бюджеты компании. Соотнести затраты с будущими выгодами от продаж, найти ту неуловимую грань, с которой половина рекламного бюджета перестает быть бесполезной, возможно только в том случае, когда имеется безошибочное представление относительно предпочтений потребителей и уверенность в мобильности продавцов для доставки товаров в места продаж. Катастрофическую по своим последствиям ошибку совершает директор, начиная рекламную артподготовку на новых рынках без твердой уверенности в готовности обеспечить продажи.

* * *

Однажды, на волне успешной экспансии в рамках своего регионального рынка, директор компании, производящей продукты питания, решил завоевать часть столичного рынка. Нанял столичное рекламное агентство для проведения информационной артподготовки. Арендовал распределительные склады. Заключил договора со столичной дистрибуторской компанией. И дал команду для начала военных действий.

Пошла артподготовка и по коммуникационным каналам, и в местах продаж. Потребителям понравились предлагаемые новые продукты питания, и они дружно направились к прилавкам за закупками. Однако нужной представленности обещанного ассортимента на прилавках не нашли. Подождали день-другой, да и забыли о дегустациях и семплингах, благо в этот период времени подобные мероприятия проводились и другими производителями продуктов питания, и потребителям было из чего выбрать.

Как оказалось, снабжение завода и мощности производственных линий не смогли обеспечить необходимые объемы продукции для бесперебойного снабжения столичного рынка. Начатая директором атака захлебнулась в самом начале. Бюджет артподготовки был израсходован в буквальном смысле в воздух. А провал наступления на столичном фронте обернулся отставкой директора.

Такая вот кейс-история...

* * *

Г-н Макиавелли так пишет по этому поводу:

«Поистине страсть к завоеваниям – дело естественное и обычное; и тех, кто учитывает свои возможности, все одобряют или же никто не осудит; но достойную осуждения ошибку совершает тот, кто не учитывает своих возможностей и стремится к завоеваниям какой угодно ценой».

Есть множество тренингов, мастер классов и семинаров, конференций по обмену опытом и демонстрации лучших практик. Есть специальная литература и тематические видео-уроки. Все это крайне полезные и необходимые к применению средства, позволяющие избежать драматических ошибок в военных действиях на новых рынках. Однако, по общему мнению, наиболее важными компонентами побед являются собственная практика и ее тщательное обмысливание, обмозговывание.

Очевидно, что невозможно непрерывно вести наступательные военные действия: создавать и выводить на рынки новые продукты и услуги, предлагать качественно более совершенный сервис, обеспечивать большую доступность и открытость компании. Ключевые прорывы и завоевание плацдармов осуществляются в течение нескольких месяцев, а подготовка к решающим сражениям может занимать годы. Как поддерживать должный боевой дух солдат и сохранить преданность офицерского состава?

Для этого не придумано ничего лучше демонстрационных военных упражнений и небольших по масштабу действий, имеющих целью отработать взаимодействия и специальные навыки. Мирное время – лучшая возможность подготовиться к будущей войне. Этой подготовке следует придать системности и целеустремленности. Для чего генштаб разрабатывает комплекс навыков, требуемых в будущих военных действиях. Если, к примеру, потребуется мощная артподготовка, то ключевыми для отработки в маломасштабных операциях следует считать безошибочный выбор рекламного агентства, быструю и скрытную

разработку творческих решений рекламно-имиджевых кампаний, тестирования основных сообщений на представителях целевой аудитории будущих рынков, создание баз данных и аналитического аппарата для мониторинга успешности артподготовки и внесения при необходимости некоторых корректив. Маркетинговые подразделения компании должны выступать флагами учений, а все остальные – продавцы, производители, логисты и транспортники, финансисты – быть последователями и учиться выполнять обслуживающие и поддерживающие функции.

И наоборот. Если по замыслу будущих военных действий требуется отточить умения быстрого разворачивания собственной дистрибуции в целевом регионе, то лидером маломасштабных военных операций или учебных маневров следует считать службы продаж. В то время как маркетинг и все остальные подразделения компании помогают продавцам решать задачи подбора подходящих складских и офисных помещений, приобретения или аренды транспорта, отбора и подготовки персонала, согласования размещения продуктов на полках в местах продаж, оценки объемов единичного потребления или длины чека.

Поскольку продажи являются неделегированной функцией директора, ответ на вопрос, кто нацеливает и направляет военные учения в мирное время, считается тривиальным. Разумеется – директор. Никколо Макиавелли в таких словах подчеркивает эту мысль:

«...государь должен даже в мыслях не оставлять военных упражнений и в мирное время предаваться им еще больше, чем в военное. Заключаются же они, во-первых, в делах, во-вторых – в размышлениях... Что касается дел, то государю следует не только следить за порядком и учениями в войске, но и самому почаще выезжать на охоту, чтобы закалить тело и одновременно изучить местность...»

Тренировка тела не может быть результативной без упражнений духа. Новые тактические построения войск, нестандартные действия и хитрые маневры, отвлекающие внимание противника операции и способы сохранения тайны в периоды концентрации сил на прорывных направлениях, осознание характера будущих боевых действий – все это составляет суть теоретической подготовки генштаба перед новой войной. Так и директору следует создать межфункциональную команду или стратегический комитет, возглавить его и личным участием направлять усилия отдельных членов команды для проработки способов противодействия утечке информации, выбора региона экспансии, разработки концепта и уникального позиционирования нового продукта или услуги, методов тестирования и окончательного отбора продуктовых решений. Важнейшие решения этой группы связаны с утверждением времени начала и завершения рекламно-имиджевых кампаний, общих бюджетов затрат и прогнозов доходов, установлением предельных значений целевых показателей, типа стоимости единичного контакта и рентабельности маркетинговых инвестиций.

Директору целесообразно глубоко погрузиться в изучение прошлых кампаний аналогичного назначения, собственных, если таковые были, а также из опыта других компаний. По его примеру и все члены команды-комитета должны заняться активной самоподготовкой, каждый по своему функциональному направлению выявляя лучшие практики, а также обращая внимания на допущенные ошибки и недоработки. По совету Макиавелли, *«государь должен читать исторические труды, при этом особо изучать действия выдающихся полководцев, разбирать, какими способами они вели войну, что определяло их победы и что – поражения, с тем чтобы одерживать первые и избегать последних. Самое же главное – уподобившись многим великим людям прошлого, принять за образец кого-либо из прославленных и чтимых людей...»*

* * *

Однажды директор-учредитель одной небольшой, но амбициозной отечественной софтверной компании пришел к пониманию, что назревает удачный момент для рывка, позволяющего многократно нарастить рыночную стоимость его компании и на волне растущих инвестиционных ожиданий выгодно выйти из этого бизнеса.

Раздумывая об этом, он пришел к двум важнейшим выводам: что ему еще никогда не доводилось продавать бизнес, и что в одиночку он с этой задачей не справится. Поэтому директор отобрал ключевых сотрудников и руководителей своей компании и провел вместе с ними специальную стратегическую сессию, на которой изложил свое видение рыночной ситуации, выразил уверенность в своевременности и правильности планируемых действий и огласил о создании штаба по разработке и последующей реализации новой стратегии. Его ближайшее окружение дружно поддержало своего руководителя, а когда сотрудники узнали, что при условии успешного завершения задуманной операции учредитель обещает каждому значительный бонус, их ликованию не было предела.

Директор разработал и утвердил план работы штаба, установил сроки завершения разработки деталей и оперативных планов новой стратегии, выделил соответствующий бюджет. Работа закипела. Помимо руководства делами компании и функции управления штабом, директор оставил за собой и функцию налаживания взаимоотношения с инвестиционным сообществом и подбора потенциального стратегического инвестора.

... И вот спустя год от памятной стратегической сессии вся команда собралась снова, в том же месте, для празднования успешного завершения стратегии выхода. Одновременно с этим теперь уже бывший директор-учредитель поделился со своими коллегами новой мечтой. Большая часть членов команды, воодушевленная новыми идеями, пошла за своим руководителем.

Такая вот кейс-история...

* * *

Как обычно – подведем итоги. Они будут необычно краткими. Руководителю следует знать, что основополагающая его цель заключается в победах на существующих и новых рынках. Единственным способом добиться победы является продажа товара или услуги, а мерилем успеха является денежный поток от продаж. Продажи – это как военные действия, в которых верховный главнокомандующий есть альфа и омега победы. Поэтому единственной недеделируемой функцией директора следует считать продажи.

Глава 5. О стабильности и удержании власти

Основой же власти во всех государствах... служат хорошие законы и хорошее войско. Но хороших законов не бывает там, где нет хорошего войска, и наоборот, где есть хорошее войско, там хороши и законы...

Власть не дается. Она берется из рук ослабевшего предшественника. Вне зависимости от форм передачи власти, новому руководителю следует совершенно четко разумеать, что удержаться на престоле и обеспечить стабильное управление можно только благодаря собственным безошибочным действиям – упование на фортуна или на вышестоящего патрона может оказаться губительным.

Длинная дорога начинается с первого шага. Желательно совершить его в правильном направлении. Получившему власть управителю следует лаконично и ясно сформулировать свои приоритеты, дабы подчиненные, подданные и слуги смогли или вынуждены были самоопределиваться. Неопределенность страшит больше самого жуткого будущего, в то время как определенностью можно усмирить недовольных и укрепить дух сторонников. И добрым словом и пистолетом это достигается значительно легче, чем просто добрым словом.

5.1. Чем важны первые мгновения прихода к власти

Тем, что следует дать себе внутреннюю установку – я руководитель, а не врио. А поданным четко сформулировать, что новый правитель – это всерьез и надолго. Крайне желательно дистанцироваться от патрона/судьбы, наделившей властью, не обременять их своими проблемами и одновременно избавиться от их мелочной опеки. А еще необходимо пересмотреть взгляды на команду и ближайшее окружение, проверить на благонадежность тех, кому не доверял вначале.

Новому управителю нет времени на раскачку: в роль директора ему следует войти максимально быстро. И начать целесообразно с себя.

Хороший исполнитель никогда не сможет стать хорошим управляющим до тех пор, пока он не примет для себя новую парадигму самооценки – я должен не исполнять, а управлять. По инерции новые назначенцы, особенно выдвигаемые на руководящие должности снизу, продолжают считать себя исполнителями. В гипертрофированной ответственности они замыкают на себя все мелкие и незначительные вопросы. И тонут в деталях, за деревьями не видя лесу. И подчиненные реагируют на такого человека не как на руководителя, а как на врио – временщика.

Как полевой командир, переходя в генштаб, должен научиться управлять войсками не видя конкретных боевых подразделений, так и директору следует осознать, что обеспечивать желаемые результаты действий подчиненных ему предстоит не видя их, с помощью влияния на их сознание. А для этого нет лучше способа как позиционировать себя всерьез и надолго. Никколо Макиавелли указывает, что тот, «кто меньше полагался на милость судьбы, тот дольше удерживался у власти». Кто в первые мгновения после представления, в первые дни руководства недвусмысленно демонстрировал уверенность взятых бразд правления, того естественнее принимает народ и слуги в качестве нового правителя.

Немаловажным аспектом такой демонстрации власти является и демонстрация самостоятельности и автономности. Пуповина связи с патроном или судьбой не дает ощущения самостоятельного полета, якорем держит на приколе саморазвития и потому может оказаться губительной.

Назначая на должность ставленника-управителя, патрон решает свои задачи в глобальной игре за власть. И надеется, что назначенец полностью закроет порученный ему фронт работ. Каково же бывает удивление и разочарование «мистера судьбы», когда выдвиженец дергает его по каждому вопросу. И подчиненным в такой ситуации становится понятно, что марионетка в роли директора никаких вопросов не решает, следовательно, они ориентируются на патрона и стремятся всячески, через голову директора, выйти на уровень патрона. Да и самому назначенцу с таким подходом никогда не удержаться у власти надолго – так и войдет в анналы истории временщиком.

Это как раз тот случай, который описывает г-н Макиавелли: *«...тем, кто становится государем милостью судьбы, а не благодаря доблести, легко приобрести власть, но удержать ее трудно. Как бы перелетев весь путь к цели, они сталкиваются с множеством трудностей впоследствии»*. И главная трудность заключается в том, что новый руководитель в глазах подданных выглядит не как самостоятельная фигура, а как бездумный слуга своего патрона. Какое уж тут может возникать уважение и преклонение перед таким руководителем? Как он сможет собой олицетворять власть?

«Нередко государи, особенно новые, со временем убеждаются в том, что более преданные и полезные для них люди – это те, кому они поначалу не доверяли». К таким выводам приходит Никколо Макиавелли на основании анализа многочисленных исторических примеров. Этот вывод остается справедливым и сегодня.

Само собой разумеется, что назначение на должность нового руководителя сопровождается изначальной неприязнью, а то и прямым противодействием некоторых сотрудников. Побудительной причиной для этого всегда является их стремление защитить свои зоны комфорта: а вдруг новая метла разрушит схемы, договоренности и механизмы, на отладку которых при прежнем руководителе ушли месяцы и годы. Наблюдая демонстрацию неприязни или противодействия, руководитель справедливо заносит таких сотрудников в список неблагонадежных. Вопрос только в том, как долго им предстоит в этом списке находиться: оставив этих сотрудников в числе неблагонадежных, недальновидный руководитель рискует лишить себя профессиональных исполнителей. Мудрому же управителю следует создать для них условия, в которых те, с одной стороны, могли бы сохранить большую часть зоны комфорта, а с другой – направить свои усилия на благо нового руководителя.

В таких случаях благодарности сотрудников, изначально неприязненно относившихся к новой власти, не будет предела. И свои схемы и механизмы они перестроят теперь уже на достижение показателей нового руководителя. В управлении, как и в жизни, чрезвычайно редко можно провести грань «черное-белое»: огромная масса событий и действий окрашена в полутона. Поэтому руководителю не следует навешивать раз и навсегда обозначенные ярлыки на своих подданных – каждому из них можно найти наиболее подходящую роль.

Так же обстоит дело и со сторонниками, помогавшими назначению руководителя на должность. Ярлык «благонадежного» на таком подданном не вечен, поскольку может оказаться, что его поддержка диктуется не приверженностью вам, а недовольством прежним правителем. Это значит, что побудительными мотивами таких сотрудников является свержение с должности неугодного им руководителя. А поэтому они приветствуют преемника не за его личные качества, а как факт смены власти.

На первых шагах новому руководителю нелишним будет дипломатически заигрывать с такими подчиненными, стремясь к двум целям. С одной стороны, максимально четко прояснить для себя причины их недовольства прежним руководством. Дабы знать о «больных мозолях» и без нужды на них не наступать. С другой – продемонстрировать свои самые лучшие качества и постараться создать личную приверженность. Дабы установить дружеские отношения.

Достижение первой цели позволит директору представить минное поле взаимоотношений с такими подчиненными. И тогда, при необходимости все-таки наступить на больное место, можно постараться предотвратить взрыв путем предоставления им других привилегий, компенсирующих потери. Успешная же демонстрация мудрости и восприимчивости, уверенности и целеустремленности, этих и других качеств руководителя, превратит пассивных сторонников с философией «против кого мы сегодня будем дружить» в искренних приверженцев.

Однако, предостерегает Макиавелли, если новый руководитель не преуспеет в превращении недовольных в своих сторонников, то этот диагноз следует воспринимать как окончательный – от таких следует незамедлительно избавляться: *«...следует вдумываться в побуждения тех, кто тебе помогал, и если окажется, что дело не в личной приверженности, а в недовольстве прежним правлением, то удержать их дружбу будет крайне трудно, ибо удовлетворить таких людей невозможно...»*

* * *

Однажды в одном отечественном учебном заведении состоялись выборы нового ректора. Большинство голосов был избран молодой профессор и перспективный ученый-физик. Однако немалое количество приверженцев отдали свои предпочтения за известного политолога, долгое время уже занимавшего должность одного из проректоров.

Приступив к правлению, новый руководитель назначил своего главного противника в предвыборной гонке своим первым заместителем, совместно с ним разработал программу реорганизации университета и вокруг ее реализации объединил не только своих приверженцев, но и большую часть сторонников теперь уже первого проректора. Таким образом и была создана критическая масса сотрудников, поддерживающих курс на проведение реформ в вузе. Что, собственно, и было основой предвыборной программы нового ректора.

Представителей оставшегося меньшинства, не принявшего новый курс, он или отправил в долгосрочные творческие отпуска, или уволил, тем самым расчистив для себя и своих сторонников поле деятельности.

Такая вот кейс-история...

5.2. Почему правителю важно жить в дружбе с народом

«...государь не волен выбирать народ...», указывает Никколо Макиавелли. Получив власть, он вынужден править от имени того народа, который населяет территорию его юрисдикции. И далее продолжает так: *«...но волен выбирать знать, ибо его право карать и милловать, приближать или подвергать опале...»* Осуществляя власть от имени народа, государь вправе выбирать и назначать придворных.

Так и директор. Придя к власти в компании, он ориентирует ее нацеленность на удовлетворение нужд своего народа – целевой аудитории, потребителей и клиентов, тех, кто в обмен на использование производимых этой компанией товаров или услуг платит деньги. Редки случаи, когда целевую аудиторию можно кардинально изменить. Хотя трансформировать ее в направлении развития потребительских предпочтений не только можно, но и необходимо. Чем и должен заниматься радивый директор. Можно сказать, что потребители-клиенты для директора есть величина неизменная. В то время как приближенные могут – и должны! – меняться в зависимости от изменения ситуации и актуальности задач.

Отсюда вывод: гарантией сохранения власти является ориентация директора на потребности клиентов-народа, а не на интересы своего окружения. В своей массе лояльные потребители всегда голосуют своими ногами и кошельками в пользу политики дирек-

тора, в то время как интриганы-подданные подставляют руководителя в любой удобный для себя момент, какие бы клятвы и обещания они перед этим не произносили. Г-н Макиавелли пишет об этом так: «...государю надлежит быть в дружбе с народом, иначе в трудное время он будет свергнут...»

Лаконично-убедительная рекомендация Никколо Макиавелли в отношении действий директора по отношению к своим помощникам и сотрудникам ближайшего окружения сохраняет свою актуальность до сих пор и не нуждается в дополнительных аргументациях: «С людьми знатными надлежит поступать так, как поступают они. С их же стороны возможны два образа действий: либо они показывают, что готовы разделить судьбу государя, либо нет. Первых, если они не корыстны, надо почитать и ласкать, что до вторых, то здесь следует различать два рода побуждений. Если эти люди ведут себя таким образом по малодушию и природному отсутствию решимости, ими следует воспользоваться, в особенности теми, кто сведущ в каком-либо деле. Если же они ведут себя так умышленно, из честолюбия, то это означает, что они думают о себе больше, нежели о государе. И тогда их надо остерегаться и бояться не меньше, чем явных противников, ибо в трудное время они всегда помогут погубить государя».

Особым даром следует обладать руководителю, который «...делается государем своего отечества... в силу благоволения сограждан». И дар этот Макиавелли называет «удачливая хитрость». Обладая такой хитростью лисы и гибкостью змеи, руководитель сможет без потерь пройти меж рифами демократии и монархии, свободомыслия и единовластия, меж заигрыванием и непреклонностью, свободой и тиранией.

* * *

В одном столичном театре тяжело и долго хворал главный режиссер. Был он старым, известным, заслуженным и народным. Вышестоящие органы, как водится, готовили ветерану смену. И как водится, из своих, вышестоящих. Однако столкнулись с ситуацией, когда зрители и на демонстрациях, и в печати, и в театре на представлениях высказывались в пользу преемника, которого выбрал и готовил сам главреж. И коллектив также был против «назначенца». Конфронтация достигла такого накала, что в разгул демократии вышестоящие органы не решились игнорировать мнение народа. Но затаили на преемника злобу.

Выбор народа и коллектива был узаконен выше. Преемник показала себя гибким и мудрым правителем. Понимающим, что для победы в войне не обязательно выигрывать все битвы – малозначимые можно уступить противнику, дабы усыпить его бдительность.

Как то прознал он, что в планах вышестоящих органов значились давно не выходившие на подмостки классические произведения. Подготовил он соответствующий запрос-разрешение выше и отослал. А спустя время получил важное «добро». Используя которое и начал активную подготовку к премьерам. Одновременно вводя в классические сценарии актуальные темы и злободневные проблемы, соединяя таким образом классику и современность. Не все актеры и не сразу приняли новшества. С кем в творческом споре, а с кем и админресурсом, но главреж убедил несогласных, а своей дипломатичностью снискал еще большую любовь приверженцев и однодумцев.

Премьеры получили шумное одобрение зрителей, аншлаги следовали за аншлагами. Вышестоящее начальство было вначале в легком недоумении относительно современного прочтения классических авторов, но потом, видя народную эйфорию, даже приписало себе и своему далекоглядству инициативу обогатить классику актуальным контекстом. Новый главреж успешно правит и по сей день, поскольку снискал и приверженность народа, и с вышестоящими нашел общий язык.

Такая вот кейс-история...

* * *

Поддерживая дружественные отношения с потребителями и клиентами, руководитель развязывает себе руки в вопросах назначения своих представителей в отдаленных регионах. Неразумно давать им большую власть и самостоятельность, поскольку это размывает притягательный образ самого властителя: удельным князькам не место в современных системах управления. Все идеи по долевному и уставному разделению власти в регионах следует отбросить как еретические и предать анафеме. Не следует путать это с аутсорсингом, использование которого не только усиливает власть руководителя и приверженность к нему народа-потребителей, но и в случае скандалов позволяет использовать аутсорсинговые компании в качестве козлов отпущения.

Назначая руководителей филиалов, представительств, дочерних предприятий, ни в коем случае не следует придавать этим сотрудникам статус самостоятельных начальников, а следует представлять их в качестве слуг и наместников, призванных претворять волю директора на данной территории. Ибо, по словам г-на Макиавелли, *«там, где государь правит посредством слуг, он обладает большей властью, так как по всей стране подданные знают лишь одного властелина; а если же и повинуются государевым слугам, то лишь как чиновникам и должностным лицам, не питая к ним никакой особой привязанности»*.

5.3. Как руководителю успокоить недовольных

Кто старое помянет – тому глаз вон: обиды и недовольства следует излить раз и навсегда, в последующем не попрекая и не злословя. Благодарность руководителя должна быть частой, но не чрезмерной, дабы не вызывать у подчиненных ощущение пресыщенности.

Не каждого из недовольных новый руководитель сможет или захочет уволить. В первом случае сила их покровителей, тайных или явных, не позволит ему это сделать. А во втором – самому директору бывает невыгодно избавляться от осведомленных в секретной информации или от высокопрофессиональных сотрудников, даже если те и неудобны в управлении. Как поступать с такими? Можно ли их успокоить?

Во-первых, директору следует уразуметь, что такие подданные могут затаить обиду очень глубоко и надолго. Так что необходимо запастись терпением. С другой стороны, выявив таких сотрудников, целесообразно одним векселем отплатить неудобным: да, вы не со мной, я это понимаю, тем не менее, собираюсь с вами сотрудничать и готов забыть прошлое, готов смириться с неприязнью, которую вы питаете ко мне, если это будет не в ущерб делу, которое составляет смысл и предназначение моего правления; покончим разом с этим, перевернем страницу и начнем с чистого листа. Как правило, такой месседж, полный здравого смысла, не может быть не воспринят. И, по словам Макиавелли, открывает руководителю возможность налаживания с такими подданными конструктивных взаимоотношений. Он советует тем *«...предусмотреть все обиды, чтобы покончить с ними разом, а не возобновлять изо дня в день; тогда люди понемногу успокоятся, и государь сможет, делая им добро, постепенно завоевать их расположение. Кто поступит иначе, из робости или по дурному умыслу, тот никогда уже не вложит меч в ножны и никогда не сможет опереться на своих подданных, не знающих покоя от новых и непрестанных обид»*.

Если наносить обиды следует единоразово, то одаривать благодарностью необходимо дозированными порциями, да еще так, чтобы заслуга, оказанная подданным своему руководителю, всегда превосходила его благодарность. Небольшие дозы благодарности приучают подчиненных к мысли о справедливости и искренности директора, что, разумеется, не может

не повлиять благотворно на возникновение к руководителю уважения и приятия. Г-н Макиавелли на этот случай советует:

«...обиды нужно наносить разом: чем меньше их распробуют, тем меньше от них вреда; благодеяния же полезно оказывать мало-помалу, чтобы их распробовали как можно лучше...»

* * *

Новоназначенный глава администрации президента в течение первого месяца поменял трех из семи директоров департаментов и пятерых из двенадцати начальников отделов. Замены произвел только затем, чтобы освободить места для своих протеже: они были давно уже сыгранной с ним командой. О чем, не скрывая, довел до сведения всех оставшихся. «Дабы не плодить ненужных слухов», – сказал он на нараде. А в ближайший за этими событиями выходной пригласил всех своих подчиненных, доверенных, нейтральных и недовольных, на ужин в служебный ресторан. «Так сказать, на входыны», – сказал он.

Выслушав все тосты, в конце застолья он сказал следующие слова: «Вы все – профессионалы своего дела. Я вижу, кто из вас мне предан, и ценю это. Я также вижу и тех, кто был и есть противником моего назначения, и уважаю их позицию. Однако предупреждаю, что всех, у кого неприятие ко мне будет отражаться на качестве исполнения моих поручений, я буду всеми доступными и законными мерами наказывать как провинившихся профессионалов, а информацию, порочащую их имидж, распространять в соответствующих инстанциях. Моя же благодарность за отменное исполнение всегда найдет героя, независимо от того, к какому лагерю он относится – моих сторонников или противников».

В результате новая команда и старые профессионалы успешно проработали вместе до тех пор, пока указом президента глава администрации не получил пост в правительстве.

Такая вот кейс-история...

5.4. Чем обеспечивается поддержание власти государя

Враги, внутренние и внешние, всегда покушаются на власть руководителя. И от того, насколько успешно он сможет противостоять покушениям, настолько стабильным и долговременным будет его правление. Следует помнить, что законы защищают превентивно, в то время как сила и ее регулярная демонстрация отбивает всякую охоту и нарушать законы, и посягать на властителя. Можно сколько угодно демонстрировать дипломатическую гибкость, избегать прямых столкновений с противником, но рано или поздно придется продемонстрировать свою силу, и это решает исход дела. Победителей не только не судят. Их еще и боятся. А также любят за то, что они с умом применяют свою силу.

Каждый человек сочетает в себе сознательное начало и бессознательное. И если первое отражает результаты развития в течение последних двух тысяч лет, то второе сосредоточено в своих недрах многосотлетнюю эволюцию, выделившую человека из дикой природы. Это второе, бессознательное начало и заставляет бороться за власть, сохранять ареал своего обитания нетронутым от покушений врагов.

Не следует верить словам «я не имею карьерных устремлений, мне не нужна власть». Они говорят только о том, что человек либо неискренен, то есть лжет, либо пока еще не осознает привлекательность борьбы за власть. Любой из окружения руководителя стремится отвоевать у него частичку власти, желая в дальнейшем использовать ее либо для укрепления своей зоны комфорта, либо как плацдарм для наращивания эскалации. Таким животным инстинктам следует давать решительный отпор, демонстративно наказывая, карая агрессора

для устрашения всем остальным. Никколо Макиавелли утверждает, что *«...с врагом можно бороться двумя способами: во-первых, законами, во-вторых, силой. Первый способ присущ человеку, второй – зверю; но так как первое часто недостаточно, то приходится прибегать и ко второму. Отсюда следует, что государь должен усвоить то, что заключено в природе и человека, и зверя... государь должен совместить в себе обе эти природы, ибо одна без другой не имеет достаточной силы... из всех зверей пусть государь уподобится двум: льву и лисе. Лев боится капканов, а лиса – волков, следовательно, надо быть подобным лисе, чтобы уметь обойти капканы, и льву, чтобы отпугнуть волков...»*

Львиная сила, помноженная на лисью хитрость, дает руководителю необходимую гибкость с демонстративной мощью. И то, и другое действует устрашающе на противника, отбивая у него всякую охоту претендовать на власть. Законы препятствуют посягательствам, сила запрещает это под страхом смерти. Насколько непреодолимой мощью выглядит правитель в глазах врагов, настолько несовершенными могут быть законы, охраняющие его владения. Ибо, по словам г-на Макиавелли, *«хороших законов не бывает там, где нет хорошего войска, и наоборот, где есть хорошее войско, там хороши и законы»*.

Нет ничего более шаткого и преходящего, чем обаяние могущества, не опирающегося на собственную силу. Как руководитель может накопить силу? Только создав специальные подразделения для контроля и устрашения подданных: внутренний аудит, служба охраны, система безопасности, скрытое прослушивание и видеозапись, контроль местоположения сотрудников – все это действенные способы держать подчиненных в повиновении, владеть и накапливать компромат, получать ранние оповещения о готовящихся заговорах, выявлять недовольных, раскрывать случаи злоупотреблений.

Можно услышать обвинения в том, что подобным методам не место в просвещенном и демократичном 21 веке, что это, дескать, отдает средневековой инквизицией. На что изощренному директору следует отвечать словами Макиавелли *«...благоразумному государю следует избегать тех пороков, которые могут лишить его государства, от остальных же – воздерживаться по мере сил, но не более...»* И добавлять от себя – главное предназначение руководителя заключается в сохранении и усилении его власти. А для этого все средства хороши. Тем более, что противостоять приходится животным устремлениям агрессоров, а тут уж не до сантиментов – как говорится, *a la guerre comme a la guerre*.

Некоторые могут также предостеречь, что таким образом невозможно снискать любовь подданных. Действительно, это так. Однако стремится ли дрессировщик вызвать к себе любовь зверя? Нет. В первую очередь, ему требуется полное послушание командам. И если послушание достигается, то можно зверя и погладить, и приласкать... приняв, правда, все меры предосторожности, дабы не потерять руку. В этой связи Макиавелли подчеркивает, что *«лучше всего, когда государя боятся и любят одновременно; однако любовь плохо уживается со страхом, поэтому если уж приходится выбирать, то надежнее выбрать страх»*. Так и проницательному руководителю следует держать подчиненных в страхе, пресекая в корне их намерения претендовать на власть и заставляя выполнять необходимые действия. Время от времени благодаря за несение службы.

Здесь уместно обратить внимание на такой тонкий момент: внушая подданным страх, нельзя переходить на личности, вызывая ненависть, поскольку такая эмоция плохо контролируется рассудком. Распалив ненависть, дрессировщик рискует жизнью, повернувшись к зверю спиной. Под влиянием ненависти к директору сотрудник теряет чувство самосохранения и действует как камикадзе. В связи с этим тонкому директору следует всегда чувствовать грань «ничего личного – только бизнес». Г-н Макиавелли так пишет об этом: *«...государь должен внушать страх таким образом, чтобы, если не приобрести любви, то хотя бы избежать ненависти. Чтобы избежать ненависти, государю необходимо воздерживаться*

от посягательств на имущество граждан и подданных и на их женщин... ибо люди скорее простят смерть отца, чем потерю имущества...»

Кнут. Стимул. Вожжи. Батог. Плеть. Kick the ass. Balanced score cards. Key performance indicators. Эти и подобные им термины есть не что иное, как эвфемизмы, дипломатические реверансы, книжные словеса и оргкультурный макияж. Управление не терпит двусмысленности. Здесь следует называть вещи своими именами. А все вышеперечисленные термины обозначают одно – страх. Причем, как известно, ожидание страха всегда сильнее самого страха. Поэтому так действенны в опытных руках такие инструменты.

Источником страха подданных должен быть правитель. Инструментом устрашения – его тайная полиция. Негоже первому лицу постоянно марать руки в крови. Хотя и не следует стыдливо отводить глаза от вершащейся казни.

Тайные осведомители, внедренные умудренным директором в проблемные подразделения, легальные контрольно-аудиторские службы и профессиональные отряды внутренней и внешней безопасности – вот современные инструменты, использование которых позволяет руководителю держать внешних агрессоров на расстоянии, а подчиненных в страхе. Или в тонусе, если такое определение нравится больше. Или – руку на пульсе. Или вожжи в руках. Или ногу в замахе to kick the ass. Как ни назови, но суть одна – внушить страх. Ибо только страх, что плетя всегда достанет до спины провинившегося, заставляет работать на совесть.

Здесь перед практичным директором возникает закономерный вопрос: содержать ли штат устрашителей-аудиторов постоянно, или привлекать со стороны по необходимости? Никколо Макиавелли дает однозначный ответ: *«Наемные и союзнические войска бесполезны и опасны; ... мудрые государи всегда предпочитали иметь дело с собственным войском».*

Уже сказано было, что опытному руководителю надобно поддерживать баланс между вызываемыми страхом и ненавистью. Из опыта и наблюдений следует такой вывод: ничто так не возбуждает ненависть подчиненных, как высокие требования и страх наказания за их невыполнение вкупе с отсутствием ресурсов, необходимых подчиненным для исполнения приказов. Этот дисбаланс между требованиями руководства и вооруженностью исполнителей создает настолько глубокую и устойчивую ненависть, избавиться от последствий которой будет крайне сложно. Такая ненависть – есть мина замедленного действия, всегда готовая подорвать устои власти директора. А посему – совет правителю, стремящемуся сохранить и укрепить свою власть, словами Макиавелли звучит так: *«...никогда не бывало, чтобы новые государи разоружали подданных, – напротив, они всегда вооружали их, если те оказывались не вооруженными, ибо вооружая подданных, обретаешь собственное войско, завоевываешь преданность одних, укрепляешь преданность в других и таким образом обращаешь подданных в своих приверженцев».*

* * *

Жил-был один руководитель. Был он скорпионом по знаку Зодиака и по натуре. И окружать себя старался подчиненными-скорпионами. Полагая, что в борьбе выживет самый сильный скорпион-подданный, слабаки уйдут. А он, как скорпион-руководитель, всегда останется вне борьбы, поскольку будет над схваткой. И всегда будет держать в страхе выживших. Ибо у него – власть карать и миловать.

Но ошибся. В стремлении навести страх на самого сильного своего скорпиона-подчиненного, коммерческого директора, он перешел на личность, начал наказывать его при подчиненных, беспочвенно лишил заработанного бонуса, задним числом наложил вычеты за прослушанные семинары, отобрал служебный автомобиль и мобильный телефон, ввел для него рабочую субботу для личного отчета по результатам. Такое измывательство невоз-

можно скрыть от глаз других сотрудников, и стало так, что большинство втайне соболезнавало коммерческому.

Терпел-терпел скорпион-коммерсант, пока не вытерпел. Замыслил он втайне побег, подготовил пару крупных заказов, замкнул все контакты на себя, предложил своим надежным помощникам войти в его команду – и был таков: переметнулся к конкуренту. После ухода коммерческого ушли и другие. А руководитель-скорпион остался при своих интересах.

Такая вот кейс-история...

* * *

Подведем итоги этой важнейшей главы. Назначение на должность есть последний шаг в борьбе за власть и первый – за ее сохранение и усиление. Поэтому смысл и предназначение первых шагов после назначения в том, чтобы продемонстрировать непрерывность своих властных намерений. Всерьез и надолго – вот девиз нового правителя. Который следует ежедневно повторять про себя как заклинание или мантру, и демонстрировать окружающим своей уверенностью и непреклонностью. Именно так добиваются признания.

Как из двух одинаково умных соперников всегда в конечном итоге побеждает физически более сильный, так и право сильного всегда превосходит силу права. Где есть сильное войско, там и законы воспринимаются подчиненными как хорошие.

Самый сильный воин тот, кто может сделать другом своего врага. Директору следует руководствоваться этой мудростью во взаимоотношениях с неблагонадежными сотрудниками, стремясь перенацелить их зону комфорта для достижения нужных ему целей.

Личное исполнение следует использовать исключительно как демонстрацию своего профессионализма в некоторых вопросах. В остальном – помнить, что менеджмент – это искусство получить нужный тебе результат усилиями других людей. Обиды и недовольства изливать разово и сполна, благодарность дозировать и растягивать во времени.

Хочешь удержаться в руководящем кресле – сделай все возможное, и даже больше для удовлетворения потребностей своего народа, клиентов и потребителей. Для этого все средства хороши, ведь победителей не судят. Покушения агрессоров на власть руководителя следует пресекать решительно, как лев, и хитро, как лиса. Демонстрация силы действует более отрезвляюще, чем апеллирование к нормам закона. А устрашением можно добиться значительно большего, чем ожиданием ответной любви. Вызывать страх у подчиненных следует регулярно и постоянно, для этого должны быть использованы специальные службы. Однако дальновидному руководителю не следует превращать страх в ненависть.

Глава 6. Об имидже государя

...государю нет необходимости обладать всеми добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими...

Как цинично говорят современные пиарщики, не так важно событие, как его освещение в прессе. Своими корнями этот цинизм уходит в далекое прошлое, ибо тогда уже Никколо Макиавелли проницательно заметил, что *«... люди большей частью судят по виду, так как увидеть дано всем, а потрогать руками – немногим. Каждый знает, каков ты с виду, немногим известно, каков ты на самом деле...»*

Каждый народ, потребители и клиенты, подданные и слуги чтят того правителя, который проявляет щедрость. Щедрость, раздавая блага. Щедрость в благодарности. В продвижении. Но пресытиться щедростью необыкновенно легко, а разоряет казну она чрезвычайно быстро. Никто не любит жестокости в применении к себе, но страх считается наиболее действенным средством принуждения. Добродетельный же руководитель в стремлении понравиться окружению попадает в руки циничных аферистов и терпит фиаско в глазах подчиненных.

Как найти баланс? Искусство в том, чтобы, будучи скупым, казаться щедрым, будучи жестким – восприниматься мягким. Будучи жестоким – не вызывать ненависть. Будучи бесчестным – казаться верным данному слову.

6.1. Почему государю важно казаться щедрым, но не быть им

Потому что щедрость привлекает окружающих, но разоряет дающего.

Как женщина любит мужскую щедрость, так и подчиненным лестно иметь не скаредного, а расточительного руководителя. Который широким жестом раздает благодарности и звания, должности и полномочия, надбавки и премии, бонусы и опционы. Который принимает отчеты по заданиям с подходом «плюс-минус понятно». Который живет сам и дает жить другим по принципу «рука руку моет».

В какие моменты подобная расточительная щедрость важна? Для мужчины – на этапе завоевания женского сердца. А для руководителя? Аналогично – на пути к вершине власти. Г-н Макиавелли говорит так: *«...либо ты достиг власти, либо ты еще на пути к ней. В первом случае щедрость вредна, во втором – необходима»*. Однако предостерегает: *«...тот, кто проявляет щедрость, чтобы слыть щедрым, вредит самому себе»*.

А в какие моменты важно казаться, слыть, восприниматься щедрым? Всегда! Значит, каким бы ни было отношение директора к благотворительности или щедрости, следует делать все возможное, чтобы восприятие превосходило действительность: подаренная копейка должна восприниматься рублем, каждый пожертвованный доллар – сотенной купюрой, а мимолетно высказанное одобрение ощущаться подчиненными как высочайшая милость.

Следует помнить слова Макиавелли – *«ничто другое не истощает себя так, как щедрость»*. Щедрость ради щедрости разорительна для казны, щедрость ради результата обогащает имидж руководителя. А уж о пресыщении щедростью лучше чем известный поэт в сказке «О золотой рыбке» и не скажешь: то, что еще вчера казалось недостижимой мечтой, а сегодня упало с неба, завтра кажется само собой разумеющимся.

Чрезмерно ретивые руководители, дабы заработать очки в глазах акционеров и подчиненных, демонстрируют щедрость, часто тратя на организационные цели даже собственные, личные средства. Глупостью, и никак иначе, называют такие действия подданные, а

акционеры втайне посмеиваются над тем, как ловко они смогли развести нового директора на эти траты, никак не записывая их ему в зачет. Как известно, тратить можно либо свое, либо чужое. *«В первом случае полезна бережливость, во втором – как можно большая щедрость...»* – рекомендует г-н Макиавелли. Следовательно, обеспечив включение в бюджеты организации средства, необходимые для поддержания имиджа щедрого руководителя, следует все потратить до цента, а лучше – запросить увеличение бюджета. Свое личное время и деньги, квартиру и автомобиль, связи и контакты, свои беспокойства и переживания включать в программы имиджа следует крайне осмотрительно, если не сказать скупно. Подданные директора, видя его траты по статье представительских расходов на дорогие рестораны и авиа перелеты, и втайне завидуя, на деле одобряют эти действия. Потому что они создают необходимый им самим прецедент для обоснования затрат на щедрость на своем уровне. Опытный директор, видя подобную реакцию, должен отдергивать зарвавшихся подчиненных, в жесткой форме указывая им: что положено Юпитеру, то не положено быку.

* * *

Одна столичная фирма открыла свое представительство в депрессивном районе, набрала местных людей для работы и начала свою деятельность. Однажды, на совещании у губернатора, директора фирмы вежливо попросили оказать посильное содействие местным активистам. В виде материальной помощи. Для противодействия, так сказать, депрессии. Тот согласился. И через время дал команду оплатить счет, принесенный ходоком.

Лиха беда – начало. Спустя еще некоторое время пришел некий авторитетный представитель районной организации активистов и аргументировано высказал необходимость ежеквартальных перечислений для обеспечения, по его словам, «последовательности действий и прогнозируемости результатов». Директор был удивлен такой оборотистостью активистов, однако дал команду поставить проплаты ежеквартально. На том и порешили.

А в конце года тот же самый авторитетный представитель представил директору фирмы многостраничную презентацию, из которой с неизбежностью приближающегося поезда следовала необходимость удвоить материальную помощь следующего года. Директор попросил время подумать. Сравнил размеры запрашиваемой помощи с результатами истекающего года, спрогнозировал будущий... и решил отказаться. О чем и сообщили в организацию активистов за борьбу против депрессивности района, сославшись на ограниченность финансов.

Активисты не стали вести бессмысленную переписку, выбивая помощь. А со следующего выпуска районной газеты начали информационную кампанию против столичной фирмы, которая не только разбазаривает местные природные ресурсы и загрязняет окружающую среду, но и является недобросовестным работодателем.

Такая вот кейс-история...

6.2. Почему правителю при всей его жесткости следует казаться добрым

Потому что жесткость вызывает страх и принуждает к подчинению, а показная доброта не дает разрастаться ненависти в душах подданных.

Опытные руководители знают, что жесткие указания и жестокие наказания держат подчиненных в повиновении, нацеливают их действия на достижение желанных целей и решение актуальных задач, позволяют достигать прогнозируемых результатов. От которых, кстати сказать, процветает компания. Не только ее владельцы или руководители, но и подчиненные, сотрудники. Именно на таком понимании и следует основывать руководителю

строительство и укрепление своего имиджа: бизнес – это война, а на войне без жестких приказов и жестокой требовательности не выжить. Поэтому, жестко требуя от подчиненных безусловного исполнения, руководитель действует в их же интересах. Так требовательный тренер ставит удар боксеру или теннисисту. Так любящий родитель демонстрирует ребенку, что такое хорошо и что такое плохо. Никколо Макиавелли подчеркивает, что *«...государь, если он желает удержать в повиновении подданных, не должен считаться с обвинениями в жестокости...»* Но должен казаться подданным добрым и вызывать у них почтение.

Всем людям свойственно чтить доброту, особенно когда она проявляется неожиданно. Жесткость приказов и жестокая требовательность как раз и создают требуемый фон, ибо каждый согласится с тем, что весьма неожиданной для народа будет доброта тирана.

Однако, добро добру рознь. Как и щедрость, бесцельная доброта быстро приедается и превращается в норму, следование которой только размягчает руководителя, не добавляя ему любви и почтения подчиненных. Следовательно, искусственному правителю необходимо облачить доброту в такую форму, которая, с одной стороны, вызывает любовь и почтение подданных, но с другой – демонстрирует нацеленность руководителя на результат. Для этого рекомендуется искусно сплести покровительство талантам и самородкам с одержанными победами и успешными действиями на разных рынках.

«Ничто не может внушить к государю такого почтения, как военные предприятия» указывает Никколо Макиавелли. А посему, способом вызывать к себе почтение и любовь есть непрерывное подчеркивание успехов и достижений, какими бы незначительными порой они не казались: если есть информационный повод, машина пиара всегда насытит его нужным имиджевым содержанием. И здесь важно, подчеркивая направляющую роль руководителя, искусно выделить и роль исполнителей, таланты и способности которых достигли необыкновенного расцвета в период правления руководителя. Следуя такой лисьей дипломатичности, руководитель добивается двух целей. Он поддерживает у подчиненных стремление к самосовершенствованию и желание быть отмеченным в этом, одновременно направляя их усердие в русло нужных руководителю целей. По словам Макиавелли, *«государь должен выказывать себя покровителем дарований, привечать одаренных людей, оказывать почет тем, кто отличился в каком-либо ремесле или искусстве»*, ибо это способ заслужить народную любовь и почтение, несмотря на жесткость в управлении и жестокость в контроле.

* * *

Жил да был «красный» директор завода. Был он настолько умудрен житейским и деловым опытом, что, несмотря на изначально красный цвет, так умело приспособившись к перипетиям перестройки-ускорения-приватизации, что не только сохранил за собой власть на заводе, но и укрепил ее значительно мажоритарным пакетом акций. Само собой это не пришло к нему, а потребовало львиной жестокости и лисьей хитрости в борьбе за власть над заводом и укреплении позиции последнего на рынке.

Все сотрудники почитали директора и трепетали перед его беспощадно требовательным взглядом. И, тем не менее, безропотно подчинялись его управленческому гению, справедливо связывая свое личное благополучие с жизнеспособностью завода. Особенно любили директора за неожиданные проявления доброты. Отец наш родной, так называли его за глаза, и пожурит, и возблагодарит. Легендами оброс образ директора в людской молве. Особенное место в ней занимала история, когда однажды прилюдно директор снял с руки свои часы и подарил их мастеру участка за отличные показатели. Событие это долго еще передавалось из уст в уста, обогащаясь все новыми и новыми деталями и закрепляясь в памяти народа...

И только референт директора знал, что таких часов припасено несколько специально для подобных случаев, но боялся рассказать об этом под страхом немедленного увольнения. Такая вот кейс-история...

* * *

«... любят государей по собственному усмотрению, а боятся – по усмотрению государей, поэтому мудрому правителю лучше рассчитывать на то, что зависит от него, а не от кого-то другого; важно лишь ни в коем случае не навлекать на себя ненависти подданных...»

6.3. Почему важно демонстрировать добродетели, даже не обладая ими

Поскольку не каждому дано увидеть правителя в деле, но дана возможность услышать о его результатах, постольку демонстрация образа правителя перед народом важнее дел его. Слывя честным, легче обмануть. В образе открытого легко сохранять скрытность. Сострадательному легче быть жестоким. Богобоязненно нравственному – циником. Искреннему – быть хладнокровно расчетливым. Мимикрия снижает бдительность противника. Камуфляж скрывает истинные намерения. Скрытность обеспечивает неожиданность и успешность боевых операций. Результат же в глазах подчиненных и общественности оправдывает средства для его достижения. Победителей не судят. Их опыт тщательно изучают, извлекая бесценные уроки.

В благочестиво-романтических книгах по менеджменту можно прочесть о том, что честность к народу, в отношениях с клиентами и партнерами, является залогом успеха и процветания. Практические же наставления ориентируют прагматического директора на прямо противоположный ход мысли: единожды соврав, кто поверит. Поэтому в выигрыше всегда остается тот, кто раньше и с выгодой для себя отступит от договоренностей.

Изучив обширный исторический материал и обобщив психотипы правителей, Никколо Макиавелли приходит к выводу, что только тот преуспевает в продвижении к власти, кто хитростью лисы может дополнить могущество льва. Изворотливая дипломатичность, оформившаяся впоследствии в девиз «у Британии нет постоянных союзников, у нее есть постоянные интересы», составляет основу управленческой философии директора. И если два представителя такой философии сталкиваются на переговорах, то за win-win маской учтивости, открытости и честности скрываются win-lost жестокие лица прожженных мошенников и кидал. Кто в таком раскладе остается не в накладе? Разумеется, что первый, кто, соблюдая свою выгоду, постарается изменить условия договора в свою пользу. Так было всегда и так будет впредь, ибо «...мы знаем по опыту, что в наше время великие дела удавались лишь тем, кто не старался сдержать данное слово и умел, кого нужно, обвести вокруг пальца; такие государи в конечном счете преуспели куда больше, чем те, кто ставил на честность...»

Потому мудрый г-н Макиавелли настоятельно рекомендует директору всегда следовать такому правилу: «...разумный правитель не может и не должен оставаться верным своему обещанию, если это вредит его интересам и если отпали причины, побудившие его дать обещание. Такой совет был бы недостойным, если бы люди честно держали слово, но люди, будучи дурны, слова не держат, поэтому и ты должен поступать с ними так же. А благовидный предлог нарушить обещание всегда найдется...» Искусство руководителя как раз и заключается в том, что на этапе формирования договоренностей заложить в контракты

незримые прецеденты будущих благовидных оправданий неблагоприятным отступлениям от договоренностей. Как говорится, ничего личного – только бизнес.

* * *

В одну область, проблемную с точки зрения политической ситуации, губернатором от имени правящей партии был назначен молодой, подающий надежды политик. Перед ним руководство поставило задачу переломить негативное отношение населения к правящей партии и через год, подготовившись к местным выборам, сформировать большинство депутатов в местном совете.

Молодой губернатор во время первых же телевизионных дебатов объявил о снятии с себя полномочий руководителя партийной организации в области, заявил о намерениях заниматься только хозяйственными делами, стремясь вывести область из числа депрессивных. Вскоре общественности был представлен новый корпус помощников и советников губернатора, причем большинство из них представляли политически нейтральные профессиональные сообщества, а некоторые даже сотрудничали с оппозиционными силами.

Совместными усилиями профессионалов-советников и активистов-общественности в кратчайшие сроки была разработана новая стратегия развития области, успешно прошедшая открытые слушания и получившая бюджетное обеспечение. Инвестиционный потенциал области был представлен на крупнейших инвестиционных форумах национального и европейского уровня. Высокий уровень требовательности губернатор демонстрировал в отношении всех чиновников, не давая поблажек никому, включая и своих однопартийцев.

Такая созидательная позиция новой власти сопровождалась активной информационной кампанией, причем главными рупорами перемен постепенно стали оппозиционные издания. Рейтинг губернатора и партии непрерывно повышался и вскоре превзошел рейтинг их политических противников. Население с удовлетворением отмечало прогресс в решении социальных вопросов, снижении задержек по выплатам, в повышении качества коммунальных услуг, в ремонте дорог. Все радовались, что новый губернатор пришел всерьез и надолго.

И только небольшая группа приближенных знала об истинной цели губернатора – получить министерское кресло в столице.

Такая вот кейс-история...

* * *

Истинно мягкотелый руководитель подобен беззащитной овце в львином прайде или волчьей стае. Маскирующийся же под мягкотелого руководителя выглядит львом с лисьей головой в овечьей шкуре. То, что столкновения не избежать – очевидно. И результат его – также очевиден. В первом случае – очевидно мгновенное съедение овцы. Во втором же – очевидна победа закамуфлированного льва.

«...государю нет необходимости обладать всеми названными добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими. Дерзну прибавить, что обладать этими добродетелями и неуклонно им следовать вредно, тогда как выглядеть обладающим ими – полезно. Иначе говоря, надо являться в глазах людей сострадательным, верным слову, милостивым, искренним, благочестивым – и быть таковым в самом деле, но внутренне надо сохранить готовность проявить и противоположные качества, если это окажется необходимо...» – вот истинная цель пиара директора. Усыпив бдительность имиджем мягкотелого руководителя, всегда имеешь преимущество неожиданности в превращении в жесткого директора.

Важнейшей составляющей имиджа современного руководителя является его ум. Глубокий и гибкий, обладающий обширными знаниями и разнообразным опытом, живой и быстрый, умеющий вычленить главное из второстепенного, не колеблющийся в решениях и не знающий сомнений – все это, несомненно, украшает образ директора. Должно украшать. Даже если он и не в полной мере обладает перечисленными умственными способностями. Тем более, если не обладает ими совсем.

Окружение делает короля. Советники и имиджмейкеры делают директора. Не имея собственных знаний, директору следует учиться искусно использовать знания других. И не ошибиться в формировании своего окружения. Ибо, как пишет г-н Макиавелли, *«об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать их способности и удержать их преданность. Если же они не таковы, то и о государе заключат соответственно, ибо первую оплошность он уже совершил, выбрав плохих помощников»*.

Учитывая динамичность современного мира и перенасыщенность его информацией, знать все и быть в курсе всего физически и интеллектуально невозможно. Но ориентироваться в основных трендах, терминах и теориях необходимо. Незаменимым подспорьем руководителя в этом является штат помощников, референтов, психологов, стилистов. Людей с образованием много, образованных – мало. Война за таланты, протекающая на страницах деловой прессы, для руководителя превращается в привлечение в свое окружение наиболее образованных и выбор из них наиболее преданных. Задача не из легких. В решении которой правители разных компаний жестко конкурируют друг с другом. В ряде случаев – даже более жестко, чем в борьбе за предпочтения потребителей. Ибо потребителей масса, и потеря одного-двух не критична для бизнеса, в то время как уход к конкуренту одного-двух помощников-референтов может существенно ослабить имидж директора.

Сила начальника штаба базируется на достоверности данных с поля боя. Сила руководителя – в правдивости получаемой им информации. Но не каждому должно быть дано такую информацию предоставить. Во-первых, это перегрузит и без того загруженный мозг директора, заполнив его малозначимым спамом. А во-вторых, подобная доступность руководителя сокращает дистанцию и растворяет магию власти: если каждому смертному предоставляется возможность достучаться до Олимпа, о каком почтении к богам можно говорить? Мудрому правителю следует ограничить круг лиц, поставляющих ему информацию. Но большой ошибкой будет исключить из него проверенных и благонадежных представителей самых нижних уровней управления, ибо, поднимаясь наверх, информация с низов имеет тенденцию искажаться, обрастать несуществующими деталями и приобретать окраску личностной заинтересованности говорящего.

Подведем итоги. В наш просвещенный и информатизированный век реальный человек блекнет перед его виртуальной копией, отражением в СМИ, восприятием общественностью. Каким бы ни был человек в действительности, его облик в глазах нужной целевой аудитории может быть таким, как нужно.

Любому руководителю следует уяснить эту простую истину. И все усилия направлять не на исправление себя, в надежде стать лучше, а на коммуникации, создающие требуемый имидж. Хотите казаться честным – говорите о важности для вас понятия чести и слова, на деле забудьте об этом. Стремитесь прослыть открытым и доступным, покажите свои двери открытыми, в действительности держите их крепко затворенными для посторонних. Намеиваетесь прослыть умным – окружайте себя умными помощниками и грамотно озвучивайте написанные ими тексты. Лепите образ щедрого добряка – никогда не путайте желаемое и действительность, иначе пропадете. Рядитесь в шкуру беззащитной овцы – будьте всегда готовы пустить в ход зубы и когти.

Послесловие

Возможно, что наиболее искушенный читатель, прежде чем знакомиться с новой книгой, заглянет в конец, поищет выводы или пробежится по заключению. И если концовка книги вдохновляет, то есть большая вероятность того, что такого читателя заинтересует и вся книга.

Я не ошибаюсь? Вы именно такой читатель, верно? А если так, то вам предстоит принять решение, полезная ли эта книга для вас, поможет ли она вам осознать заложенный в вас потенциал к властвованию.

Это не совсем обычная книга совершенно необычного автора. Во-первых, она написана безжалостно-правдивым языком, полностью лишенным каких бы то ни было приукрашиваний. Во-вторых, она написана человеком, для которого принцип «*iustus via est*» – только так, как есть – из ключа к познанию сути вещей стал основным жизненным кредо. Поэтому книга лишена романтического ореола, свойственного современным текстам, посвященным вопросам управления. Она в равной мере лаконична и прагматична, а потому рассчитана на такого же читателя – целеустремленного и практического. Польза от прочтения этой книги несомненна для тех, кто стремится к результативности и предсказуемости своего влияния на окружающих, кто склонен выбирать прямой путь к цели, кто безжалостную правду предпочитает эфемерным миражам и романтическим идеализациям.

Как подчеркивает автор, власть всегда завоевывается, а значит, всегда будут агрессоры, посягающие на полномочия правителя. Как победить и как защититься? С чего начать в первые мгновения вступления во власть? С кем дружить и как враждовать для сохранения и поддержания власти? Щедрость – показная или действительная? Доброта или жестокость? Честность или коварство? Вдумчивый читатель найдет ответы в книге.

*Всем директорам, которые прочтут эти наставления,
посвящается...*
Юрий Наврузов

Николо Макиавелли Государь

*НИКОЛАЙ МАКИАВЕЛЛИ
ЛАВРЕНТИЮ ВЕЛИКОЛЕПНОМУ
СЫНУ ПЕТРА МЕДИЧИ.*

Лица, желающие заслужить благоволение к себе Государей, обыкновенно выражают это поднесением им в дар таких предметов, обладанием которых они особенно дорожат или по заключающейся в них ценности, или по тому удовольствию, которое они приносят. Поэтому-то, Государям весьма часто представляют дорогих коней, многоценное и редкое оружие, парчовые ткани, драгоценные камни и украшения, соответственные величию верховной власти.

Желая таким образом представить Вашему Великолепию какое-либо доказательство моей глубокой к Вам преданности, я не нашел ничего, между самыми ценными предметами, какими я обладаю, чем бы я так дорожил и высоко ценил, как мое познание действий людей высокопоставленных. Знание это я добыл долгим изучением современных событий и глубоким исследованием древней истории. В небольшой книге, которую я имею честь представить Вашему Великолепию, я поместил все выводы и результаты, добытые мною продолжительным размышлением и настойчивой наблюдательностью. Хотя я и сознаю, что это мое произведение далеко не достойно чести представления его Вам, но я уверен, что Вы по своему великодушию примете его благосклонно, так как Вы примете во внимание, что самый ценный дар, каким я мог располагать, состоял в возможности доставить Вам средство в кратчайшее время узнать все то, на изучение чего я употребил многие годы и мог понять и усвоить себе только после продолжительных трудностей и опасностей.

В книге моей Вы не найдете ни цветистых рассуждений, ни пышных и красноречивых фраз, ни одного из тех внешних украшений, к каким прибегают авторы для придания наружного блеска своим сочинениям. Я хотел, чтобы моя книга или вовсе не имела никакого значения, или, если она его удостоится, то значение это происходило бы от внутренних ее достоинств: истины, положенной в ее основание и разнообразия и важности предметов, составляющих ее содержание.

Я не хотел бы однако же, чтобы меня сочли за человека дерзкого за то, что я, принадлежа к низшему сословию государства и не обладая высоким саном, осмелился рассуждать и исследовать предметы, подлежащие ведению Правительств и Государей.

Подобно тому как пейзажисты, для того чтобы снять вид гор и возвышенных мест, помещаются в долинах, а для того, чтобы схватить общий характер равнин, поднимаются на высоты, — для того, чтобы хорошо понять и оценить особенности народа, надобно быть государем, а чтобы знать государей — надобно принадлежать к народу.

Примите же, Ваше Великолеpie, скромное приношение мое так же радушно, как искренно я Вам его представляю. Если вам будет угодно прочитать мою книгу со вниманием, то Вы заметите, что меня, при труде над ней, руководило горячее желание, чтобы Вам удалось достигнуть той степени славы и величия, на какую вы имеете право по своей высокой доблести и можете рассчитывать при Вашем счастье. И если с высоты своего величия Ваше Великолеpie удостоит взглянуть на то, что находится внизу, то Вы увидите насколько незаслуженно приходится мне в жизни страдать и быть жертвою суровой и несправедливой судьбы.

ГЛАВА I. Скольких видов бывает верховная власть и каким образом она водворяется

Все гражданские общества в государственном смысле представляются или монархиями или республиками. Монархии бывают или наследственными, правители которых составляют продолжительное время одну династию, или вновь возникающими. Монархии, вновь возникающие, образуются или самостоятельно, как например Миланское герцогство при Франческе Сфорца, или входят, как составная часть в наследственную монархию, уже существующую, когда правители ее увеличивают свои владения приобретением новых стран, как было наприим. приобретено Испанским королем Неаполитанское королевство. Страны, вновь приобретаемые, разделяются на такие, которые до присоединения управлялись своими государями, и такие, обитатели которых до этого присоединения были свободны. Приобретаются таковые страны или силой оружие, все равно, своими или наемными войсками располагает для этого завоеватель, или мирным путем при стечении особенно счастливых обстоятельств для того или другого правителя, или тогда, когда вследствие личных его достоинств, соседние народы добровольно провозглашают его владычество.

ГЛАВА II. Наследственные монархии

Я не стану здесь касаться республик, так как говорил о них уже подробно в другом сочинении. Здесь я займусь только монархиями и, придерживаясь установленного мною разделения, выясню, каким образом могут управляться всякого рода монархии. Так я замечу, что в монархиях наследственных, подданные которых уже привыкли к династии своих правителей, монарху гораздо легче поддерживать власть, нежели в монархиях, вновь возникающих: ему для этого достаточно только не заходить за пределы власти своих предшественников и сообразоваться с обстоятельствами. При таком образе действий, правитель с самыми обыденными способностями сумеет всегда удержаться на троне; или для того, чтобы он его лишился, необходима какая-либо неодолимая сила, предвидеть которую было положительно невозможно; но даже и в этом исключительном случае, всякая малейшая ошибка узурпатора неизбежно дает ему возможность без труда вернуть свое потерянное владычество. Яркий пример этого в Италии представляет собой герцог Феррарский: если он устоял в 1464 г. против нападения Венецианцев, а в 1510 – против папы Юлия, то единственно благодаря тому, что страна издавна привыкла к его династии. И действительно, наследственные монархии бывают уже потому обыкновенно любимы народом, что им гораздо реже, нежели новым правителям, предстоит случай или необходимость оскорблять своих подданных; для такой любви достаточно, чтобы правитель не проявлял каких-нибудь чрезвычайных пороков, которые заставляли бы возненавидеть его, а давность и продолжительность династии заставляют забывать, как насильственные перевороты, происходившие в стране, так и причины, вызывавшие их, – чем устраняются те камни преткновения для государственной власти, которые оставляются предшествовавшими революциями с целью снова воспользоваться ими при случае.

ГЛАВА III. Монархии смешанные

Управлять вновь возникающими монархиями уже несравненно труднее.

Так, если вновь возникающая монархия не представляется самостоятельной, а входит только как новоприобретенная часть в существующую уже монархию, представляя вместе с нею как бы одно смешанное целое, то неизбежные неурядицы при переустройстве вновь слагающихся государственных форм дают первый повод к брожению умов и желанию переворотов; люди же вообще, из желания улучшения своей судьбы, склонны к переменам своих правителей. Эта причина весьма часто заставляет их браться за оружие против существующего правительства, и только тогда видеть свою ошибку, когда они путем опыта узнают, что, вместо улучшения, в результате достигают только ухудшения своей участи. Ухудшение же это, естественно, возникает из той неизбежной необходимости, в которую обыкновенно бывает поставлен новый правитель самым своим положением. Для водворения своей власти он обыкновенно бывает вынужден угнетать вновь приобретаемую страну тяжкими повинностями для содержания армии, и бесчисленным множеством всяких других несправедливых налогов и поборов. Все лица, интересы которых он почему-либо нарушил, овладевая государством, становятся его врагами, врагами же его делаются и те, которые дружественно помогали его успеху, или потому, что он не может их отблагодарить сообразно их заслугам, или его обещанию, или потому, что, будучи им обязан, он даже в случае, необходимости лишен возможности действовать против них крутыми мерами. Услуги обыкновенно обязывают на признательность, так как обыкновенно, как бы ни был могуществен завоеватель со своими армиями, для покорения страны ему всегда бывает необходимо входить предварительно в соглашения с ее жителями, чтобы в их благорасположении получить поддержку своему оружию. Вот отчего французский король Людовик XII так же быстро потерял Милан, как и приобрел его; для того, чтобы его оттуда выгнать, достаточно было одних войск Людовика (Сфорцы), так как те же жители, которые помогли ему овладеть городом, видя себя обманутыми в своих надеждах и не получая тех выгод, на которые рассчитывали, не хотели переносить тяжести новой власти. Но зато, если такое восстание удастся вторично усмирить, то власть приобретет значительную прочность, так как победитель, пользуясь прекращенным восстанием, делает его для себя благовидным предлогом, чтобы уже не стесняться в средствах для упрочения за собой завоевания: наказывать непокорных, преследовать тех, кто ему кажется подозрителен, вообще устранять все то, что ему препятствует или его ослабляет. Поэтому-то, для того, чтобы Франция потеряла Милан в первый раз, было достаточно небольшой агитации, произведенной Людовиком между окрестным населением, но чтобы потерять его вторично – нужно было, чтобы все государства против нее восстали, и армии ее были или уничтожены, или изгнаны из Италии, что могло произойти от причин, мною уже указанных. Известно однако, что Франция в оба раза лишилась этой провинции. Общие причины первой неудачи Людовика XII уже достаточно ясны после моего объяснения, но вторую его неудачу стоит рассмотреть подробнее, чтобы уяснить, не было ли в руках его возможности, которой другие правители воспользовались бы на его месте, чтобы удержать за собой приобретенную область. Надобно между прочим заметить, что страны, вновь присоединяемые, к установившейся монархии, для составления с нею одного целого, могут находиться в одинаковых с нею географических условиях или в различных и жители их говорить тем же языком, или иным. Когда приобретаемая страна составляет как бы продолжение приобретающей, а жители той и другой говорят одинаковым языком, то удержать приобретение за собой очень легко, особливо если обитатели ее не привыкли к свободным учреждениям; для управления ею в полной безопасности, достаточно только одного условия, – чтобы династия прежних ее правителей иссякла. Во всем остальном, при одинаковости установившихся

обычаев, правителю стоит только не нарушать прежнего образа жизни обитателей приобретаемой страны, и он может быть уверен, что новые его подданные будут жить спокойно. Таким образом, Бургундия, Бретань, Гаскония и Нормандия столько лет сряду находятся под французским владычеством; хотя между наречиями этих стран и есть некоторые резкие различия, но так как нравы и обычаи их весьма сходны, то им и легко ладить между собой. В подобных случаях завоевателю должно помнить главнейшие две вещи: окончательно ли иссякла династия правителя присоединяемой страны, – и что для него ничего не может быть пагубнее какого бы то ни было изменения законов или системы налогов в новой стране. Если оба эти условия соблюдены, то присоединенная страна очень скоро совершенно сливается с господствующей и составляет с нею как бы одно органическое целое.

Но если присоединяемая страна бывает чуждою присоединяющей по языку, обычаям и нравам, то для удержания ее в своей власти требуется очень много счастья и умения, и одною из самых действительных и радикальных для этого мер может служить переселение правителя во вновь приобретенную страну. Этим переселением значительно укрепляются прочность и безопасность обладания ею. Так поступили турецкие султаны с Грецией и всякие другие их распоряжения для удержания Греции за собой едва ли привели бы их к каким-нибудь успешным результатам, Если бы они сами туда не переселились. Правитель, переселяющийся в завоеванную страну, может следить за начинающимися беспорядками и заблаговременно подавлять их; живя же вдали, он узнает о них только тогда, когда они становятся настолько значительными, что по большей части совладать с ними становится очень трудно, если не невозможно.

Кроме того, присутствие государя удерживает назначаемых им сановников от разорения страны; возможность личного обращения к правителю доставляет нравственное удовлетворение подданным и, если они расположены к верности, то получают более возможности любить своего монарха; если же они ненадежны, то его близость дает им более оснований бояться его.

Кроме того, присутствие государя в стране служит отчасти охраной от чужеземных вторжений, так что, поселяясь в ней, правитель как бы обеспечивает за собой большую вероятность прочного обладания ею.

Другое отличное средство для удержания завоеванной области состоит в образовании по близости ее одной или двух колоний, в местностях, господствующих над страной: без этого приходилось бы содержать весьма значительное количество войска, между тем как основание колоний обыкновенно обходится правителям очень дешево. Основать и поддерживать их бывает возможно или без всяких издержек, или с весьма незначительными; он при этом нарушает интересы только тех, у кого отнимает поля и жилища для водворения в них новых обитателей, но таких лиц обыкновенно бывает немного, и по своей бедности и разрозненности они по большей части бывают лишены возможности вредить ему. Все остальные подданные, не будучи с одной стороны ничем обижены, не имеют поводов к недовольству, а с другой будут удерживаемы от волнений страхом, чтоб и их, в случае непокорства, не постигла участь подобная участи лиц, разоренных на их глазах. Одним словом, эти очень дешево стоящие колонии, служащие образцом верности, в тоже время несколько не тяготивительны для страны, а небольшое число обиженных этою мерою, по своей бедности и разрозненности, становятся для правителя безвредны.

Вообще должно заметить, что при управлении людьми их необходимо или ласкать, или угнетать; мстят люди обыкновенно только за легкие обиды и оскорбления, сильный же гнет лишает их возможности мести: поэтому, если уже приходится подданных угнетать, то делать это следует таким образом, чтобы отнимать от них всякую возможность отмщения.

Если же, вместо основания этих колоний или передовых постов, правитель решает поддерживать свою власть помощью войск, то расходы, сопряженные с содержанием этих

охранительных сил, возрастают обыкновенно чрезмерно и совершенно поглощают все государственные доходы страны. Тогда самое приобретение страны служит в ущерб завоевываемому государству, который становится тем ощутительнее, чем ее жители считают себя более обиженными, ибо все они, как и самое государство, страдают от постоев и передвижения войск. А так как от постоянной повинности обыкновенно не освобождается никто, то все граждане становятся врагами правителя, тем более ожесточенными, что этой повинностью нарушаются их частные интересы, и, оставаясь у себя дома, они не лишаются возможности вредить правителю. Вообще эти охранительные армии во всех отношениях настолько же бесполезны и вредны, насколько основание передовых постов полезно и необходимо.

Но это еще не все. Когда завоеванная область находится в другой стране, чем наследственная монархия завоевателя, для него является множество других забот, которыми он не вправе пренебрегать: он должен стремиться сделаться главой и покровителем соседних и менее могущественных государей, но также ослаблять тех из них, чье могущество начинает возрастать, зорко наблюдая, чтобы в управление этими мелкими государствами не вмешался по какому-либо случаю какой-либо правитель, настолько же, как и он могущественный; всякое такое вмешательство обыкновенно принимается благоприятно всей массой тех граждан, которых неудовлетворенное честолюбие или страх сделали недовольными, и все они делаются обыкновенно сторонниками этого чуждого вмешательства. Так этолийцы помогли Римлянам проникнуть в Грецию, подобно тому как помогали им в этом и жители всех других стран, куда они проникали.

Обыкновенно в таких случаях дело происходит так: как только могущественный иноземец вступает в чужие страны, все мелкие правители, побуждаемые ненавистью и завистью к более сильному соседу, примыкают к нему и стараются ему содействовать в его предприятиях. Но предусмотрительный государь может не опасаться этого, он всегда сумеет заранее привязать к себе всех этих мелких правителей разными ничтожными уступками их самолюбию, и тогда они обыкновенно охотно становятся защитниками приобретенной им страны, как бы усиливая ее контингент. Но при этом конечно он не должен забывать, что нельзя допускать ни одного из этих мелких правителей забирать себе слишком много власти; а если бы с которым-нибудь из них это и случилось, то государю легко, при помощи своих войск и расположении других мелких правителей, тотчас же ему воспрепятствовать и оставаться таким образом самым полновластным господином между всеми окрестными странами. Правитель, не соблюдающий этого образа действий, обыкновенно очень скоро лишается завоеванной страны или, если в ней еще и удерживается, то встречает для своей власти бесконечные препятствия и неприятности. Римляне старательно соблюдали все эти правила в отношении к завоеванным ими землям: они основывали колонии, поддерживали менее могущественных соседей, не допуская усиливаться их могуществу, и препятствовали водворению в их странах всякого влияния могущественных иноземцев. Для доказательства достаточно одного примера – действий Римлян в Греции: они поддерживали этолийцев и ахеен, ослабляли Македонию, прогнали Антиоха и, несмотря на все услуги, оказанные им этолийцами и ахеенами, они не допускали их усиливаться; все усилия Филиппа приобрести их дружбу не могли увенчаться успехом, прежде чем им не удалось его несколько унизить, и все могущество Антиоха не могло вынудить у них согласия на то, чтобы он мог владеть хотя клочком земли в Греции.

Римляне в этом случае поступали именно так, как обязаны действовать все прозорливые правители, озабочиваясь об отстранении не только настоящих, но и всех могущих произойти в будущем, затруднений – всеми мерами, какие указывает благоразумие, ибо только предвидя зло заблаговременно, можно его избежать; если же ждать его приближения, то можно потерять благоприятное время для противодействия ему, подобно тому, как запуская болезнь можно довести ее до неизлечимости, когда уже никакое лекарство не в состоянии

помочь. Чахотка, о которой врачи говорят, – что она вначале трудно распознается и легко излечивается, а в конце распознается легко, но лечить ее бывает трудно, – весьма подходящий пример к моим положениям. И в делах государств мы видим то же самое: если зло предвидится заблаговременно (что доступно конечно только правителям мудрым), то уничтожить его можно быстро, если же, по небрежности, дать ему возможность усилиться до того, что оно сделается очевидным для всех, – побороть его становится уже делом почти невозможным. Римляне, предвидя обыкновенно зло заранее, всегда удачно ему противодействовали, они не позволяли ему развиваться даже в тех случаях, когда это угрожало им войною; они знали, что всякое промедление при этом могло служить только в пользу их врагам. Поэтому они объявили войну Антиоху и Филиппу в Греции, чтобы предупредить необходимость защищаться от них в Италии, и хотя могли избежать этих обеих войн, но не избегали их. Они не придавали значения словам, так часто повторяемым мудрецами нашего времени: пользуйся преимуществами времени, они предпочитали преимущества силы и благоразумия, зная, что время может приносить с собой и зло, также как и добро.

Но возвратимся к Франции, и посмотрим, было ли ею сделано что-либо из того, о чем мы говорили. Мы рассмотрим действия Людовика (XII), а не Карла (IX), так как сохранение первым на более продолжительное время своего владычества в Италии дает нам большую возможность проследить весь его образ действий. При этом мы ясно увидим, что он поступал совершенно противоположно тому, как должен был бы поступать, чтобы сохранить за собой господство над страной. Людовик XII получил возможность проникнуть в Италию, благодаря помощи честолюбивых Венецианцев, которые рассчитывали при этом воспользоваться половиной Ломбардского герцогства. Я далек от осуждения этой связи Людовика с Венецианцами, так как он, желая войти в Италию и утвердиться в ней, не только не имел в то время в ней никаких друзей, но напротив предшествовавшее поведение Карла VIII делало ему это невозможным, и он вынужден был не выбирать себе союзников, а только пользоваться тем, что предоставляли обстоятельства, и его планы имели бы успешное осуществление, Если бы только впоследствии он не делал ошибок. Таким образом, завладев Ломбардией, он быстро восстановил ту репутацию, которой лишил его Карл: Генуя пошла на уступки, Флоренция – стала его союзницей, герцог Феррарский, семья Бентиволио, правительница Форли, владельцы Фаэнцы, Пезаро, Римини, Камерино, Пиомбино, жители Лукки, Пизанцы, жители Сиенны – все наперерыв друг перед другом искали его дружбу. Венецианцам сделалось ясно, что – допустив, ради приобретения себе двух городов в Ломбардии, французского короля сделаться властителем двух третей Италии – они сделали неблагоразумную ошибку. При таких обстоятельствах, Людовику XII весьма не трудно было бы поддерживать в этой стране свое влияние, Если бы он сумел осуществить на деле те правила благоразумия, которые изложены нами выше. Для этого ему было бы необходимо принять под свое покровительство и оказывать деятельную защиту многочисленным мелким владельцам, искавшим его дружбы. Все они были слабы и, боясь нападений – одни со стороны пап, другие со стороны Венецианцев, – поневоле должны были бы стараться быть с ним за одно, а такой союз был бы для него достаточным, чтобы бороться успешно с теми владельцами, у которых еще оставалось какое-либо могущество. Но он, едва вступив в Милан, стал действовать совершенно противоположно, подав помощь папе Александру, при занятии последним Романьи. Он не видел что, действуя таким образом, он действовал против себя самого, ослабляя себя потерей союзников, которые так желали его дружбы, и усиливая власть пап, помогая им к духовной власти, дававшей им и без того громадное значение, приобрести еще и светскую, столь же значительную.

За первой ошибкой последовали другие, так что ему пришлось самому отправиться в Италию, чтобы положить предел честолюбиво-завоевательным стремлениям папы Александра и воспрепятствовать ему подчинить Тоскану своему владычеству.

Но и это еще не все. Не удовольствовавшись тем, что так возвеличил могущество церкви, что лишился чрез это союзников, Людовик, пламенно желая овладеть Неаполитанским королевством, решился разделить его с Испанским королем; и таким образом, будучи до тех пор единым, неограниченным властелином Италии, он сам ввел туда себе соперника, помогать планам которого могли все честолубцы и недовольные. Для него было весьма возможно оставить на троне Неаполитанского короля, который без сопротивления согласился бы быть его данником, но он свергнул его и помог взойти на престол сильному Испанскому королю, который его самого мог во всякое время прогнать из Италии.

Страсть к завоеваниям – дело без сомнения весьма обыкновенное и естественное: завоеватели, умеющие достигать своих целей, достойны скорее похвалы, нежели порицания; но создавать планы, не будучи в состоянии их осуществлять, – и неблагоприятно и нелепо. Поэтому-то, Если бы Франция имела достаточно силы для завладения Неаполем, то она имела бы право к этому стремиться, но не имея на это достаточно сил – было неразумно даже и затевать такое предприятие, а тем более разделять это королевство; и если раздел обладания Ломбардии с Венецианцами извинителен, как единственная мера, могшая помочь его вступлению в Италию, то последнее разделение, не имевшее никаких важных, побудительных причин, положительно не извинительно. Итак, Людовик XII сделал в Италии пять основных ошибок: он совершенно задавил слабых правителей и усилил могущество сильнейшего, ввел в Италию весьма могущественного чужеземного государя, не перенес туда своей резиденции и не укрепился там основанием колоний. Все эти пять ошибок не повлекли бы однако за собой немедленного падения его власти, по крайней мере при его жизни, Если бы он не присоединил к ним шестой и самой важной, т. е. не вознамерился бы отнять власти у Венецианцев. Мысль ослабить их была бы вполне разумной и даже необходимой, Если бы предварительно он не возвысил власти церкви и не призвал в Италию Испанского короля; но, сделав уже то и другое, он не должен был соглашаться на дело, грозившее гибелью для Венецианцев, так как до тех пор, пока их могущество не было нарушено, они служили оплотом против покушений на Ломбардию и не допускали бы никого завладеть ею, кроме себя, и конечно никому бы и не пришло на мысль отнимать Ломбардию у Франции с тем, чтобы уступить ее Венецианской республике; бороться же против соединенных сил Франции и Венеции едва ли у кого хватило бы духу. Если бы кто-нибудь вздумал извинять отдачу Людовиком Романьи – папе, а Неаполя – Испанскому королю тем, что он делал это для избежания войны, то в высказанном уже мною положении, что никто из правителей не должен, ради избежания войны, допускать усиление зла, заключается на это опровержение, так как война при этом не избегается, а только отдалается, чтобы потом послужить во вред самому неблагоприятному правителю.

Если бы кто-нибудь стал объяснять эту отдачу – как исполнение обещания, данного Людовиком папе, помогать ему в этом предприятии за разрешение своего брака и получение кардинальской шапки Руанским архиепископом (кардиналом Амбруасским), то я на это отвечу дальнейшим изложением моей книги, где покажу, как должно смотреть на обещания государей и каким образом они их исполняют.

Итак Людовик XII потерял Ломбардию потому, что не соблюл ни одной меры благоразумия из обыкновенно соблюдаемых теми завоевателями, которые хотят приобретаемые провинции удержать за собою. В этом нет ничего удивительного, но так должно было случиться, сообразно с логикой и естественным порядком вещей.

Я был в Нанте в то время, когда Валентино (так назывался тогда Цезарь Борджиа, сын папы Александра VI) сделался владельцем Романьи. Кардинал Амбруасский, с которым я рассуждал об этих событиях, сказал мне, что Итальянцы ничего не смыслят в военном деле; на это я заметил ему, что Французы столько же понимают в политике, так как, если бы они в ней хотя что-нибудь понимали, то никогда не допустили бы церкви подняться до такого

могущества. Опыт же показал, что увеличение могущества церкви и Испании в Италии было делом Франции, а в нем заключалась и ее собственная гибель. Из всего этого можно вывести то общее правило, почти безошибочное, что каждый государь, оказывающий услугу другому, если этим значительно увеличивается могущество последнего, работает на свою гибель, так как для этого он употребляет силу или уменье, а оба эти качества начинают казаться новому потентату, едва он достигнет своей цели, подозрительными и опасными для него.

ГЛАВА IV. Почему государство Дария, завоеванное Александром Македонским, после смерти последнего, не восстало против его наследников?

Соображая все трудности, с какими сопряжено удержание за собой завоеванных областей, многие могут быть удивлены, каким образом после смерти Александра Великого, завоевавшего в несколько месяцев целую Азию и умершего тотчас же вслед за этим завоеванием, при его наследниках не происходило никаких восстаний, тогда как, по здравому смыслу и естественному порядку вещей, казалось бы, что они немедленно должны были вспыхнуть повсюду. Это действительно может показаться странным, так как единственные трудности, возникавшие у его наследников, происходили между ними самими и были порождены их личным честолюбием.

Для объяснения этого явления, замечу, что все монархии, о которых нам известно в истории и о которых остались воспоминания, управлялись двумя различными способами. В одних верховная власть принадлежала одному Правителю; все подданные были рабами, из которых Правитель мог по своему благоусмотрению и как бы из милости назначать Министров, помогавших ему в деле управления. В других, кроме верховного Правителя, существовали еще самостоятельные князья, не получавшие своей власти из милости Государя, но пользовавшиеся ею по праву древности своего рода. Каждый из этих князей имел свои собственные владения и подданных, признававших его своим государем и отличавшихся своею естественною преданностью ему. В государствах первого рода – Правители имели несравненно большую власть, так как во всей их монархии не находилось никого равного им по могуществу; если народ и повиновался министрам, то повиновался им только как органам государственной власти, не питая к ним никакого личного расположения. В наше время типами этих двух различий государственного устройства могут служить Турция и Франция. Вся Турецкая Империя управляется одним Султаном, все другие властители ее – его рабы и слуги; он разделяет свою территорию на пашалыки, как ему заблагорассудится, и, назначая различных Сатрапов, дает им полномочия какие вздумает, сохраняя за собою право по произволу сменять их и усиливать или ограничивать их власть, сообразно своим личным капризам. Во Франции же король окружен множеством ленных владетелей древних родов, у каждого из них есть свои подданные, привязанные к нему; они пользуются прерогативами, на которые король не может без вреда для себя посягать.

Рассматривая оба эти различные образы правления, мы поймем, что покорить Турецкую Империю весьма трудно, но, раз покоривши ее, удержать за собою власть будет чрезвычайно легко. Трудность завоевания Турции состоит в том, что в ней нет независимых князей, которые могли бы призвать завоевателя, и в том, что для успеха своего предприятия он не может рассчитывать на возмущение приближенных Султана, что уже ясно из всего изложенного мною: все эти приближенные – создание его рук, рабы, возвеличенные его милостью и потому лично ему обязанные; подкуп их – дело рискованное, да если бы он и удался и они возмутились, то все-таки нельзя надеяться, что они сумеют и смогут увлечь в восстание – массы народа. Таким образом, если бы кто-нибудь задумал покорить Турцию, – ему нечего было бы рассчитывать на смуты и несогласия лиц, окружающих престол Султана; он должен быть приготовлен, что во всех их – он встретит единодушный отпор, а потому должен сообразить насколько он может надеяться на свои собственные силы. За то, если бы он хотя раз разбил турецкие войска в открытом сражении, так что поставил бы Турцию уже в невозможность дать другое сражение, – ему оставалась бы только единственная забота: искоренить династию Султана. Со стороны народа ему нечего было бы опасаться, так как

последнему было бы некого ему противопоставить, и подобно тому, как до решительного сражения ему нельзя было надеяться на народ, после победы для него не было бы также никакого основания опасаться его.

Совершенно другое дело – завоевать Францию и всякую другую страну с образом правления подобным существующему в ней. Завладеть такою страной и войти в нее, вкравшись в расположение кого-либо из ленных владетелей, – не особенно трудно. Найти в этой среде помощника для своих целей легко уже потому, что между ними всегда есть недовольные и люди жаждущие новизны и перемен. Эти недовольные могут дать завоевателю средство войти в страну и сделать завоевание – скорым и безопасным, но вслед за этим завоеванием прямо наступают непреодолимые трудности для удержания владения за собою. Завоевателю приходится бороться и с теми, кто помогал его победе, и с теми, кого придется ему угнетать для водворения своей власти. Истребление династии короля не послужит ни к чему, так как после такого истребления остаются ленные владетели, из которых каждый может в свою очередь сделаться главою нового восстания. Всех их истребить, по многочисленности их, невозможно, и завоеватель обыкновенно теряет свое приобретение, при первом неблагоприятном для себя случае. Теперь, приняв в соображение, что государство Дария управлялось подобно тому, как управляется Турция, легко понять, что Александру Македонскому пришлось бороться со всеми силами его государства, но после решительного сражения и смерти Дария, управиться с покоренною страной и удержать ее за собою, по причинам уже изложенным мною, – было не трудно. Точно также, Если бы его наследники не разъединились, то могли бы спокойно править этими областями, так как в них нигде не поднималось никаких других смут, кроме тех, которые происходили от несогласий и соперничества самих этих правителей.

Что же касается до государств, управляемых подобно Франции, то удерживать их также спокойно за собою – едва ли даже возможно. Вот причина беспрестанных восстаний против римлян как в Испании, так и в Галлии и в Греции, где находилось множество мелких независимых государств. Эти восстания происходили беспрестанно, не давая римлянам никакой вероятности рассчитывать на прочность своего владычества до тех пор, пока самая память о существовании этих мелких владений не угасла; только тогда началось для римлян время спокойного обладания завоеванными областями. Но и после наступления такого спокойствия, когда между самими римлянами начали происходить междоусобия, каждый из предводителей партий мог подчинять себе те из провинций, в которых имел больше влияния, так как, за продолжительностью владычества римлян, всякая память о других государствах в них угасла. Всякий, кто вникнет во все мною изложенное, уже не станет удивляться, почему Александру Македонскому было легко сохранить свою власть в азиатских, завоеванных им, государствах и почему прочим завоевателям, как например Пирру и многим другим, – это было так трудно. Это различие обуславливалось вовсе не личными доблестями того или другого завоевателя, а различием, существовавшим в прежнем образе правления самих завоеванных стран.

ГЛАВА V. Каким образом должно управлять странами или государствами, которые до своего покорения управлялись собственными законами

КОГДА завоеванные страны до своего покорения управлялись собственными законами, пользовались свободными учреждениями, то завоеватель может удержать их за собою тремя способами. Первый способ – разорить и обессилить их, второй – лично в них поселиться и третий – оставить неприкосновенными существующие в них учреждения, обложив только жителей данью и учредив у них управление, с ограниченным личным составом, для удержания жителей в верности и повиновении. Такое управление, власть и значение которого – дело рук завоевателя, будет очень хорошо сознавать свою от него зависимость и станет употреблять всевозможные меры к сохранению и поддержанию его власти, да и обыкновенно особых беспорядков в стране не происходит, так как страны, привыкшие к свободным учреждениям, лучше всего управляются этим способом, при котором в управлении принимают участие те самые граждане, которые стояли во главе управления и до завоевания страны.

Спартанцы и Римляне могут в подобном случае служить нам примером.

Спартанцы держались в Афинах и Фивах, (хотя впоследствии их и потеряли), только тем, что поручили в них власть весьма небольшому числу людей. Римляне, чтобы утвердить свое господство в Капуе, Карфагене и Нуманции, разорили эти провинции и сохранили их за собою. В Греции, однако, они хотели последовать примеру Спартанцев, оставя завоеванные города свободными и, не нарушив существовавших в них учреждений, – и им это не удалось, так что для того, чтобы удержать за собой эту покоренную провинцию, им пришлось разорить и уничтожить многие города. Очевидно, что способ разорения покоренных стран – самый лучший и наиболее безопасный. Вообще всякий завоеватель, не разоривший завоеванного им государства, привыкшего к свободным учреждениям, может и должен впоследствии ожидать себе от него гибели. Никакая продолжительность времени, никакие благодеяния не помогут жителям завоеванной области позабыть свою утраченную свободу и народные учреждения; эта утраченная свобода делается лозунгом при всех недоразумениях, производя возмущения; если только жители не разъединены и не рассеяны по другим странам государства завоевателя, то всякий удобный случай подает им повод восставать во имя этой свободы и своих утерянных учреждений: так Пиза, после столетнего рабства, все-таки поднялась и свергла иго флорентинцев.

Совершенно иначе бывает в странах привыкших жить под управлением своего государя. Как скоро династия его угасла, жители, привыкшие к повиновению, не умея ни согласиться между собой в выборе нового Правителя, ни жить свободно, не очень скоро принимаются за оружие, так что завоеватель может, как легко завладеть ими, также легко впоследствии и держать их в покорности и повиновении. Это не республики – жизнь в которых деятельна и складывается совершенно иначе, отчего у республиканцев и ненависть к завоевателю более глубока, и жажда мщения – неугасимая; эта жажда мщения во имя утраченной свободы не оставляет их мысли ни на одну минуту, так что завоевателю, покорив республику, остается только или разорить ее, или перенести туда свою резиденцию.

ГЛАВА VI. О странах, приобретаемых оружием или искусством завоевателя

ДА не станет никто удивляться, что я, говоря о вновь возникающих государствах, привожу примеры знаменитейших государств древности. Люди в своих делах почти всегда идут по проторенной уже дороге и действуют, подражая кому-либо или чему-либо, хотя им не удастся никогда ни сравниться в добродетелях с теми, кому они подражают, ни совершенно точно следовать по избранному пути. Поэтому то и необходимо, чтобы благоразумный человек шел по путям, пробитым великими людьми; тогда если он и не достигнет величия и славы мужа, которому он подражает, то все-таки воспроизведет в своих действиях его дух и направление. Он должен поступать как поступают опытные стрелки, которые, заметив что место, куда им следует попасть, весьма отдаленно, и зная в совершенстве качества своих арбалетов, целят гораздо выше, – туда куда им попасть невозможно, рассчитывая что, только благодаря такому прицелу, пули их достигнут предположенной цели. И так, замечу, что во вновь возникающих государствах, где Правители только что водворяются, большие или меньшие трудности управления находятся в прямой зависимости от личных качеств и добродетелей этого Правителя, только что получающего власть, хотя и не следует предполагать, чтобы эти трудности были вообще незначительны. Хотя уже одно возвышение простого гражданина до власти Правителя предполагает, что ему помогли в этом или доблесть или счастье, а и то и другое может значительно помочь при отстранении дальнейших затруднений, но чем меньшую роль при его возвышении играло счастье, тем вероятнее продолжительность и прочность его власти. Неимение других владений также служит в пользу такому Государю: он поневоле основывает свою резиденцию во вновь возникающем государстве, а это значительно облегчает трудности управления.

Из лиц сделавшихся Правителями народа, благодаря своим личным достоинствам, а не одной удаче, – приведу в пример Моисее, Кира, Ромула, Тезее и им подобных.

О Моисее распространяться много не стану, так как он был только точным исполнителем божественных повелений, и в нем замечательна только полученная им благодать возможности личного беседования с Богом. Но рассматривая действия Кира и других, ему подобных завоевателей и основателей царств, прихожу к заключению, что и их образ действий совершенно такой же, как и Моисее, хотя никто из них не получал непосредственных наставлений от Великого Учителя Моисее.

Изучая жизнь и действия этих лиц, усматриваю что счастье не дало им ничего кроме случая, доставившего в руки их материал, которому они могли дать формы, какие им заблагорассудилось; без такого случая доблести их могли угаснуть, не имея приложения; без их личных достоинств случай, давший им в руки власть – не был бы плодотворным и мог пройти бесследно. Необходимо было, чтобы Моисей нашел народ Израилев в Египте томящимся в рабстве и угнетении, чтобы желание выйти из такого невыносимого положения побудило следовать за ним. Для того чтобы Ромул сделался основателем и царем Рима, было необходимо, чтобы он при самом своем рождении был всеми покинут и удален из Альбы. Киру было необходимо застать Персов недовольными мидийским господством, а мидийцев ослабленными и изнеженными от продолжительного мира. Тезеею не удалось бы выказать во всем блеске своих доблестей, если бы он не застал Афинян ослабленными и разрозненными. Действительно, начало славы всех этих великих людей было порождено случаем, но каждый из них, только силой своих дарований сумел придать великое значение этим случаям и воспользоваться ими, для славы и счастья вверенных им народов.

Правители, которые, подобно упомянутым мною лицам, обладают высокими дарованиями, если и овладевают с трудом государствами, за то без затруднений поддерживают в них свою власть.

В этом отношении затруднения их всего чаще происходят от новых учреждений, новых государственных форм, которые они бывают принуждены вводить, чтобы основать свое правление и обезопасить его; а надобно сказать, что нет предприятия более трудного для исполнения, более ненадежного относительно успеха и требующего больших предосторожностей при его ведении – чем введение новых учреждений. Нововводитель при этом встречает врагов во всех тех, кому жилось хорошо при прежних порядках, и приобретает только весьма робких сторонников в тех, чье положение должно при этих нововведениях улучшиться; робость эта происходит отчасти оттого, что лица, которым введение новых учреждений обещает улучшение положения, боятся навлечь на себя этим злобу своих противников, сильных при существующем порядке, отчасти от общей всем людям недоверчивости ко всему новому, не признанному обычаем, не проверенному опытом. От этого происходит, что если враждебная сторона получит возможность напасть на нововводителей, то делает это со всем ожесточением, к какому приводит ее дух партии, тогда как противники их защищаются вяло и неохотно, считая эту борьбу опасной для себя. Для того чтобы с полной основательностью рассмотреть этот вопрос, следует различать достаточно ли сильны сами по себе нововводители, т. е. действуют ли они самостоятельно или под чуждым влиянием, и поэтому могут ли они для достижения своих целей повелевать, или бывают вынуждены прибегать для этого к просьбам и увещаниям?

В том случае, когда они не самостоятельны и вынуждены прибегать к просьбам, они обыкновенно терпят неудачу и не достигают никаких благоприятных для себя результатов; но когда они самобытны и имеют возможность действовать открытой силой – то успех почти всегда на их стороне. Поэтому то вооруженные проповедники почти всегда торжествуют, а безоружные обыкновенно погибают; так как, кроме всего мною сказанного, не должно упускать из виду, что народы вообще, по самой природе своей – крайне непостоянны, и если порою и легко бывает убедить их в чем либо, то удержать их в этом убеждении все-таки чрезвычайно трудно. Поэтому дело должно вести таким образом, чтобы тотчас вслед за ослаблением в них убеждения, можно было силой принудить их убедиться. Ни Моисей, ни Кир, ни Тезей, ни Ромул не были бы в состоянии долго поддерживать все, учрежденное ими, Если бы не прибегали в случае надобности к оружию. На наших глазах, в наше время погиб знаменитый Джироламо Савонаролла, потерявший доверие увлеченного им народа, так как не располагал достаточными средствами, как для того, чтобы утвердить доверие к своей проповеди в тех, кто уже начинал ему верить, так и для того, чтобы заставить убедиться тех, кто не поддавался его убеждениям.

Повторяю, что все великие люди, подобные мною названным, осуждены на борьбу с разнообразными затруднениями; их путь исполнен опасностями, которые они должны преодолеть, и только тогда, когда они сумеют совладать со всеми препятствиями, когда почтение к ним прочно укореняется, когда все их противники уничтожены, – они становятся и могущественны, и спокойны, и уважаемы, и счастливы.

К этим великим примерам я хотел бы присоединить не столько яркие, но одинаковые с ними по своей сущности, и полагаю, что для этого довольно будет указать хотя на одного Гиерона Сиракузского. Он сделался государем своей родины из простого гражданина, будучи обязан счастьем только одним случаем.

Угнетенные врагами сиракузцы избрали его в полководцы и, только вследствие его заслуг на этом поприще, он удостоился быть облеченным верховною властью, но будучи еще простым гражданином он проявлял столько достоинств, что все древние писатели, упоминавшие о нем, говорили, что ему не доставало только государства, чтобы представлять

собою образцового Государя. Он устранил старую военную систему и ввел новую, нарушил прежние союзы и заключил новые и, создав таким образом и войско и союзников, вполне ему преданных, на таком прочном фундаменте мог уже воздвигать здание, сообразное со своими стремлениями, так что хотя достигнуть власти ему было и не легко, но сохранить ее за собою – не представляло уже никаких трудностей.

ГЛАВА VII. О новых монархиях, приобретаемых с чужой помощью и вследствие счастья

Все те, которые из частных лиц делаются Государями вследствие благоприятной им судьбы, если и достигают власти без особенного труда, за то испытывают немалые трудности, для удержания ее за собою.

Таковыми Государями бывают или те, которым какое-либо государство отдается за известную сумму денег, или по доброй воле того, кто им просто уступает государство. Так Дарий жаловал в Греции многие города, находившиеся в Ионии и по берегам Геллеспонта, своим приближенным, чтобы они управляли ими для его славы и безопасности; точно также, многие узурпаторы, подкупая войско, получали через него верховную власть. Существование подобных Правителей находится в вечной зависимости от лиц, избравших их, и изменчивых и неверных обстоятельств. По большей части они бывают не в силах и не умеют под держиваться на высоте выпавшего на их долю значения. Не в силах, – потому что у них не достает ни значительных войск, ни верных союзников, не умеют, – потому что для человека с обыкновенными способностями, жившего частною жизнью, весьма трудно приобрести те многообразные качества, к которым обязывает Правителя верховная власть. Кроме того, быстро и внезапно возникающие государства, как и все скороспелое в порядке вещей, не имеют той необходимой прочности и опоры, которые достигаются только медленным и глубоким ростом корней, в чем и заключается ручательство, что первая же буря не опрокинет их без следа, если только эти правители не обладают тою опытностью, чтобы тотчас же, вслед затем как счастье даст в руки им власть, суметь приготовить себя к ее сохранению. Обыкновенно же они только впоследствии уже хватаются за то, что должны бы были предвидеть еще прежде получения власти. Приведу для обоих случаев, – когда частные лица становятся Правителями, благодаря своим достоинствам или одному счастью, в пример происходившее на нашей памяти, – Франческо Сфорцу и Цезаря Борджиа.

Франческо Сфорца – честными средствами и единственно вследствие своего мужества и умения – сделался Миланским герцогом, и то, что приобрел с громадным трудом, сохранял за собою довольно легко.

Напротив того, Цезарь Борджиа, называемый обыкновенно герцогом Валентино, получил власть благодаря счастью своего отца и потерял ее тотчас же, как только последнее перестало его поддерживать, несмотря на то, что не пренебрегал ничем, что может сделать благоразумный и честный человек, чтобы утвердить свое могущество в стране, доставшейся ему при помощи чужого оружия и счастья. Действительно, как я уже говорил, нельзя считать невозможным, чтобы очень искусный человек не стал тотчас же по достижении власти утверждать основы ее, которые должны бы были существовать еще до получения им управления государством, но это труд всегда весьма тяжелый для архитектора и небезопасный для здания. Рассматривая действия герцога, всякий может убедиться, что он потратил немало труда, для доставления прочных основ своей власти в будущем. Я считаю не бесполезным остановиться на подробном их рассмотрении, так как полагаю, что для всякого нового Правителя они могут быть образцом, и если его учреждения не увенчались успехом, то это произошло не от его вины или оплошности, но только вследствие стечения необыкновенных, крайне неблагоприятных для него обстоятельств. Александр VI, желая возвеличить герцогство своего сына, видел что ему придется бороться со множеством затруднений в настоящем и в будущем. Прежде всего он видел, что не может сделать его обладателем никакого государства, кроме того, которое было подвластно церкви, а против его захвата предвидел противодействие Миланского герцога и венецианцев, так как в то время Фаэнца и Римини пользовались уже покровительством Венеции. Видел он также, что все силы Италии и пре-

имущественно те, которыми он мог бы воспользоваться, находились в руках тех, кто имел более всех оснований опасаться увеличения могущества пап; надеяться на них он не мог, так как все они были в зависимости от семейств Орсини и Колонна и их приверженцев. Для него было, следовательно, необходимо разрушить весь существовавший в Италии порядок, перессорить между собою все итальянские государства, чтобы во время неурядиц суметь привлечь некоторые из них на свою сторону. Ему это было не трудно, так как венецианцы в то же время, побуждаемые другими основаниями, уже задумывали призвать французов в Италию; он не только не стал этому препятствовать, но даже помог, дозволив Людовику XII расторжение его прежнего брака. Правитель этот, следовательно, вошел в Италию с согласия венецианцев и папы и, едва он занял Милан, в распоряжении Александра VI очутилось могущественное войско для занятия Романьи; благодаря страху, который нагнало на всех это французское войско, Романья не сопротивлялась и страна само собою очистилась для него. Завладев таким образом этой провинцией, герцог Валентино, для осуществления прочности своего господства и дальнейших своих успехов, встретил две следующие трудности: одна происходила оттого, что он не мог полагаться на войска, другую представляло могущество французского короля, т. е. он столько же опасался, чтобы войска Орсини, которые ему служили, не отказались бы в трудные минуты помогать ему, не только отняв этим у него возможность дальнейших завоеваний, но даже поставив в необходимость потерять уже приобретенное, сколько и завоевательных замыслов французского короля. Орсиниевские войска уже показали перед тем на деле, на сколько можно рассчитывать на их преданность, так как, после взятия Фанцы, во время Болонской экспедиции, он видел, что они действовали вяло и неохотно. Образ же мыслей французского короля несколько выяснился перед ним тем, что когда, завладев герцогством Урбино, он располагал идти на Тоскану, – французский король воспрепятствовал осуществлению этого предприятия.

Вследствие таких соображений, герцог решился действовать независимо и освободиться, как от помощи чужих войск, так и от чуждого влияния. В этих видах он стал прежде всего стремиться к ослаблению в Риме партий Орсини и Колонны, действуя преимущественно на тех из их сторонников, которые были значительнее по благородству своего происхождения. Он осыпал их почестями, назначал им значительное содержание, облакал их значительною властью, назначал высокие места – так что в самое короткое время переманил их всех на свою сторону и заставил угаснуть дух партий.

Ослабив, таким образом, сначала партию Колонны, он выждал случая сделать то же самое со сторонниками Орсини, а когда этот случай представился, он блистательно им воспользовался. В самом деле, когда наконец представители этой последней партии стали несколько поздно догадываться, что усиление его могущества и могущества церкви – послужит для них погибелью, они учредили между собой в Маджиони, в Перузе нечто в роде совещательного сейма; на этом сейме было решено как восстание в Урбино, так и смуты в Романьи и все различные трудности, над которыми однако герцогу удалось восторжествовать при помощи французов. Восстановив свою репутацию и не доверяясь более ни Франции, ни другой какой-либо чуждой державе, он прибегнул к хитрости, и сумел так искусно притворяться, что при посредстве Синьора Паволо, в котором он был уверен, так как осыпал его деньгами и подарками (богатые одежды, лошади и т. д.) ему удалось даже помириться с Орсиниевской партией, и она по своей простоте отдалась в его руки при Синигалии.

Ослабив этих знаменитых предводителей и привязав к себе их сторонников, он тем прочнее усилил свою власть, что в тоже время благоразумными и кроткими мерами заставил жителей приобретенных им Романьи и Урбинского герцогства думать, что для них наступила пора благополучной жизни – и этим заслужил их привязанность. Так как и в этом действия его можно считать образцовыми, то я не считаю бесполезным привести некоторые подробности о мерах, принятых им для этого.

Романья досталась герцогу после ряда Правителей слабых и неспособных, скорее разорявших страну, нежели управлявших ею, скорее разъединявших своих подданных, нежели способствовавших им образовать собой сильное единство; так что в ней происходили беспрестанные грабежи, убийства и всякие неурядицы. Герцогу сделалось ясно, что для водворения в ней порядка и повиновения его власти, следовало озаботиться о хорошем управлении ею. Для этого он назначил туда мессира Римиро д'Орко, человека жестокого и энергического, и дал ему самые широкие права. Этот д'Орко на самом деле в самое короткое время привел все в порядок и водворил всюду спокойствие, чем и приобрел себе весьма быстро репутацию. Тогда герцог, видя, что в насильственных мерах не стоит более надобности и боясь, чтобы дальнейшее господство д'Орко не сделало его ненавистным народу, учредил в центральном пункте провинции судебный трибунал, в котором каждый город имел своего представителя, а главой его выбрал лицо, пользовавшееся общим уважением за свои превосходные качества. Он пошел даже дальше: сознавая что крутые меры д'Орко должны были неизбежно поселить в некоторых жителях чувство ненависти и недовольства и? желая уничтожить самые основания к такому недовольству, он счел необходимым показать вид, что будто бы все минувшие жестокости происходили не от него, а от личной кровожадности бывшего министра. Для этого, воспользовавшись первым удобным случаем, он казнил д'Орко, и приказал выставить на площади в Чезене у плахи тело его, рассеченное пополам, и положить подле окровавленный нож. Это возмутительное зрелище, как удовлетворило чувство ненависти в народе, так и поселило чувство страха и уважения к герцогу. Но вернемся к тому, на чем мы остановились.

Преобразовав свои военные силы, уменьшив значение военных сил соседних государств, могших быть для него опасными, герцог увидел, что он стал весьма могущественным, почти совершенно обеспеченным от опасностей в настоящем и мог уже думать о дальнейших завоеваниях. Но для осуществления своих завоевательных замыслов он видел одно препятствие – Францию, так как он понимал, что французский король, понявший поздно, что он ошибся в герцоге, – не потерпел бы дальнейшего увеличения его могущества. Поэтому он стал искать новых союзов, а в отношении Франции принял двусмысленный образ действий, в то время когда французские войска двинулись против испанцев, осадивших Гаэту; он мечтал даже, что удастся ему поставить Францию в совершенную невозможность ему вредить, – чего вероятно скоро бы и достиг, Если бы папа Александр прожил долее.

Таким образом боролся он с теми препятствиями, которые представляло ему настоящее. В отношении будущего ему грозила прежде всего опасность, чтобы преемник папы не стал к нему во враждебное отношение и не вздумал бы отнять от него то, что было доставлено ему его отцом – папой Александром VI. Предотвратить такую победу он задумал следующими четырьмя способами: во-первых, он счел нужным искоренить все потомство тех из синьоров, которых он ослабил, чтобы отнять у нового папы возможность вредить ему при содействии этих лиц. Во-вторых, он рассчитал необходимость приобрести расположение представителей древнейших родов в Риме, чтобы при их пособии держать нового папу как бы в узде. В-третьих, он задумал сблизиться, как только можно, с членами священной коллегии. В-четвертых, он понимал, что ему еще до наступления смерти папы Александра, необходимо так поднять свои силы, чтобы, в случае надобности, он без чужой помощи мог выдержать первое нападение. В минуту смерти папы Александра, три первые способа действия были уже успешно им приложены к делу, и он считал уже, что почти осуществил и то, что требовалось четвертым. В самом деле, ему удалось уничтожить почти все потомство разоренных им синьоров – и мало кому из них удалось от него спастись. Представителей древних родов в Риме ему удалось увлечь на свою сторону, и в самой священной коллегии – он располагал уже значительной партией в свою пользу. Что же касается до усиления его могущества, то он уже предполагал в то время овладеть Тосканой: это ему казалось легко

достижимым, так как он уже владел Перузой и Пиомбино и держал под своим покровительством Пизу. Последнюю он мог даже захватить, не принимая в соображение, как отнесется к этому Франция, так как в это время ему не было необходимости ее опасаться. Французы были уже тогда выгнаны из Неаполитанского королевства Испанцами, и как те, так и другие, были настолько истощены войною, что сами должны были искать дружбы герцога. Вслед за покорением Пизы ему подчинились бы и Лукка и Сиенна, частью из страха, частью из зависти к флорентийцам, которые этим были бы поставлены в незавидное положение. Если бы вся эта программа была им осуществлена (а достигнуть такого осуществления он мог рассчитывать к концу того самого года, в начале которого умер папа Александр), то он достиг бы вершины такого могущества и славы, что сам собою, один, независимо от игры случая или чужой помощи, мог бы быть и сильным, и самостоятельным, благодаря только личному своему могуществу и доблести. Но папа Александр умер, когда еще не прошло и пяти лет с того дня, как герцог обнажил свой меч, и из всех его завоеваний одна только Романья была хорошо устроена, – во всех других областях власть его была еще мало упрочена, ему приходилось колебаться в выборе между двумя враждующими армиями и вдобавок еще быть больным при смерти.

Однако он отличался такой решимостью и энергической храбростью; он так тонко понимал искусство управлять людьми и истреблять их; основы, положенные им для упрочения своей власти, были настолько крепки, что не будь вблизи этих двух армий и будь он здоров, он восторжествовал бы над всеми трудностями. Доказательством того, что основы его власти отличались действительной прочностью, может служить как то, что Романья более месяца ждала его выздоровления, прежде чем решиться действовать против него, так и то, что полумертвый он находился в Риме в полнейшей безопасности и ни сторонники Бальони, ни сторонники Вителли и Орсини, отовсюду собравшиеся в этот город, не могли составить против него партии. Он мог бы, Если бы был только здоров, если не утвердить папу по своему выбору, то по крайней мере воспрепятствовать избранию такого, которого он не хотел бы; если бы он только был здоров в минуту смерти папы – ему было бы легко достигнуть всего. Таким образом, по поводу назначения папы Юлия II-го, он говорил мне, что заранее предвидел все обстоятельства, какие могли возникнуть со смертью его отца, и что имел средства со всем справиться, но что никогда и не воображал, чтобы в эти критические минуты ему пришлось бороться не с политическими соперниками, а с болезнью и смертью.

Соображая все действия герцога, я нахожу, что в них не только нет ничего, достойного порицания, но что на него, – как я и сделал, – можно смотреть как на достойный подражания образец Правителя, достигшего власти при помощи счастья и чужих войск. Обладая значительною храбростью и высоким честолюбием, он не мог действовать иначе, чем действовал, и в достижении своих целей только и мог быть остановлен совпадением двух роковых для себя случайностей: недолговечностью отца своего – папы и губительною своею болезнью. Всякий Правитель, которому придется учреждать новую монархию и который поймет, что ему необходимо обеспечить себя от врагов, приобрести союзников, победить хитростью или открытой силой, заставить подданных, любить себя и покоряться себе, привязать к себе солдат и заставить их быть усердными исполнителями своей воли, уничтожить всех, кто может ему вредить, заменить старые учреждения новыми, выказаться в одно и то же время строгим и милостивым, великодушным и либеральным, образовать новые войска и уничтожить старые, суметь так поставить себя в отношении к другим Государям, чтобы каждый из них считал приятным для себя делать ему услуги и опасался поступать в отношении к нему несправедливо, – каждый такой Правитель должен взять себе примером герцога Валентино. Более свежего примера разумных действий этого рода – я не сумею найти. Единственной его ошибкой было согласие на избрание папы Юлия II-го, так как я уже говорил, что если он и не мог назначить папы по своему произволу, то имел полную возможность воспрепятствовать

избранию того, которого не хотел бы. Он не должен был ни в каком случае давать своего согласия на назначение папой кого бы то ни было, из оскорбленных им кардиналов, так как, возведенные в сан первосвященника, эти кардиналы все-таки имели бы основание его опасаться, а страх и ненависть – главнейшие двигатели, обращающие людей в наших врагов.

Кардиналы, оскорбленные герцогом, были Петр (San Pietro ad Vincula), Коллона, Георгий (San Giorgio) и Асканио Сфорца. Все остальные имели основания его бояться, за исключением кардинала Амбуасского (Roano) испанских; последние составляли между собой как бы отдельную корпорацию, значительно усиливавшую каждого из них в отдельности, кардинал же Амбуасский был силен своими связями с Францией. Следовательно герцогу, должно было поддерживать преимущественно кандидатуру кого либо из кардиналов испанских или наконец даже скорее согласиться на избрание кардинала Амбуасского, чем на избрание Петра. Страшное заблуждение думать, что люди, облеченные верховною властью, принимая новые добровольные услуги, в состоянии забыть старые счеты. Согласясь, следовательно, на избрание папы Юлия II-го, герцог Валентино сделал роковую ошибку, приведшую его к окончательной гибели.

ГЛАВА VIII. О правителях, достигающих верховой власти бесчестными средствами

ТАК как частные люди могут достигать верховной власти (что не всегда можно приписать их счастьем или личным достоинствам) еще другими двумя способами, то я не считаю возможным обойти и эти способы молчанием. Об одном из них следовало бы даже говорить с особенною подробностью, Если бы дело шло о республиках, а не о монархиях.

Один из этих способов, когда верховная власть достигается бесчестным захватом или подлогом, другой – когда она вручается избраннику, как выражение расположения к нему его сограждан.

Для указания, как достигается власть первым способом, я удовольствуюсь двумя примерами: одним из древней, другим из новой истории. Входить в рассмотрение значения этого способа с точки зрения справедливости и нравственности – я не стану, так как полагаю, что для того, кто захочет прибегнуть к такому способу, достаточно будет указаний, какие он найдет в примерах, которые я привожу. Агафокл Сицилийский сделался Государем Сиракуз, будучи не только простым гражданином, но выйдя из самого низшего и отверженного сословия. Сын простого горшечника, он был известен за человека отчаянного, способного на всякие проделки, но все эти проделки выказывали в нем столько силы физической и силы ума, что, избрав военное поприще, он скоро достиг звания претора Сиракуз. Дойдя до этого звания, он задумал сделаться Правителем и даже захватить верховную власть, но, чтобы не быть никому обязанным, решился взять ее силою, хотя мог получить эту власть с согласия своих сограждан. Для этого он вошел в соглашение с Карфагенским военачальником Амилькаром, войска которого находились в это время в Сицилии. В одно утро созвав сиракусский народ и сенат, под предлогом обсуждения важных для республики дел, он приказал своим солдатам, броситься на сенаторов и богатых граждан и перебить их. Когда все эти лица были перерезаны, – он без всякого труда захватил господство над страной и сохранил его за собою. Хотя после этого Карфагеняне два раза его разбили, а в последний раз даже осадили Сиракузы, он не только сумел отстоять город, но, разделив свои войска на две части и оставив одну гарнизоном в Сиракузах, с другою отправился в Африку, так что в самое короткое время заставил Карфагенян снять осаду и привел их в крайнюю необходимость войти с ним в сношения и, за спокойное обладание Африкой, оставить его Правителем Сиракуз. Рассматривая действия и характер Агафокла, всякий легко убедится, что он весьма немногим был обязан счастьем, если оно даже и играло тут какую-нибудь роль. Как сказано выше, своим успехом он обязан тому, что, проходя со всевозможными трудностями все степени военного звания, сумел приобрести себе расположение войск, с помощью которых не только сумел захватить верховную власть, но и выполнить самые сложные и опасные предприятия. Его готовность убивать сограждан и изменять друзьям, отсутствие в нем всякой веры, милосердия и религии, разумеется, нельзя признать в нем проявлениями доблести; при помощи их он мог бы только захватить власть, но никогда не достигнул бы славы. Рассматривая же находчивость Агафокла в борьбе с опасностями и способность их побеждать, величие духа, с каким он умел выносить бедствия и торжествовать над ними, – нет никакой причины не признать его одним из величайших Правителей. Но его жестокость и необузданное бесчеловечие, вместе со множеством низостей, к которым он прибегал, – никогда не позволят причислить его к великим людям. Нельзя, следовательно, приписывать его успех ни счастью, ни его личной доблести, так как этим успехом он им не обязан.

В наши дни, во время правления Александра VI, Оливеротто да Фермо представляет другой подобный пример. Оставшись сиротой в детских летах, он был принят на воспитание своим дядей со стороны матери, Джиованни Фолиани, и отдан им в военную службу под

начальство Паоло Вителли, для того, чтобы, ознакомившись со всеми трудностями военной карьеры, он впоследствии мог достигнуть какого-нибудь видного поста. Когда Паоло умер, Оливеротто продолжал службу под начальством его брата Вителлоццо и в самое короткое время, благодаря своим прекрасным качествам, – телесной ловкости и замечательной храбрости, – сделался одним из первых людей в войске. Тогда ему показалось невыносимым быть в подчинении и он замыслил с помощью некоторых граждан Фермо, которые предпочитали свободе рабство своей страны, и, рассчитывая на расположение к себе войска, захватить верховную власть над Фермо. Для этого он написал к Джиованни Фолиани, что, будучи так давно вне своего отечества, он хотел бы вернуться, как для того, чтобы увидеть свой родной город и Вителлоццо, так и для того, чтобы привести в ясность свое наследство. При этом он писал, что так как, для достижения своего настоящего положения, он перенес много трудностей, то и хотел бы, чтобы сограждане видели, что он не потерял времени напрасно, для чего и считал не лишним, получить позволение вернуться с почетной стражей из ста человек его друзей и подчиненных, – верхами. Он просил дядю распорядиться, чтобы граждане встретили с почетом его возвращение, намекая, что почет будет относиться не к нему только, но еще более к Фолиани, так как последний был его воспитателем. Джиованни счел, что его племянник вполне заслужил почетной встречи, распорядился о ней и пригласил его жить к себе. Оливеротто, поселясь у дяди и посвятив несколько дней на устройство всего того, что считал нужным для успеха своей будущей предательской попытки, задал блистательный пир, – на который пригласил как Фолиани, так и всех значительных граждан Фермо. За обедом, по окончании угощения изысканными яствами, как это водилось с такими почетными гостями, Оливеротто с большим искусством навел речь на высокие предметы; он стал прославлять величие папы Александра и его сына Цезаря, рассуждая очень много обо всех их предприятиях. Джиованни и другие стали несколько возражать против некоторых его положений, тогда он, поспешно заметив, что о таких вещах следует говорить в местах более секретных, пригласил Джиованни и прочих граждан перейти с ним в другую комнату. Когда все они в нее перешли и хотели садиться, то из потайных мест этой комнаты вышли спрявленные до того времени солдаты и убили Джиованни и всех других. Тотчас после убийства, не теряя времени, Оливеротто сел на лошадь и поскакал к зданию, занимаемому высшим магистратом, и осадил его, так что все из страха вынуждены были повиноваться ему и тотчас же образовали правительство, главою которого он и был немедленно утвержден. Умертвив всех, кто мог быть для него опасен своим недовольством или властью, он тотчас же, для упрочения своего господства, принялся за новые гражданские учреждения; так что, в течение одного года продолжения своей власти, он не только сумел сделать для себя безопасным пребывание в Фермо, но сделался грозным для всех своих соседей. Его было бы также трудно победить, как и Агафокла, если бы он не попался в сети Цезаря Борджиа, который, как я уже рассказал выше, истреблял в Синигалии партии Орсини и Вителли. Ровно через год после сделанных им убийств, Оливеротто был задушен вместе с Вителлоццо, учителем своим в кознях и низостях.

Многим может показаться непонятным, каким образом Агафокл и ему подобные, после бесчисленных предательств и жестокостей, могут долгое время не только безопасно жить в своем отечестве, но и защищаться от врагов и достигать того, что их сограждане никогда против них не конспирируют, между тем как другие Правители не умеют при помощи жестокости сохранять мир в своем государстве, не только в сомнительную пору войны, но и в мирное время. Я полагаю, что это зависит от того, что и самая жестокость может быть хорошо или дурно направлена. Хорошо направленными жестокостями (если говоря о них можно употребить слово: хорошо) я назову такие, к каким прибегают в случае необходимости для укрепления своей власти; однажды укрепив последнюю, Правители на них не настаивают, но заменяют их мерами возможно полезными для подданных. Дурно же направлен-

ная жестокость – та, которая не будучи особенно ощутительна сначала, с течением времени не только не уменьшается, но даже увеличивается. Правители, прибегающие к жестокостям первого рода, с помощью Бога и людей могут иногда находить в них средство для блага своей страны: так было с Агафоклом. Лица, поступающие иначе, никогда не удерживаются. Отсюда следует, что при неправом захвате власти всякий узурпатор должен решиться произвести все необходимые для него жестокости за один раз, чтобы не быть в необходимости возвращаться к ним беспрестанно и обеспечить за собой власть, не прибегая к ним постоянно, а привязав к себе подданных своими благодеяниями. Поступающий иначе или из боязни, или из неумения и дурно направленной воли, будет вынужден постоянно проливать кровь и никогда не будет господствовать над подданными, так как они при беспрестанных и новых несправедливостях не получают к нему доверия. Все необходимые жестокости должны быть произведены зараз, для того чтобы они были перенесены с меньшим раздражением; благодеяния же должно делать мало по малу для того, чтобы подданные имели больше времени для их благодарной оценки.

Главнее всего Государи должны действовать в отношении своих подданных с постоянством, чтобы подданные не могли думать, что они изменяют свой образ действий, соображаясь с благоприятными или дурными обстоятельствами. Иначе, вынужденный необходимостью на какую-нибудь злую или благую меру, Правитель или потеряет удобное время для приведения к осуществлению своей жестокости, или благая мера не принесет ему лично никакого добра, так как ее будут объяснять, только как вынужденную необходимостью, и никто из подданных не сочтет себя обязанным за нее благодарностью.

ГЛАВА IX. О гражданской власти

РАССМОТРИМ теперь случай, когда частный человек достигает верховной власти не бесчестным захватом или не при помощи жестокого насилия, но становится Правителем страны, с согласия своих сограждан. Такую власть я назову властью гражданской; для достижения ее обыкновенно бывает необходимо не столько счастье, или личная доблесть сколько успешно употребленная хитрость.

Замечу, что достигнуть такой власти можно или при помощи народа, или при пособии расположения важнейших граждан; – обыкновенно в каждом государстве существуют два разнообразные направления: народ стремится к тому, чтобы не быть теснимым знатными гражданами и уменьшить их власть, аристократия же стремится захватить ее как можно крепче и усилить угнетение народа; результатом двух этих различных стремлений обыкновенно бывает то, что в государстве преобладает или верховная власть, или свобода, или анархия. При этом верховная власть может быть вручена Государю или народом, или аристократией, смотря по тому, которая из этих партий воспользуется случаем для ее водворения. Когда аристократы замечают, что они не в состоянии противодействовать народу, то обыкновенно начинают усиливать репутацию которого-нибудь одного из своей среды, для того чтобы, избрав его Государем, продолжать, под его прикрытием, удовлетворять своим страстям. Народ же обыкновенно избирает одного и облекает его властью для того, чтобы он составлял его защиту против аристократии, противодействие которой народ сознает себе не под силу. Лица, достигнувшие власти при помощи аристократии, удерживают ее за собою с большим трудом, нежели получившие ее из рук народа; обыкновенно они бывают вынуждены действовать в среде людей, из которых многие считают себя с ними равными, так что они не могут ни владычествовать, ни распоряжаться так, как бы им хотелось. Тот же, кто получает власть из рук народа, обыкновенно прямо делается самостоятельным; он ни с кем не разделяет власти и не встречает кругом себя никого или почти никого, кто не был бы привычен к повиновению. Кроме того удовлетворить аристократов так, чтобы не сделать несправедливости и не возвеличить одних насчет других, бывает очень трудно; совершенно не то с народом: цель его гораздо достижимая, так как он мечтает обыкновенно не об угнетении – к чему стремится аристократия, – но только желает не быть угнетенным. Заметим еще, что для Правителя несравненно труднее утвердиться, если к нему враждебен народ, чем тогда, когда против него только аристократы: народ многочислен, аристократов же не много; за то самое худшее, чего может Государь ждать от народа, состоит в том, что он от него отложится, между тем как враги аристократы не только могут оставить его, но и начать действовать против него, так как, обладая большею против народа степенью знания и ловкости, они всегда сумеют приготовить себе средства к спасению и выиграть расположение той партии, которая по их соображению останется победителем. Кроме того народ, с которым вынужден ладить Правитель, всегда один и тот же. Его нельзя ни изменить, ни заменить по произволу, между тем как аристократию он может каждый день уничтожать и учреждать, усиливая ее значение или, если захочет, совершенно его уничтожая. О последнем я считаю нужным подробнее распространиться.

Считаю нужным сказать, что образ действий Правителя по отношению к аристократам должен главнейше различаться, смотря потому, связывают ли они совершенно свои интересы с интересами Государя, или действуют иначе.

Тех аристократов, которые связывают свои интересы с интересами Государя и не грабительствуют, должно любить и осыпать почестями; действующих же иначе, тоже должно различать, смотря по тому, что служит для них исходною точкою их образа действий. Действуют ли они так по малодушию или по ограниченности, – тогда можно пользоваться их

услугами и теми из советов, которые не лишены здравого смысла; так как, при успехе Правителя, они же первые будут его прославлять, а при неудаче – их не стоит опасаться; когда же их образ действий зависит от честолюбия и действуют они так с умыслом, и так как это служит для Правителя доказательством, что они свои личные интересы предпочитают его интересам, то их надобно опасаться и действовать против них, как против открытых врагов, ибо они всегда в минуту опасности помогают гибели Государя.

Напротив того Государь, получивший власть из рук народа, должен стараться удерживать за собой его расположение; достигнуть этого Государю не особенно трудно, так как народ стремится только к тому, чтобы не быть угнетаемым. Точно также, достигнув власти с помощью аристократии, как бы против желания народа, Правитель прежде всего должен стараться расположить народ в свою пользу; это не трудно, – для этого нужно только принять его под свое покровительство. Тогда народ становится еще более преданным и покорным, чем даже тогда, когда сам вручил Государю власть, ибо люди обыкновенно гораздо более ценят блага, получаемые ими от тех, от кого они ожидают одно зло, и считают себя в отношении их более обязанными. Подданство свое народ считает в этих случаях даже более добровольным, нежели тогда, когда Правитель избран им самим. Способов, какими могут располагать при этом Правители, чрезвычайно впрочем много, и так как тут может быть много разных случайностей и трудно дать на все случаи положительные правила, то я и не стану об этом распространяться, а заключу только, что Государям важнее всего обладать привязанностью народа, иначе в гибельные для них минуты, у них не найдется никакой прочной опоры.

Набид, один из спартанских Государей, выдержал осаду войск всей Греции, которым сверх того еще помогала победоносная римская армия, и защитил от них и власть свою и отечество; для этого в минуту опасности ему было достаточно убедиться в преданности к себе немногих, чего он не мог бы достигнуть, если бы народ был к нему враждебен. Если бы кто-нибудь стал опровергать мое мнение, приводя в доказательства противного избитую пословицу: «рассчитывающий на народ, строит на грязи», – он был бы не прав. Смысл этой пословицы справедлив – если частный человек станет рассчитывать на народную привязанность и станет думать, что народ вступится за него в случае его преследования врагами его или правительством. Такой расчет часто оказывался ошибочным, что и случилось с Гракхами в Риме и с мессиром Джорджио Скали во Флоренции. Когда же к защите народа прибегает Государь, имеющий право им властвовать, если он человек с сильным духом, не падающий в несчастиях, и если кроме того он примет все другие необходимые меры и сумеет своею энергиею и бодростью поддержать дух народа, – он увидит, что не ошибся в нем и что, положившись на народ, он строил на прочном основании. Обыкновенно Государям этого рода приходится бороться с опасностями тогда, когда они пожелают сделать свою власть абсолютною; при этом могут быть два различия, смотря по тому, управляют ли они народом безраздельно, или при посредстве магистратов. В последнем случае они обыкновенно значительно слабее и находятся в большей опасности, так как в этом случае они зависят от воли тех граждан, которым поручена магистратура и которые, особливо в дурных обстоятельствах, могут легко отнять от них власть или восстановить против них народ, или просто не слушаясь их. Напрасно подобный Правитель задумал бы захватить в свои руки абсолютную власть, – граждане и подданные, привыкнув управляться распоряжениями магистратов, не захотят в критические минуты повиноваться ему одному и он встретит во круг себя недостаток в таких лицах, которым мог бы довериться. В самом деле, подобный Правитель никогда не должен рассчитывать, что в трудные для него минуты он встретит вокруг себя то же самое, что он видит в обыкновенное время, – когда его подданные нуждаются в его управлении. В такое время все окружающие стараются заслужить его благоволение, суеются вокруг него и на словах бывают рады положить за него свою жизнь, так как в смерти их не представляется необходимости; но в трудные для себя минуты, когда необходимо содействие сограждан, он

встречает очень мало лиц, готовых ему помочь. Подобный опыт тем более губелен для Государя, что его нельзя испытать два раза. Следовательно, заботою мудрого Правителя этого рода должно быть введение и поддержание такого образа правления, при котором его подданные во всякое время и при всяких обстоятельствах нуждались бы в нем; только в таком случае может он рассчитывать во всякое время встретить в них верность к себе.

ГЛАВА X. Каким образом в государствах всякого рода можно определять степень своей силы

РАССМАТРИВАЯ различные роды государств, я должен заметить, что для Правителя всегда бывает чрезвычайно важно знать, может ли его государство в случае необходимости защищаться собственными своими средствами или должно быть вынуждено прибегать для своей защиты к чужой помощи. Чтобы мысль моя была ясна, я должен сказать, что считаю способными защищаться своими средствами только таких Государей, которые располагают достаточным числом людей и суммами денег, чтобы во всякое время выставить значительную армию, могущую выдержать битву с врагами. Государствами же слабыми и нуждающимися в чужой защите, я считаю такие, войско которых так незначительно, что не в состоянии выдержать открытого сражения, а может только служить гарнизоном во время осады врагами крепостей, принадлежащих государствам. Я уже говорил о государствах первого рода и впоследствии еще возвращусь к рассмотрению случайностей, которые с ними могут происходить.

Во втором случае, слабым Государям я могу только посоветовать как можно усерднее укреплять те города, в которых находятся их резиденции, и не заботиться об остальной стране. Если Правитель сумеет хорошо укрепить свою столицу и хорошим управлением, при помощи средств, о которых я уже говорил, и буду еще говорить, привяжет к себе подданных, то обыкновенно неохотно решаются на осаду его столицы. Это происходит от того, что люди вообще не особенно охотно решаются на предприятия, успех которых труден, осаждают же хорошо укрепленную столицу такого Государя, который любим своими подданными, – дело не легкое.

Германские государства пользуются весьма широкой свободой, хотя территории их весьма необширны; жители не страдают от особенного гнета своих Правителей и не боятся ни их, ни Правителей соседних городов. Каждый город так хорошо укреплен, что осаждают его весьма затруднительно; все они окружены крепкими стенами и широкими рвами, снабжены в достаточном количестве артиллерийскими орудиями и снарядами, а общественные магазины в них наполнены провиантом и топливом в таком количестве, что его хватит на год для всех жителей. Кроме того у них заготовлены значительные запасы материалов, могущих дать на целый год работу нуждающимся классам населения, без общественного отягощения. Народ в них будет следовательно и во время осад спокоен предаваясь именно тем занятиям, которые составляют жизнь и нерв местной его деятельности. Кроме того военное звание в этих городах пользуется почетом и в войсках учрежден образцовый порядок. Итак Правитель, столица которого хорошо укреплена и который не ненавидим народом, не должен бояться бедствий осады; обыкновенно против таких укрепленных мест осад не предпринимают, в случае же начатой осады, она к стыду осаждающих весьма скоро снимается, так как, при изменчивости дел в этом мире, почти невозможно, чтобы враг оставался со своими войсками лагерем целый год в одной и той же местности.

Мне возразят, что жители страны, живущие за городскими стенами, не могут сохранять спокойствие при виде того, как их собственность будет сожигается неприятелем; что скука осадного времени и личная безопасность заставит их мало заботиться об интересах своего Государя. На это я отвечу, что храбрый и могущественный Правитель всегда сумеет восторжествовать над этими трудностями: он может обнадеживать подданных тем, что невзгода долго не продолжится, возбуждать в них боязнь жестокостей врага и наконец прибегать к строгим мерам в отношении тех, кого он найдет слишком дерзкими и недовольными.

Кроме того неприятель обыкновенно жмет и грабит страну в первое время своего вторжения, т. е. в то именно время, когда умы жителей особенно возбуждены против него и все

расположены к защите. При таком настроении умов, для Государей обязательно хладнокровие; так как впоследствии, когда первая вспышка энтузиазма народа утихнет, ему придется поддерживать в нем этот дух. Тогда жители поймут, что беда уже совершилась, зло уже ими перенесено и против него нет более лекарства; они увидят, что связь их с Государем как бы укрепилась, так как они почтут его как бы обязанным вознаградить их за то, что их дома сожжены и поля истоптаны для его защиты. Таким образом, сообразив все мною сказанное, легко понять, что мудрому Государю, осажденному в столице, весьма нетрудно внушать бодрость ее жителям и поддерживать их в этом расположении до тех пор, пока средства продовольствия и защиты не истощатся.

ГЛАВА XI. О государствах, управляемых духовною властью

МНЕ остается теперь рассмотреть государства, управляемые духовной властью. Вся трудность в отношении их состоит впрочем только в их приобретении, для чего нужно или счастливое стечение обстоятельств, или личное достоинство духовного лица, приобретающего их. При дальнейшем их управлении не требуется ни того, ни другого, так как власть поддерживается обыкновенно укоренившимися религиозными обычаями, чрезвычайно могущественными в человеческих обществах, и уважением к сану Правителей, независимо от того, как бы они ни действовали и какого бы рода жизнь ни вели.

Только такого рода Правители обладают государствами, не обязываясь их защищать, и имеют подданных, о которых ничуть не заботятся. Государств этих, хотя и не защищенных, никто у них не оспаривает, и их подданные, хотя о хорошем управлении ими никто не заботится, не желают, да и не могут отлагаться от них. Только такие Правители счастливы и безопасны. Так как подобное явление зависит от высших причин, до которых человеческий ум не может возвыситься, то я и не буду совершенно об этом говорить. Власть их обыкновенно проистекает от Бога и поддерживается Божиею милостью, так что и рассуждать о ней человеку грешно и дерзко. Тем не менее, если меня спросят, каким образом светская власть церкви могла достигнуть настоящего своего могущества, я должен буду, несмотря на то, что все это хорошо известно, освежить несколько причины этого в памяти моих читателей. В самом деле, между тем как до Александра VI все итальянские Государи, имевшие хотя какую-нибудь власть в Италии, и не только самостоятельные Правители, но даже мелкие бароны и синьоры нисколько не обращали внимания на светскую власть папы, — теперь значение ее поднялось до того, что она заставила трепетать самого французского короля и обусловила как его изгнание из Италии, так и гибель венецианцев.

Прежде нежели французский король Карл VIII проник в Италию, ею обладали: папа, Венецианцы, Неаполитанский король, Миланский герцог и флорентинцы. Главным делом всех этих властителей были две важнейшие заботы: во-первых, препятствовать вторжению всякого чужеземца в Италию, и во-вторых, не допускать увеличения одного из этих государств на счет других. В последнем смысле следовало обращать особенное внимание на папу и венецианцев. Для удержания их в настоящих границах было достаточно соглашения между собою всех остальных государств, как было при защите Феррары; для противодействия же папе, надо было действовать на римских аристократов; последних было две фракции: Орсинисты и последователи Колонны, постоянно враждовавшие между собою и сеявшие в Риме раздоры, так что, будучи всегда вооружены в виду самого папы, они обуславливали постоянно непрочность и слабость его власти.

Хотя в среде пап иногда и появлялись отважные и решительные личности в роде Сикста IV, но никому из них не доставало ни счастья, ни умения освободиться от этих неудобств. Краткость сроков господства пап служила для этого препятствием; средним числом каждый из них властвовал не более десяти лет, а такого промежутка было едва достаточно для усмирения которой-нибудь одной из партий, разделявших Рим. Таким образом, если кто-либо из пап достигал уничтожения власти партии Колонны, его наместник, будучи врагом Орсини, снова ее восстанавливал, но и ему в свою очередь не хватало времени для уничтожения Орсиниевской партии. От этого происходило то, что светская власть папы не пользовалась никаким значением в Италии.

Наконец на папский престол взшел Александр VI, сумевший лучше всех своих предшественников воспользоваться всем, чем только могли располагать папы для увеличения своей власти при помощи сокровищ и войск церкви. Он воспользовался вторжением в Ита-

лию Французов и нашел исполнителя своих планов в герцоге Валентино, устроив все то, о чем я уже говорил подробно, разбирая действия последнего. При этом он, без сомнения не имел в виду увеличения власти церкви, но только усиление власти герцога, тем не менее, все его предприятия принесли пользу церкви, которая и наследовала, после его смерти и гибели герцога, плоды его трудов.

Потом на папский престол взошел папа Юлий; он застал церковь уже весьма могущественною: Романья принадлежала ей, главы римских партий были уничтожены, самые партии строгими мерами папы Александра приведены в невозможность составлять заговоры; кроме того он нашел источники доходов, к которым до папы Александра никто не прибегал. Папа Юлий решился идти по дороге своего предшественника и даже дальше его; для этого он предположил завоевать Болонью, уничтожить венецианцев и выгнать Французов из Италии. Во всех этих предприятиях он имел успех и покрыл себя тем большею славою, что действовал во всем этом только для увеличения власти церкви, а не в видах личного своего интереса.

Кроме того, он сумел удержать партии Колонны и Орсини в тех границах, в какие привел эти партии папа Александр, и хотя между ними встречались еще личности, могшие сделаться предводителями восстаний, но ничего подобного не происходило, так как с одной стороны их удерживало могущество церкви, а с другой – потому что в среде их не было кардиналов, обыкновенно бывающих первыми зачинщиками и производителями раздоров и междоусобий; до тех пор пока эти партии имели своих кардиналов, они не могли быть спокойными, так как кардиналы создавали новые партии в Риме и других местах, а бароны обязывались их поддерживать; таким образом из-за честолюбия духовных рождались раздоры и беспорядки между военачальниками.

Таким образом, произошло то, что Лев X застал при своем избрании папскую власть чрезвычайно могущественною, и должно надеяться, что, если его предшественники сумели ее вознести на такую степень силы с помощью оружие, он сможет увеличить ее значение и доставить ей общее уважение, благодаря своему милосердию и бесчисленным другим своим добродетелям.

ГЛАВА XII. Скольких родов бывают войска и о наемных войсках

Я ПОДРОБНО рассмотрел все особенности, свойственные различным родам монархий, – говорить о чем поставил себе задачею, – и при этом разобрал некоторые случайности, от которых зависит благоденствие или неустройство государства; я показал различные способы, которые употребляли многие завоеватели для приобретения и сохранения за собой верховной власти; теперь мне остается рассмотреть вообще способы нападений и защиты государств.

Я уже говорил выше, насколько необходимо Государям утверждать свою власть на прочных основах, так как иначе они по закону необходимости лишаются ее. Главнейшими основами устройства государств всякого рода служат хорошие законы и хорошо организованные войска, а так как без хорошо организованного войска в государствах не могут поддерживаться и хорошие законы, и где хорошо организовано войско, там существуют обыкновенно и хорошие законы, то я не стану ничего говорить о законах и остановлюсь только на рассмотрении устройства войск.

Войска, которыми располагают Правители для защиты своих государств, бывают обыкновенно или собственные, или наемные и вспомогательные, или могут состоять из тех и других вместе. Я нахожу, что нанятые и вспомогательные войска не только бесполезны для Государей, но прямо и положительно для них вредны. Правитель, поддерживающий свою власть при помощи наемных войск, не может никогда считать себя ни сильным, ни безопасным. В подобных войсках обыкновенно господствуют раздоры, борьба честолюбий, и не бывает никакой возможности ввести дисциплину; наемные солдаты не способны к верности, они храбры на словах и трусливы в битвах, в них нет ни богобоязни, ни честности в отношении к людям. Обыкновенно Правитель в военное время встречает в них гибель вместо помощи, а в мирное время они предаются такому же грабежу, к какому прибегает неприятель только в военное время.

Причины всего этого заключаются в том, что наемные войска служат не из расположения к Государям и не из других каких-нибудь поводов, а из за ничтожной платы, которая в добавок не может быть на столько значительна, чтобы побудить их с охотою умирать за своего нанимателя. В мирное время обыкновенно они служат довольно охотно, но за то, при наступлении войны, разбегаются и дезертируют. В этом мне не трудно будет всех убедить. В самом деле, очевидно, что современные бедствия Италии произошли от того, что ее Государи в течении долгого времени имели наемные войска; некоторые из Правителей имели даже кое-какой успех, пока этим войскам приходилось воевать между собою, но едва показывался чужеземец, они выказывались в своем настоящем свете. Отсюда понятно, что французскому королю (Карлу) было легко завоевать Италию с одним куском мела в руках; и кто говорил, что виною нашей гибели были наши грехи, говорил правду, но грехи эти были не те, о которых думали говорившие, а те, о которых я рассказал. Так как это были грехи Государей, то и они также понесли за них наказание. Я хочу однако же показать подробнее неудобство, происходящее от наемных войск. Военачальники могут быть людьми превосходными, также как могут ими и не быть. В первом случае Государи не могут на них полагаться, так как они бывают обыкновенно слишком надменны своею славою и часто идут даже против самого Государя, нанимающего их, или против других лиц, помимо его воли; во втором случае недостаток в них доблести служит в ущерб и к гибели Государя, нанимающего их.

Тем, кто мне скажет, что действия военачальника с оружием в руках, не могут зависеть от того, служит ли он по найму, я отвечу, что, так как войну начинает или Государь, или республика, то или сам Государь должен принимать личное командование войсками,

или республика должна высылать лучших своих граждан, так чтобы, если выбранный ею военачальник окажется неспособным, можно было бы его сменить, а ежели способным, — то удерживать его власть в законных границах.

Опыт всех веков показал также, что только те Государи и республики могут иметь успех на войне, которые действуют собственными войсками, и что при существовании наемных войск, никогда такой успех не достигается. Точно так же республика, вооруженная собственными средствами, гораздо труднее подчиняется захвату власти кем-либо из своих граждан, нежели республика с наемными войсками. Рим и Спарта, вооруженные своими войсками, были свободны в течении целого ряда столетий; Швейцарцы имеющие хорошее войско, пользуются значительной свободой.

В доказательство того, как мало можно полагаться на наемные войска, можно привести из древней истории пример Карфагенян: по окончании первой их войны с Римом, они чуть было сами не были покорены теми войсками, которые они нанимали, несмотря на то, что командование ими поручено было гражданам Карфагена; Фиванцы, после смерти Эпаминонда, сделали начальником своих войск Филиппа македонского и последний воспользовался первой же победой, чтобы отнять от них свободу.

В новейшее время Миланцы, по смерти своего герцога (Филиппа Висконти), во время войны с венецианцами, наняли Франческо Сфорца и он, доставив им победу над врагами при Караваджо, сам потом соединился с венецианцами и поднял оружие уже против Миланцев, своих нанимателей. Отец этого самого Сфорцы, состоя по найму на службе у королевы Джованны неаполитанской, оставил ее без всякой военной силы, так что она, для того чтобы не потерять королевства, вынуждена была принять условия насильственного союза с королем Арагонским. Если же флорентинцам и венецианцам удавалось увеличивать свои государства и если военачальники, нанимаемые ими, не только не обращали своего оружие против них, но защищали и способствовали увеличению их территории, то я объясняю это тем, что флорентинцы в этом случае были покровительствуемы судьбою; так как некоторые из храбрых предводителей, которых они могла опасаться, — не могли достигнуть победы, другие встречали для этого разные препятствия, а у некоторых честолюбие было направлено в другую сторону.

Примером первых может служить Джованни Акуто, верность которого нельзя было оценить, так как он не достиг победы, но всякий легко поймет, что если бы эта победа ему удалась, то флорентинцы были бы совершенно в его руках.

Сфорца постоянно враждовал с партией Браччио и эта взаимная вражда не давала никому из них думать о возможности каких-либо завоеваний; кроме того Франческо Сфорца имел честолюбивые замыслы на Ломбардию, а Браччио — на Церковные Владения и королевство Неаполитанское.

Но посмотрим на то, что происходило недавно. Флорентинцы наняли себе военачальником Паоло Вителли, человека с большими способностями, сумевшего из простого гражданина возвыситься до почетного значения. Если бы ему удалось овладеть Пизой, то флорентинцам конечно пришлось бы быть у него в зависимости, так как, если бы он нанялся у их врагов, — им не к кому было бы прибегнуть, если же они продолжали бы его нанимать для себя, — им пришлось бы подчиняться его воле.

Что касается до венецианцев, то рассматривая их военные успехи, легко убедиться, что слава и счастье сопутствовали их оружию на войне, до тех пор, пока они вели ее с помощью своих войск, т. е. до тех пор, пока они не задумали сделать нападение на твердую землю; до тех пор они побеждали, благодаря доблести своих граждан и представителей благородного сословия, но едва только они перенесли оружие на твердую землю, вся прежняя доблесть исчезла и они начали действовать как и все остальные итальянские государства.

Сначала, когда они только что начали свои завоевания, когда территория их была невелика, а слава значительна, им не было оснований особенно опасаться наемных военачальников, но впоследствии, когда государство их увеличилось, – и им пришлось испытать это неудобство. Случилось это с Карминьолой: они знали, что этот военачальник способен и храбр; убедиться в этом они могли после его победы над Миланским герцогом, но они видели в то же самое время, что он начал действовать вяло и неохотно.

Они поняли, что с ним не будут в состоянии побеждать, но чтобы не потерять своих прежних завоеваний, они не могли и не желали с ним развязаться и, чтобы освободиться от него, они были вынуждены убить его.

Впоследствии войсками их начальствовали такие люди, как Бартоломео Бергамский, Роберто да Сан-Северино, граф ди-Питильяно и им подобные; с ними приходилось думать больше о потерях, нежели о победах, подобно тому, как случилось при Вайле, где Венецианцы в один день потеряли плоды восьмисотлетнего труда. С подобными войсками успех бывает поздний, слабый и медленный, потери же наступают быстро и бывают чрезвычайными.

Так как я дошел уже до этих примеров в Италии, где издавна укоренился обычай прибегать к наемным войскам, то поговорю о нем подробнее, чтобы, рассмотрев значение этих войск и вероятность успеха, какого с ними можно ожидать, так же как и самое происхождение привычки прибегать к их помощи, легче было бы найти лекарство против такого обычая. Я обращаю, следовательно, внимание на то, что с тех пор, как императорская власть стала изгоняться из Италии, а папа возвысил свою светскую власть, число государств значительно увеличилось в Италии; в самом деле, многие большие города подняли оружие против potentatov, угнетавших их под покровительством императорской власти, и сделались независимыми, вспоможествуемые в этом церковью, стремившеюся усилить то значение, до которого она достигла; во многих других – их граждане захватили верховную власть. От этого произошло то, что большая часть Италии очутилась в зависимости и отчасти даже под господством церкви или одной из республик, а так как ни духовные лица, ни мирные до того времени граждане не были сильны в военном искусстве, то и пришлось приглашать по найму иностранные войска.

Первое лицо, сумевшее создать репутацию милиции этого рода, был Альберико (da Conio) из Романьи. Под его командой образовались Браччио и Сфорца, продолжительное время бывшие военачальниками в Италии. После них явились и все другие наемные вожди, управлявшие итальянскими войсками.

Единственная услуга, которую они оказали злополучной Италии, состояла в том, что Карл VIII легко ее занял, Людовик XII опустошил, Фердинанд подчинил своему господству, а Швейцарцы могли ее безнаказанно оскорблять. Способ к которому они прибегли для упрочения своей репутации состоял в том, что они всячески старались унижить значение пехоты. Действовали они так потому, что, не имея земель и существуя одним только военным промыслом, они не могли содержать значительное число пехотинцев, а малочисленность их не могла доставить им того почета, которого они добивались. Поэтому им пришлось ограничиться кавалерией, так как небольшое число хорошо вооруженных всадников составляло войско, могшее возбудить к себе уважение и доставить им хорошую плату. Таким образом обстоятельства сами собой сложились так, что впоследствии все войска состояли из кавалерии и на двадцать тысяч конницы едва приходилось две тысячи пехотинцев.

Сверх того, они употребляли всевозможные способы, чтобы охранить себя и своих солдат от всяких трудностей и опасностей. В битвах, которые вели подобные войска между собой, они старались избегать убийств и довольствовались тем, что брали солдат враждебной стороны в плен, возвращая их однако без всякого выкупа. Когда они производили осады, то в ночное время обыкновенно прекращали всякие действия, а осажденные в свою очередь

не пользовались ночью темнотою ни для каких вылазок; лагерей своих они не окружали ни рвами, ни траншеями и, наконец, в зимнее время не производили никаких военных действий. Все это допускалось в их военном устройстве и было ими придумано для того, чтобы избегать, как можно удобнее, всяких трудностей и опасностей, но этим самым устройством они и привели Италию в состояние рабства и унижения.

ГЛАВА XIII. О войсках вспомогательных, собственных и смешанных

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ войска представляют другой вид бесполезного войска: обыкновенно войска эти принадлежат какому-нибудь могущественному и сильному государству, к помощи и защите которого обращается какая-нибудь страна в критические для себя минуты. Так в недавнее время папа Юлий II, убедившись своею неудачею в Феррарской экспедиции в несостоятельности наемных войск, прибегнул к вспомогательным, для чего обратился к Фердинанду, королю испанскому, прося у него войск себе на помощь. Этот род войск может быть сам по себе и хорош, но он всегда бывает в тягость тем, кто к нему прибегает, так как если подобные войска разбиты, то и лицо, прибегающее к их помощи обессилено, а если они выходят победителями, то как бы подчиняют своему господству того Государя, которому помогали. И подобными примерами также полна древняя история, но я остановлюсь на примере папы Юлия, как на примере еще очень свежем. Мысль, для овладения Феррарой отдаться в чужие руки, я смело назову, чрезвычайно необдуманной, и если папа не испытал от нее всех гибельных для себя последствий, то этим он обязан только своей счастливой звезде, обусловившей особенно благоприятное для него стечение обстоятельств, так как вспомогательные его войска были разбиты при Равенне и на поле действия тотчас же явились Швейцарцы, которые, против всякого ожидания, прогнали победителей. Таким образом он избегнул подчинения, как своим врагам, которые ударились в бегство, так и вспомогательным войскам, так как своей победой он был обязан не им, а постороннему вмешательству.

Флорентинцы, когда их войско было разбито, наняли десять тысяч Французов и отправили в Пизу, которой хотели завладеть, и таким необдуманным действием подвергли себя опасностям, каких прежде никогда не испытывали.

Константинопольский император в минуту необходимости пригласил в Грецию десять тысяч турецких солдат, и это войско по окончании войны уже не захотело выходить из Греции: необдуманная мера императора положила первое основание дальнейшему подчинению Греков игу неверных.

Таким образом только тот Государь, который захочет отнять у себя всякую возможность побеждать, может приглашать вспомогательные войска. И действительно, они для него еще опаснее, нежели наемные. Гибель от них тем неизбежнее, что они обыкновенно бывают единоклюшны и привычны к повиновению не тому лицу, которое их пригласило, а другому, между тем, как для того, чтобы наемные войска пошли против нанявшего их государя и после победы обратили против него оружие, необходимо и больше времени и стечение более благоприятных обстоятельств, так как войска эти не составляют единоклюшного тела, собраны этим самым Государем и от него же получают плату. Кроме того лицо, которое бывает поставлено Государем для начальствования над этим войском, не в состоянии в короткое время приобрести такого авторитета, чтобы, воспользовавшись им успешно бороться со своим Государем.

Короче сказать, должно опасаться в наемных войсках их трусости и недеятельности, в вспомогательных — их храбрости. Таким образом, мудрые Государи всегда опасались прибегать к помощи войск того и другого рода и предпочитали действовать собственными войсками: победам с чужой помощью они предпочитали поражение с собственными войсками, рассуждая совершенно справедливо, что непрочна та победа, которая достигается с пособием чужого оружия.

И здесь я не усомнюсь указать на способ действия Цезаря Борджиа, как на образцовый. Этот герцог занял Романью тоже с помощью вспомогательных войск, состоявших из Фран-

цузов, – и с ними он взял Имолу и Форли, но тотчас же, как увидел, – что дольше на них опасно будет полагаться, нанял солдат Орсини и Вителли, считая их менее для себя опасными. Когда же он убедился, что и в этих войсках была для него плохая опора и что самая их верность сомнительна, он распустил и их и обратился к собственным силам. Различие между всеми этими родами войск становится ясно, если сравнить репутацию, которую имел герцог сначала, действуя с одними Французами и со сторонниками Орсини и Вителли, с той, которую он приобрел, начавши действовать самостоятельно со своими собственными войсками; репутация эта постоянно росла, и высшей степени славы достиг он только тогда, когда сделался самовластным вождем своих собственных войск.

Я не хотел бы приводить других примеров кроме итальянских и недавних, но так как имя Гиерона Сиракусского было мною уже упомянуто, то я не могу избежать, чтобы не сказать о нем и здесь. Едва только сделавшись главою сиракусских войск, он тотчас же понял, что наемные войска никуда не годятся, так как вожди этих войск весьма походили на наших итальянских кондотьеров. Понимая, что нельзя с безопасностью ни оставить, ни отпустить этих вождей, он приказал зарезать всех их, после чего вел свои войны уже не с наемными, а с собственными войсками.

Приведу также одну черту из Ветхого Завета, которая как бы олицетворяет в образе высказанную мною мысль. Когда Давид вызвался на борьбу с филистимлянином Галиафом, хваставшимся перед израильтянами своею непобедимою силою, Саул хотел для поощрения вооружить его собственным оружием, но Давид, надев его доспехи, отказался от них, говоря, что в них он чувствует себя не так как привык и хотел бы победить врага, только со своею пращою и ножом. В самом деле, чужие доспехи обыкновенно или слишком тяжелы, или велики, или жмут и мешают свободным движениям.

Карл VII, отец Людовика XI, освободивший благодаря счастью и своей храбрости Францию от Англичан, понимал эту необходимость носить свое собственное оружие и учредил в своем королевстве правильные войска из кавалерии и пехоты. Людовик, его сын распустил пехоту и стал нанимать Швейцарцев; наследники его продолжали делать тоже, и это, как доказали факты, привело Францию ко многим опасностям. В самом деле, придав такое высокое значение наемным Швейцарцам, он (Людовик) унизил этим свои собственные войска и, уничтожив совершенно пехоту, подчинил кавалерию Швейцарцам, так что она, привыкнув побеждать вместе с Швейцарцами, потеряла всякую уверенность в свои силы и в возможность побеждать и без них. От этого произошло то, что французские солдаты не были в состоянии соперничать с швейцарскими, а без них не могли выдерживать битвы ни с какими войсками. Французские войска, следовательно были войсками смешанными, состоявшими отчасти из наемных и отчасти из собственных; такие войска без всякого сомнения, лучше нежели одни наемные или вспомогательные, но несравненно хуже войска национального.

Пример Франции весьма замечателен, так как, если бы учреждения Карла были поддержаны и усовершенствованы, – ни одно государство не было бы сильнее французского королевства, но людская неопытность любит делать различные опыты, увлекаясь одною внешностью предмета и не замечая в нем того яда, который этою внешностью прикрыт. Яд оказывает свое вредное действие впоследствии, когда противоядие бывает уже недействительно, подобно тому, как это происходит, о чем я уже говорил, в развитой чахотке. Государи же, не умеющие распознавать зла в самом начале и дающие ему усиливаться, не могут называться мудрыми: подобная мудрость дается не многим.

Рассматривая даже причины падения Римской Империи, я нахожу, что это падение началось с тех пор, как Римляне стали нанимать Готов. С этих пор сила римских войск стала ослабевать и настолько же, насколько Римляне теряли в своих доблестях – варвары выигрывали.

Из всего этого я заключаю, что ни одно государство не может быть могущественно без собственных войск; не имея на случай несчастья постоянной защиты, оно отдает свою судьбу на волю случая; мудрые люди всех времен хорошо знали, что нет ничего более обманчивого и непрочного, как слава могущества какого-нибудь государства, не основанная на сильном собственном войске. Собственными же войсками я называю только те, которые Государи составляют из своих подданных, граждан своей страны и лиц, обязанных значением своему монарху; всякие другие войска – войска наемные или вспомогательные. Что же касается до способов учреждения и управления собственными войсками, то при изучении приведенных уже мною примеров, способы эти выяснятся сами собой. Как Филипп Македонский, отец Александра Великого, как многие Государи и республики сумели создавать и организовать свои войска, так и всякий Государь может это сделать, если изучит их образ действий, который я считаю вполне достигающим цели.

ГЛАВА XIV. Какой образ действий должен быть принят государем в отношении войск

ВОЙНА, военное искусство и дисциплина – должны составлять главнейший предмет забот каждого Государя. Все его мысли должны быть направлены к изучению и усовершенствованию военного искусства и ремесла; он не должен увлекаться ничем другим, так как в этом искусстве вся тайна силы власти Государя и благодаря ему, не только наследственные Государя, но даже и обыкновенные граждане могут достигать верховного управления; с другой стороны, история представляет немало примеров того, что Правители, посвящая свое время более утонченным предметам, часто теряли свои государства. Презирать военное искусство значит идти к гибели, владеть им в совершенстве служит залогом возможности приобретения верховной власти. Франческо Сфорца, отличавшийся в военном искусстве, из частного человека сделался Миланским герцогом; его сыновья, пренебрегавшие им и избегавшие трудностей и неприятностей военного дела, из наследственных Государей сделались частными людьми.

Небрежность к военному делу приводит Государя к тому, что его начинают презирать – унижительное состояние, которого преимущественно должен остерегаться Государь, о чем я скажу ниже. Сам он при этом делается как бы безоружным человеком, а так как между вооруженным и не вооруженным человеком не может быть никакого сравнения, и естественно, чтобы вооруженный стал охотно покоряться невооруженному, то и невооруженный Государь не может рассчитывать на повиновение вооруженных своих подданных; совместное действие их к одной цели не мыслимо. Может ли неискусный в военном деле Государь, помимо всех других неудобств о которых я уже говорил, заслужить уважение своих солдат и довериться им? Ни один Государь, следовательно, не должен ни на минуту забывать о военном деле, и особенно постоянно должен он в нем упражняться в мирное время. Упражнения эти двоякого рода: упражнения духа и телесные упражнения. Телесные упражнения должны состоять в том, чтобы постоянно упражнять свое войско и самому участвовать во всех передвижениях и маневрах, производимых для обучения войска. Кроме того он должен постоянно находиться на охотах, чтобы приучать себя к перенесению военных трудностей и отчасти для изучения различных условий местностей и ознакомления с тем, как поднимаются горы, распространяются равнины, располагаются долины, протекают реки и распределяются болота: на все это он должен обращать особенное внимание. Изучение всех таких естественных условий полезно для него в двух отношениях. Во-первых, оно дает основание к изучению местных условий страны, что значительно облегчает умение, в случае необходимости, защищать ее. Во-вторых, изучив основательно какую-нибудь местность, он без труда совладеет с быстрым изучением всякой другой местности, на которой ему может встретиться необходимость действовать, так как горы, долины, равнины и реки какой-нибудь страны, например хоть Тосканы, расположены совершенно также, как и во всякой другой стране и, изучив хорошо одну какую-нибудь местность, можно легко понять всякую другую. Этого рода знание чрезвычайно важно для Государя и тот Правитель, который им пренебрежет, не будет иметь главного достоинства военачальника: уметь отыскивать врага, нападать на его лагерь, проводить войско, располагать его для сражения и пользоваться всеми удобствами или особенностями какой-нибудь местности.

Среди похвал, которыми историки осыпают Филопомена, ахейского вождя, они особенно выставляют ту его черту, что он и в мирное время не забывал о войне, так что, во время даже прогулок с друзьями он останавливал их вопросами, относившимися к случайностям войны: «если бы неприятель находился на этом холме, а наши войска внизу, то на чьей стороне было бы преимущество местности? Если бы мы пошли на него, то каким путем было

бы безопаснее сделать это, сохраняя порядок строя? Если бы нам пришлось отступить, то в каком порядке должно было бы совершаться наше отступление? Если бы неприятель бежал, то как бы мы его преследовали?» Одним словом, он задавал вопросы обо всех случайностях, какие могут встретиться во время войны, выслушивал мнения друзей, высказывал свое и поддерживал его различными доказательствами. При таком обыкновении, он достиг того, что для войск, находившихся под его начальством, война не могла представлять никаких случайностей, от которых войска его могли бы растеряться.

Упражнять свой военный дух Государи должны чтением истории; при таком чтении они должны особенно изучать образ действий великих завоевателей, обдумывать причины их побед и поражений, чтобы в первом случае воспользоваться их опытностью, а во втором избежать их ошибок. Они должны особенно следовать великим полководцам в том, что каждый из них избирал себе образцом для подражания кого-нибудь из героев древности и всегда старался припоминать, как, избранный им для подражания, человек поступал в том или другом случае. Известно, что таким образом Александр Македонский подражал Ахиллесу, Юлий Цезарь – Александру Македонскому, а Сципион Африканский – Киру. Всякий, кто прочтет жизнеописание Кира, написанное Ксенофонтом, увидит из жизни Сципиона на сколько такое подражание Киру, способствовало славе Сципиона и как старался последний в отношении целомудрия, гуманности, добросердечия и либерализма согласоваться с действиями своего образца, описанного Ксенофонтом. Вот как должен поступать мудрый Правитель, не имеющий права предаваться праздности даже в мирное время; он должен в это время запасаться тем нравственным капиталом, который в минуту опасности принесет ему пользу. Как бы не изменило ему счастье, он, действуя подобным образом, всегда будет в состоянии побороть неудачи и отстранить удары судьбы.

ГЛАВА XV. О тех качествах, за которые людей, а особенно государей хвалят или порицают

ТЕПЕРЬ МНЕ остается рассмотреть: каким образом Государь должны себя держать в отношении к своим подданным и союзникам? а так как об этом предмете писали очень многие, то я боюсь, чтобы намерение мое не было сочтено дерзким, потому что, рассуждая об этом предмете, я намерен сойти с обычной дороги. Делаю же я это (желая быть полезным для тех, кто будет в состоянии меня понять) потому, что нахожу несравненно удобнее, при описании какого либо предмета, рассматривать его реальную сущность, а не отдаваться мечтательным увлечениям.

Многие писатели изображали государства и республики такими, какими им никогда не удавалось встречать их в действительности. К чему же служили такие изображения? Между тем, как живут люди, и тем как должны они жить – расстояние необъятное: кто для изучения того, что должно бы быть, пренебрежет изучением того, что есть в действительности, тем самым, вместо сохранения себя, приведет себя к гибели: человек, желающий в наши дни быть во всех отношениях чистым и честным, неизбежно должен погибнуть в среде громадного, бесчестного большинства. Из этого следует, что всякий государь, желающий удержаться, может и не быть добродетельным, но непременно должен приобрести умение казаться или не казаться таковым, смотря по обстоятельствам.

Итак, оставляя в стороне все, что можно придумать, говоря об обязанностях государей и придерживаясь одной только действительности, я скажу, что все люди и преимущественно государи, так как последние стоят на виду у всех, различаются некоторыми качествами, которые и обуславливают брань или хвалу. Так одни люди считаются великодушными, а другие жалкими (*miseri*). Я руководствуюсь в этом случае тосканским выражением, так как слово скупой (*avaro*) по-итальянски имеют еще значение – прибегать к грабежу для приобретения; я же словом жалкий хочу назвать такого человека, который не умеет распорядиться и тем даже, что имеют; одни пользуются репутацией щедрых, другие грабителей; одних мы называем жестокими, других милостивыми; одних клятвопреступными, других верными своему слову; одних малодушными и обабившимися, других отважными и твердыми; одних человечными, других надменными; одних распушенными, других целомудренными; одних искренними, других хитрыми; одних тяжелыми, других обходительными; одних глубокими, других поверхностными; одних религиозными, других свободно-мыслящими, и т. д. Я знаю, что всякий согласится с тем, что было бы приятно встретить в одном государе полное развитие и сочетание всех перечисленных мною положительных качеств. Но так как это невозможно и даже противно человеческой природе, то необходимо, чтобы каждый государь старался по крайней мере избегать бесчестия тех пороков, которые могут его привести к потере верховной власти; от всех других он может воздерживаться, но беда не велика, если при этом он и не совладает с собою. И еще, Государь не должен бояться осуждения за те пороки, без которых невозможно сохранение за собою верховной власти, так как, изучив подробно разные обстоятельства, легко понять, что существуют добродетели, обладание которыми ведет только к гибели лица, обладающего ими, и есть пороки, усваивая которые, Государь могут только достигнуть безопасности и благополучия.

ГЛАВА XVI. О щедрости и скупости

НАЧИНАЯ рассматривать названные мною качества Государей, скажу, что для них весьма полезно считаться великодушно-щедрыми; однако великодушная щедрость, подрывающая к ним боязнь, служит им в ущерб, так что, будучи великодушно-щедрым, нужно заботиться, чтобы эта щедрость была признана и не навлекла на Государя нарекания в совершенно противоположном качестве.

Если Государь захочет приобрести между людьми репутацию великодушно-щедрого, ему необходимо будет не пренебрегать никакой роскошью; это приведет его казну к неизбежному оскудению и, для поддержания репутации, он вынужден будет отягощать свой народ чрезвычайными налогами, заводить фиски и одним словом употреблять всевозможные способы для увеличения своих доходов. Это отягощение послужит первой причиной народной к нему ненависти и вместе с его обеднением начнет расти к нему и неуважение. Таким образом, возбуждив своей великодушной щедростью негодование большинства и удовлетворив только весьма не многих, он дойдет до того, что всякое ничтожное затруднение станет для него опасным и всякое недоразумение может послужить причиной его гибели. Поняв ошибку, он конечно захочет ее исправить, но первые же меры в этом направлении навлекут на него обвинение в скупости. Следовательно, Государь не должен быть великодушно-щедрым в такой степени, чтобы эта щедрость приносила ему ущерб, и, если он мудр, – не должен бояться прослыть за скупого, так как с течением времени он будет выказываться все более и более щедрым, имея возможность при помощи своих доходов и своей казны вести войны, как оборонительные, так и наступательные, не отягощая народ налогами. Тогда бесчисленное большинство, видя, что он ничего от них не требует, будет считать его щедрым, а скупым его будут называть только те немногие, которым не придется воспользоваться его благодеяниями.

В наше время все Государя, прославившиеся своими действиями, принадлежали к таким, которых народ считал скупыми; никто из великодушно-щедрых не достиг никакой известности. Папа Юлий II-й для достижения папского престола умел выказаться великодушно-щедрым, но, достигнув власти, он обратил все свои помыслы на войну с Францией и уже не заботился о том, чтобы его считали щедрым; он сумел вести все свои войны, не прибегая к чрезвычайным налогам, так как постоянная экономия доставляла ему средства на все излишние военные издержки.

Нынешний испанский король никогда не был бы в состоянии так прославиться своими победами и завоеваниями, Если бы дорожил репутацией великодушно-щедрого правителя.

Следовательно всякий Государь, не желающий, в случае неизбежной защиты, быть поставленным в необходимость разорять своих подданных для того, чтобы не остаться без средств и не потерять вследствие этого уважения к себе, – чтобы отстранить от себя всякий повод к грабежу своих подданных, должен не бояться обвинения в скупости, так как скупость один из тех пороков, благодаря которым он может поддерживать свою власть. Если мне скажут, что Цезарь достиг верховной власти, благодаря великодушной щедрости, и что качество это служило причиной весьма значительного возвышения очень многих лиц, – я возражу на это: сделался ли ты уже государем, или ты еще только стремишься к власти. В первом случае великодушная щедрость положительно пагубна, во втором, для достижения целей, необходимо казаться великодушно-щедрым. Цезарь прославился своей щедростью еще в то время, когда стремился к власти, но если бы, по достижении ее, он продолжал быть щедрым и не ограничил своих расточительных издержек, он погубил бы Римскую Империю.

И если меня все-таки станут опровергать примерами многих Государей, прославившихся своими завоеваниями и известных в тоже время своей щедростью, – я возражу: в этих

случаях надо строго различать, какие суммы тратит Государь для выказывания своей великодушной щедрости: употребляет ли он на это доходы своей казны и богатство своего народа, или те сокровища, которые он приобретает, как военную добычу; в первом случае он должен быть расчетлив, во втором ему необходимо быть щедрым, без всяких ограничений.

В самом деле, завоеватель, обязанный победами своей многочисленной армии, живущей грабежом и контрибуциями, постоянно отнимающий чужое, необходимо должен быть щедрым, так как иначе его солдаты будут неохотно переносить военные трудности. Никто не должен порицать таких Государей, с какой бы широкой щедростью они (подобно Киру, Цезарю и Александру) ни дарили завоеванных земель и богатств; раздавать приобретенное завоеванием нисколько не вредно для Государей, – вредна им только растрата собственной казны или денег своего народа.

Наконец, щедрость скорее всего другого сама собой истощается: чем щедрее человек, тем более отнимает он у себя средств к дальнейшей своей щедрости и делается или бедным и необходимо расчетливым, или для продолжения своей расточительности бывает поставлен в необходимость прибегать к грабежу и заслуживает этим ненависть подданных. Обоих этих результатов должен стараться избежать Государь, так как для него и то и другое весьма вредно: ничего нет хуже для Государя, как быть поставленным в необходимость или ограничивать себя в необходимых издержках, или же заслужить народную ненависть. Таким образом, для Государя гораздо полезнее прослыть скупым, – чем он заслужит одно только презрение, без ненависти, – нежели, из желания считаться великодушно-щедрым, быть поставленным в необходимость сделаться грабителем, что навлечет на него и ненависть и презрение народа.

ГЛАВА XVII. О жестокости и милосердии, или что лучше, пользоваться любовью или возбуждать страх

РАЗБИРАЯ далее перечисленные мною качества, я нахожу, что каждый Государь для своего блага должен стараться прослыть милосердным, а не жестоким. Необходимо однако остерегаться, чтобы и милосердие не приносило вреда. Цезарь Борджиа известен своей жестокостью, но эта жестокость обусловила порядок и единство Романьи и водворила в ней повиновение и спокойствие; соображая же все обстоятельства, невольно приходишь к заключению, что Цезарь Борджиа был милосерднее флорентийского народа, который, для избежания нарекания в жестокости, допустил уничтожение Пистойии.

Следовательно государи, когда дело идет о верности и единстве их подданных, не должны бояться прослыть жестокими. Прибегая в отдельных случаях к жестокостям, государи поступают милосерднее, нежели тогда, когда от избытка снисходительности допускают развиваться беспорядкам, ведущим к грабежу и насилию, потому что беспорядки составляют бедствие целого общества, а казни поражают только отдельных лиц. Государям, только что получающим власть во вновь возникающих монархиях, бывает труднее всех других Государей избежать названия жестоких, так как, во вновь возникающих монархиях, неустройство их служит обыкновенно причиной возникновения множества гибельных случайностей. Так Виргилий оправдывает жестокости Дидоны недавним существованием государства, влагая в ее уста следующие слова:

*Res dura, et regni novitas me talia cogunt
Moliri, et late fines custode tueri.*³

Тем не менее Государь должен строго обдумывать свои слова и действия, не быть подозрительным без причины и следовать во всем правилам благоразумия, не забывая гуманности. Он должен одинаково заботиться, чтобы из излишней доверчивости не сделаться недальновидным и в то же время не стать несносным по своей подозрительности.

Из этой двойственности, обязательной для Государя, вытекает вопрос: что для Государя лучше – внушать ли страх или любовь? что для него полезнее, чтобы его любили, или чтобы его боялись?

Я нахожу, что желательно было бы, чтобы Государи достигали одновременно и того и другого, но так как осуществить это трудно и Государям обыкновенно приходится выбирать, то в видах личной их выгоды замечу, что полезнее держать подданных в страхе. Люди, говоря вообще, неблагодарны, непостоянны, лживы, боязливы и алчны; если Государи осыпают их благодеяниями, они выказываются приверженными к ним до самоотвержения и, как я уже выше говорил, если опасность далека, предлагают им свою кровь, средства и жизнь свою и детей своих, но едва наступает опасность – бегут не прочь от измены. Государь, слишком доверяющий подобным обещаниям и не принимающий никаких мер для своей личной безопасности, обыкновенно погибает; потому что привязанность подданных, купленная подачками, а не величием и благородством души, хотя и легко приобретается, но обладание ею не прочно и, в минуту необходимости, на нее нельзя полагаться. Кроме того, люди скорее бывают готовы оскорблять тех, кого любят, чем тех, кого боятся; любовь обыкновенно держится на весьма тонкой основе благодарности и люди, вообще злые, пользуются первым

³ Меня таковой (жестокой) делают: новость моего государства и существующие в нем затруднения, при определении его границ и прочном их обеспечении.

предложением, чтобы в видах личного интереса изменить ей; боязнь же основывается на страхе наказания, никогда не оставляющем человека.

Заставляя бояться себя, Государь должны однако стараться не возбудить против себя ненависти. Внушать страх, не возбуждая ненависти, для них очень выгодно; достигнуть же этого весьма не трудно, если только Государь не будет нарушать имущественных и личных прав своих подданных и не будет посягать на их честь и на честь их жен и дочерей. Если Государям бывает необходимо казнить кого-либо из подданных смертью, – они должны решаться на это только в случае значительной важности и очевидности преступления, так чтобы казнь оправдывалась неизбежною необходимостью. Еще важнее для них не посягать на имущественные права подданных, потому что люди обыкновенно скорее прощают и забывают даже смерть своих родителей, нежели потерю состояния. Это тем более необходимо, что случаи, когда Государь могут воспользоваться имуществом своих подданных, возникают очень часто и в благовидных предложениях, для их оправдания, недостатка быть не может, между тем как необходимость казней представляется не часто.

Без боязни могут быть Государь жестокими в военное время или когда они обладают значительными армиями, так как без жестокости трудно поддержать порядок и повиновение в войсках. В числе доблестей Ганнибала обыкновенно считают и его умение держать в повиновении многочисленные армии, состоявшие из самых разнородных масс, так что даже в то время, когда он действовал в чужих землях, ни в хорошие, ни в дурные для него минуты в армиях никогда не возникало ни ослаблений в дисциплине, ни восстаний против него. Причиной этого была его беспощадная жестокость, которая, при других бесчисленных доблестях, поселяла к нему в войсках уважение, смешанное с ужасом; без жестокостей, при всех своих личных качествах, он никогда бы не достиг такого благоприятного результата. Недалековидные писатели, рассматривающие его жизнь, обыкновенно превозносят его успехи и порицают в то же время жестокость, упуская из виду, что она-то и была главною причиною его успехов. Для доказательства же, что без жестокостей Ганнибал не мог бы достигнуть своих успехов, можно привести пример Сципиона Африканского, вождя замечательного по своему милосердию, не только в свое время, но и во всем прошедшем истории. Известно, что войска взбунтовались против него в Испании, поводом же к этому восстанию была излишняя его снисходительность и кротость, служившие причиною такой распушенности и своеволия, какие не могут быть допущены военною дисциплиною. Фабий Максим открыто порицал его в Сенате, называя развратителем римских войск. Кроме того, Локрийцы, угнетенные и ограбленные одним из подчиненных ему военачальников, не были удовлетворены после того, как они жаловались Сципиону на этого грабителя: Сципион, по своей слабости, не сумел достаточно наказать его и защитить и предохранить угнетенных Локрийцев от дальнейших его зверств. Поэтому-то один обвинитель в сенате и называл Сципиона человеком, умевшим избегать личных ошибок, но не умевшим исправлять чужие. Если бы Сципион, при своей излишней кротости, обладал некоторое время верховною властью, – его слава и доброе имя наверно бы пострадали; спасало его только то, что он сам был подчинен сенату, что не только делало его слабость незаметною, но даже способствовало тому, что слабость эта послужила даже к его славе.

Возвращаясь к вопросу, что выгоднее для Государей, то ли когда подданные их любят, или когда они их боятся, я заключаю, что так как в первом случае они бывают в зависимости от подданных, возбуждая же боязнь бывают самостоятельны, то для мудрого Правителя гораздо выгоднее утвердиться на том, что зависит от него, нежели на том, что зависит от других. При этом однако же, как я уже сказал, Государь должны стараться не возбуждать к себе ненависти.

ГЛАВА XVIII. Каким образом Государь должен исполнять свое слово

ВСЯКИЙ легко поймет, как похвально, если Государь всегда верен своему слову и действует всегда прямо и без лукавства. В наше время однако же путем опыта можно убедиться в том, что бывали Государи, прославившиеся своими делами, которые не придавали никакого значения верному исполнению своих обещаний и умели лукавством затемнять правильную оценку своих действий. Случалось даже, что подобные Государи выигрывали более, нежели те, которые основывали свои действия на правде и справедливости.

Существуют два способа действия для достижения целей: путь закона и путь насилия; первый способ – способ человеческий, второй – способ диких животных; но так как первый способ не всегда удается, то люди прибегают иногда и ко второму. Государи должны уметь пользоваться обоими способами. Эта мысль выражена аллегорически у многих древних писателей: Ахиллес и многие другие Правители и герои древности воспитывались, по их словам, у centaвра Хирона, наблюдавшего за их действиями. Мысль этого мифа ясна: учитель получеловек и полуживотное показывает, что Государи должны развивать в себе, как человеческую, так и животную сторону, без чего власть их не может быть прочна.

Государь, действуя грубой силой, подобно животным, должен соединять в себе качества льва и лисицы. Обладая качествами только льва, он не будет уметь остерегаться и избегать западни, которую будут ему ставить; будучи же только лисицей он не будет уметь защищаться против врагов, так что, для избежания сетей и возможности победы над врагами, Государи должны быть и львами и лисицами. Те, которые захотят щеголять одною только львиною ролью, выкажут этим только крайнюю свою неумелость.

Предусмотрительный Государь не должен, следовательно, исполнять своих обещаний и обязательств, если такое исполнение будет для него вредно, и все мотивы, вынудившие его обещание, устранены. Конечно, если бы все люди были честны, – подобный совет можно было бы счесть за безнравственный, но так как люди обыкновенно не отличаются честностью и подданные относительно Государей не особенно заботятся о выполнении своих обещаний, то и Государям относительно их не для чего быть особенно щекотливыми. Для Государей же не трудно каждое свое клятвопреступление прикрывать благовидными предлогами. В доказательство этого можно привести бесчисленные примеры из современной истории, можно указать на множество мирных трактатов и соглашений всякого рода, нарушенных Государями или оставшихся мертвою буквою за неисполнением их. При этом станет очевидно, что в больших барышах оставались те Государи, которые лучше умели подражать своими действиями лисицам. Необходимо, однако же, последний способ действий хорошо скрывать под личиной честности: Государи должны обладать великим искусством притворства и одурачивания, потому что люди бывают обыкновенно до того слепы и отуманены своими насущными потребностями, что человек, умеющий хорошо лгать, всегда найдет достаточно легковверных людей, охотно поддающихся обману.

Не могу из множества примеров не привести одного.

Папа Александр VI во всю свою жизнь только и делал, что лгал и обманывал; мысль его постоянно была занята отыскиванием новых способов и случаев к обману, и между тем не было в мире человека, который умел бы лучше его убедить других в истине того, что он считал выгодным для себя предпринять. Чем меньше было у него желания что либо исполнить, тем более он давал обещаний и клятв, – и хотя все это знали, – все его предприятия увенчивались успехом. Зная хорошо человеческое сердце, он не сомневался, что всегда найдутся люди, которых ему легко удастся обмануть.

Государям, следовательно, нет никакой надобности обладать в действительности теми хорошими качествами, которые я перечислил, но каждому из них необходимо показывать вид, что он всеми ими обладает. Скажу больше – действительное обладание этими качествами вредно для личного блага Государей, притворство же и личина обладания ими – чрезвычайно полезны. Так для Государей очень важно уметь выказываться милосердными, верными своему слову, человеколюбивыми, религиозными и откровенными; быть же таковыми на самом деле не вредно только в таком случае, если Государь с подобными качествами сумеет, в случае надобности, заглушить их и выказать совершенно противоположные.

Едва ли кто-нибудь станет сомневаться, что Государям, особенно только что получившим власть или управляющим вновь возникающими монархиями, бывает невозможно согласовать свой образ действий – с требованиями нравственности: весьма часто для поддержания порядка в государстве они должны поступать против законов совести, милосердия, человеколюбия и даже против религии. Государи должны обладать гибкою способностью изменять свои убеждения сообразно обстоятельствам и, как я сказал выше, если возможно не избегать честного пути, но в случае надобности прибегать и к бесчестным средствам.

Государи должны усиленно заботиться о том, чтобы каждая фраза, исходящая из их уст, представлялась продиктованной совместно всеми пятью перечисленными мною качествами, чтобы слушающему ее особа Государя представлялась самою истинною, самым милосердием, самым человеколюбием, самою искренностью и самым благочестием. Особенно важно для Государей притворяться благочестивыми; в этом случае люди, судящие по большей части только по одной внешности, так как способность глубокого обсуждения дана не многим, – легко обманываются. Личина для Государей необходима, так как большинство судит о них по тому, чем они кажутся и только весьма немногие бывают в состоянии отличать кажущееся от действительного; и если даже эти немногие поймут настоящие качества государей, они не дерзнут высказать свое мнение, противное мнению большинства, да и побоятся посягнуть этим на достоинство верховной власти, представляемой Государем. Кроме того, так как действия Государей неподсудны трибуналам, то подлежат обсуждению одни только результаты действий, а не самые действия. Если Государь сумеет только сохранить свою жизнь и власть, то все средства, какие бы он не употреблял для этого, будут считаться честными и похвальными. Толпа обыкновенно увлекается внешностью и успехом, а весь мир представляет толпу и не многих, к мнению которых Государи обращаются только тогда, когда сами не умеют выйти из каких либо затруднительных обстоятельств. В наше время существует Государь, назвать которого я не считаю позволительным⁴, который на словах – само благочестие и первый друг мира, но на деле давно уже потерял бы свое государство, если бы проводил в жизнь эти убеждения.

⁴ Макиавелли говорит здесь о Фердинанде Католическом. Добродетель восстанет против злобы и быстро ее победит, потому что древняя доблесть еще не умерла в итальянском сердце

ГЛАВА XIX. О том, что государи должны избегать ненависти и презрения

РАССМОТРЕВ подробно те из приведенных мною качеств Государя, которые я считаю важнейшими, я скажу об остальных только коротко и в общих выражениях, припомнив то, что я уже сказал, – что Государь должен избегать всего, что может на него навлечь ненависть и презрение. Если ему последнее удастся, – он может спокойно действовать, как хочет, нисколько не заботясь о том, что о нем думают и говорят. А так как ненависть заслуживают преимущественно те Государи, которые, как я уже сказал, прибегают к грабительству и нарушают имущественные права своих подданных или покушаются на честь их жен и дочерей, то Государям, чтоб не заслужить ненависти, надобно воздерживаться только от этого. Общество обыкновенно живет спокойно, если Государи не покушаются ни на честь, ни на имущество его членов, и Государям при этом, приходится бороться только с честолюбием немногих, что не трудно, так как в руках Государей обыкновенно находятся тысячи средств, чтобы совладать с этим неудобством. Презирают только тех Государей, которые выказываются нерешительными, непоследовательными, малодушными и легкомысленными. Всех таких качеств должен избегать Государь, как подводных камней своей власти, стараясь придавать своим действиям внешний отпечаток величия, важности, твердости и отваги. В отношении частных дел своих подданных, они должны поступать так, чтобы их решения казались незыблемыми, и общественное мнение до того считало бы их неизменными, что никто из подданных не дерзал бы и думать, что их можно избежать обманом или склонением Государя в свою пользу. Государь, сумевший заставить так о себе думать, пользуется обыкновенно прочной репутацией, и заговорам против него представляются значительные трудности, так как он считается хорошим Государем, пользующимся уважением своих подданных. Опасности же для Государей могут возникать или со стороны внешних могущественных врагов, или в среде его подданных. Против внешних врагов, он может предохранять себя содержанием сильной армии и союзами с сильными государствами, а союзников, имея сильную армию, найти очень не трудно. Если же государство не вовлечено в какую-нибудь внешнюю борьбу, то и внутри его, обыкновенно, господствуют порядок и спокойствие, если только до наступления мира, это спокойствие не было нарушено уже начавшимися заговорами. Даже в случае внешней борьбы Государи, подобно Набису, спартанскому тирану, всегда найдут помощь в своей стране, если только будут поступать согласно с высказанными мною правилами и не растеряются в критическую минуту. В мирное время государи могут опасаться только тайных против себя заговоров, но они обыкновенно предохранены от них, если только не возбудили к себе ненависти и презрения своих подданных и сумели так действовать, что народ ими доволен. Для достижения последней цели, как я уже сказал, они должны не щадить никаких усилий. В самом деле, самое лучшее средство против заговоров – любовь народа; обыкновенно заговорщики предполагают, что смерть Государя желательна народу; если бы они предполагали, что такая смерть раздражит народ, то никто из них не отважился бы приводить в исполнение свои замыслы, представляющие обыкновенно бесчисленные трудности. Опыт показывает, что хотя заговоры и возникают часто, но весьма немногие из них удаются. Это происходит от того, что одному быть заговорщиком невозможно и замышляющий заговор должен отыскивать себе соумышленников и соучастников. Понятно, что встретить их он может только в среде недовольных; открывая же тайну кому-либо из недовольных, он этим самым дает ему средство улучшить свое положение, так как каждый знает, что стоит только донести на доверившего ему свою тайну, чтобы попасть в милость и получить награду. Таким образом необходимо, чтобы лицо, к которому обращается зачинщик, было или искренним его другом, или человеком очень сильно озлобленным

против Государя, чтобы оно не выдало тайны; иначе оно разрушит планы зачинщика, видя с одной стороны верную прибыль, а с другой только сомнительный успех и бесчисленные опасности. Короче сказать, заговорщикам приходится постоянно опасаться измены и быть под страхом наказания, между тем как на стороне Государя – величие его сана, авторитет законов, защита приверженцев и все охранительные силы страны. Если при этом Государь еще пользуется расположением народа, то весьма трудно, чтобы нашлись смельчаки, которые решились бы на заговоры. При таких обстоятельствах, кроме обыкновенных трудностей, сопровождающих исполнение замысла заговорщика, ему приходится еще опасаться и тех последствий, какие в случае успеха могут возникнуть со стороны народа, избегнуть мести которого, обыкновенно, нет никаких средств.

Я мог бы подкрепить свои слова бесчисленными примерами, но ограничусь приведением одного, очевидцами которого были наши отцы.

Мессир Ганнибал Бентивольи, дед ныне живущего мессира Ганнибала, будучи правителем Болоньи, сделался жертвою заговора семейства Каннески и был ими убит. – Весь род его был истреблен и единственным его представителем оставался мессир Джиованни – младенец, находившийся еще в колыбели. Но привязанность жителей Болоньи к роду Бентивольи была так сильна, что убийство это послужило поводом к народному восстанию: все Каннески были перебиты народом. Мало того, так как после смерти мессира Ганнибала не было никого из членов семейства Бентивольи, кому можно было бы поручить правление, то народ, узнав, что во Флоренции живет один из представителей этой фамилии под видом сына кузнеца, отправился к нему и предложил ему быть правителем Болоньи. Лицо это приняло предложение и управляло Болоньей до тех пор, пока мессир Джиованни не подрос и не достиг возраста, в котором мог уже сделаться Государем Болоньи. Итак, я заключаю, что если Государь любим народом, ему нечего опасаться никаких против себя заговоров и злоумышлений, но если он враждебен народу и заслужил его ненависть, он должен всех и всего опасаться. Хорошо организованные государства и предусмотрительные Государи обыкновенно усиленно заботятся о том, чтобы народ был ими доволен и не очень угнетен, с тем однако же, чтобы это не сильно раздражало аристократов; достижение этого, – одна из самых труднейших задач Государя.

Из современных, хорошо организованных государств, не могу не указать на Францию. В этой стране существует бесчисленное множество отличных учреждений, обуславливающих независимость и безопасность короля. Главнейшее из них – парламент и его власть. Введение парламента показывает, что организаторы Франции понимали, насколько необходимо обуздать честолюбие и ненасытную гордость знатных лиц государства, а с другой стороны, зная ненависть масс к знатым лицам, основанную на страхе, и желая несколько охранить и последних, рассудили, что будет благоразумно, чтобы забота о такой охране не лежала на одном Государе, который, покровительствуя народу, не возбуждал бы этим ненависти знатных, а, охраняя знатных, не восстанавливал бы против себя масс. В этих то видах и был основан парламент, род посредствующего учреждения, которое могло бы покровительствовать народу, не раздражая знати против королей и обуздывая их честолюбие. Для прочности государства и спокойствия Государей – трудно придумать лучшее и более разумное учреждение.

Из учреждения парламента должно вывести кроме того, еще следующее общее правило: вообще Государи все тягости управления должны возлагать на других, оставляя за собою только право милосердия. Кроме того, повторяю, – Государи должны покровительствовать знати, но уметь не возбуждать этим ненависти в народе.

Рассматривая обстоятельства жизни и смерти многих римских императоров, многие могут подумать, что их пример совершенно противоречит тому, что я здесь высказываю, так как некоторые из них, несмотря на свою постоянную мудрость и великие доблести, все-таки

теряли свои государства или даже просто погибали во время заговоров, возникавших в среде их подданных.

В ответ на такое возражение, я считаю нелишним рассмотреть обстоятельства жизни и личный характер некоторых из римских императоров, чтобы доказать, что причины их гибели не заключают в себе ничего такого, что противоречило бы моим положениям. Кроме того, я воспользуюсь при этом возможностью высказать несколько общих взглядов на особенности событий того времени, взглядов, которые будут не бесполезны для изучающих историю. Для этой цели я считаю достаточным проследить ряд государей от Марка Аврелия до Максимиана, которые следовали друг за другом в таком порядке: Марк Аврелий, сын его Коммод, Пертинакс, Юлиан, Север, Антонин, сын его Карракала, Макрин, Гелиогабал, Александр и Максимиан. Прежде всего замечу, что если в других государствах правителям приходится бороться только с честолюбием знати и грубостью народа, то римским императорам, кроме этих трудностей, предстояла еще третья: борьба с жестокостью и корыстолюбием солдат, и эта последняя трудность была до того значительна, что она одна обуславливала гибель многих из римских Государей. В самом деле, чрезвычайно трудно удовлетворить одновременно народ и войско; народ любит спокойствие и миролюбивых Правителей, войско привязывается к Государям завоевательным, жестоким, хищным, вносящим в другие страны разорение и грабеж; войско желало бы, чтобы таковыми являлись Государи и для своих подданных, так как при этом войска получают усиленное содержание и могут насыщать свое стремление к жестокости и грабежам. От этого то те из римских императоров, которые не обладали, или не сумели приобрести умения обуздывать одновременно войско и народ, обыкновенно погибали, и большая часть императоров, а особенно те, которые достигли власти будучи новыми людьми (*uomini nuovi, homines novi*) – сознавая трудность одновременного удовлетворения двух противоположных требований, обыкновенно стремились только к тому, чтобы удовлетворить войско, нисколько не заботясь о том, что этим самым они угнетали народ. Иной образ действий был для них невозможен, так как, поставленные в необходимость непременно возбуждать чью либо ненависть, они должны были прежде всего озаботиться, чтобы не возбуждать ненависти большинства, а если не могли этого достигнуть, то им всякими способами необходимо было расположить в свою пользу хотя ту часть большинства, которая была могущественнее. Поэтому то римские императоры, как люди новые, недавно получившие власть и нуждавшиеся, для удержания ее за собою, в чрезвычайных мерах, обыкновенно предпочитали расположение войска расположению народа, и это им более или менее удавалось, смотря по тому, какую репутацию умели они себе составить в войске.

От вышеизложенных причин и произошло то, что из трех императоров, – Марк Аврелий, Пертинакс и Александр Север, – одинаково отличавшихся миролюбием, скромною жизнью, любовью к справедливости, нерасположением к жестокостям, гуманностью и благодушием, – не погиб только Марк Аврелий. Но если Марк Аврелий жил и умер с честью, то он обязан этим отчасти тому, что, вступив на римский престол по праву наследования, он не был обязан своею властью ни войску, ни народу, и отчасти тому, что его высота добродетели возбуждали к нему такое всеобщее почтение, что он, в силу его, мог постоянно удерживать государство свое в границах долга, не возбуждая этим к себе ни презрения, ни ненависти.

Что касается до Пертинакса, то выбранный против воли войска, он ввел в войсках дисциплину и вооружил этим против себя солдат, привыкших к той распущенности, которая существовала между ними при Коммодe; солдаты тотчас же возненавидели его. К ненависти этой прибавилось еще и презрение, которое возбуждала его старость, – и он погиб тотчас же вслед за получением власти. Замечу здесь снова, что заслужить ненависть за добрые действия также легко, как и за дурные, и что из этого следует, как я уже говорил выше, что Государям, желающим удержать за собою власть, весьма часто необходимо быть пороч-

ными. Если народ, или войско, или аристократия, короче – какой-нибудь класс подданных, в опоре которого нуждается Государь, – испорчен и развращен, то Государь должен, чтобы не возбуждать его против себя, угождать ему, а в таких случаях всякое честное действие для него вредно.

Перейдем к Александру Северу. Государь этот был настолько добр, что в числе расточаемых ему похвал обыкновенно приводят следующее: в течение 14 летнего его царствования ни один римлянин не был подвергнут лишению жизни без предварительного суда. Не смотря на это, так как на него смотрели, как на обабившегося человека, позволявшего своей матери управлять собою, – он впал в презрение у войска; между солдатами возник заговор и он был убит.

Рассматривая, в противоположность Государям, только что мною перечисленным, качества и личный характер Коммода, Септимия Севера, Антонина, Каракаллы и Максимиана, мы найдем, что все эти императоры были чрезвычайно жестоки и ненасытно жадны, что для удовлетворения страстей солдат они не останавливались ни перед какою неправдою и угнетением народа – и, несмотря на это, все, за исключением Септимия, тоже погибли. Севера спасла его доблесть; благодаря ей он сумел привязать к себе солдат, и, несмотря на то, что отягощал народ чрезмерными налогами, мог счастливо властвовать над Римской Империей: доблесть его возбуждала восхищение в массах, народ был как бы удивлен и увлечен ею, солдаты были удовлетворены и почитали его. Так как такой образ действий был замечателен в человеке, едва получившем власть, то я хочу вкратце указать, как Септимий умел принимать на себя личины льва и лисицы, – личины, прибегать к которым, как я уже говорил выше, бывает полезно для Государей. Узнав, что Юлиан предательски захватил императорскую власть, он убедил войска, которыми в то время начальствовал в Паннонии, в том, что на их обязанности лежит идти на Рим, для отмщенья за смерть Пертинакса, удушенного преторианцами, и, не открывая своего замысла овладеть престолом, он так поспешно направился с войсками к Риму, что явился в Италию прежде, нежели туда дошел слух о его походе. Едва он явился в Рим, Юлиан был убит, и растерявшийся Сенат провозгласил его императором. После такого начала, Септимию, для завладения всею Римскою Империею, предстояло только совладать с двумя трудностями: отделаться на востоке от Нигера, который, начальствуя войсками в Азии, был тогда провозглашен ими императором, и на западе – от Альбина, стремившегося также к захвату верховной власти. Считая опасным для себя начинать одновременно борьбу с обоими соперниками, Север решился действовать открытою силою против Нигера и обманом против Альбина. Для достижения последней цели, он написал Альбину дружественное письмо, в котором извещал его, что, избранный Сенатом в императоры, он тяготится слишком большою властью и желал бы ее разделить с Альбином, почему и посылает к нему титул Цезаря и декрет Сената, которым Альбин признан его соправителем. Альбин попался в западню, приняв всю эту проделку за чистую монету. Когда Север победил и умертвил Нигера, когда он успокоил возмущения на востоке, то, возвратясь в Рим, он принес Сенату жалобу на действия Альбина, в которой обвинял последнего в неблагодарности за все благодеяния, какими он его осыпал. Говорил, что ему известно, что Альбин замышляет тайно умертвить его, и заключил тем, что считает себя не вправе оставить безнаказанною такую изменническую неблагодарность. Тотчас же вслед за этим заявлением, он направился во Францию, где тогда находился Альбин, и лишил его власти и жизни.

Таков был образ действий этого Государя; рассматривая шаг за шагом все его поступки, нетрудно убедиться, что он постоянно являлся или смелым львом, или хитрою лисою; народ его чтил и боялся, солдаты любили. При этом никто не станет удивляться, как он, новый человек, сумел удержать власть за собою, если вспомнит, что его громадная слава предохраняла его постоянно от ненависти, которую он мог бы заслужить у народа за свое грабительство.

Сын Севера, Антонин, подобно отцу своему, также обладал некоторыми личными качествами, доставившими ему удивление народа и привязанность солдат. Так, войско к нему привязывало его искусство в военном деле, твердость в перенесении всяких лишений, его пренебрежение к изысканной пище и всякой роскоши; но его жестокость, неслыханная его кровожадность, множество чуть не ежедневных казней в Риме и истребление чуть не всех жителей Александрии, заставили весь народ крайне возненавидеть его, и трепетать перед ним даже окружающих его, так что вскоре один из центурионов умертвил его, в присутствии окружавшей его гвардии. Из этого события можно вывести общее правило: Государю трудно избежать смерти, если человек энергический и закаленный в своем намерении замыслит его погибель, потому что человек, не дорожающий своей жизнью, обыкновенно делается властелином жизни других людей; но так как случаи подобного рода встречаются редко, то Государям нечего их и опасаться. Все, что может сделать Государь, в видах избежания подобной участи, состоит в осторожности и избежании поводов к сильным оскорблениям своих окружающих и приближенных. Антонин в этом смысле не остерегся, несправедливо приговорил к казни брата центуриона, сделавшегося впоследствии его убийцею, и мало того, каждый день угрожал тою же участью и ему, — не удаляя его однако из числа своих приближенных телохранителей. Это была большая неосторожность, долженствовавшая его погубить, — что и случилось.

Перейдем к Коммоду. Этому Государю было легко удерживать за собою власть, так как она была наследственная и перешла к нему, как к сыну Марка Аврелия; ему стоило только идти по следам отца, и он мог удерживать и народ и войско в повиновении. Но, как человек жестокой и низкой души, для того, чтобы удовлетворять своему стремлению к грабительству, он вздумал потворствовать солдатам и позволять им всякую распущенность. Кроме того, забывая достоинство своего сана, он нередко являлся на публичной арене для борьбы с гладиаторами и предавался всякому неприличию, не соответствовавшему величию римского правителя, так что возбудил к себе омерзение даже в своих солдатах, и таким образом, презираемый одними и ненавидимый другими, он был задавлен убийцами, во время возникшего против него заговора.

Мне остается сказать только о Максимине. Он отличался воинскими способностями и храбростью. По смерти Александра Севера, о котором я уже говорил, войска, недовольные его слабостью, избрали императором Максимиана; но он недолго удержал за собою полученную власть. Два обстоятельства возбудили к нему всеобщее презрение и ненависть. Первое обстоятельство состояло в ничтожности его происхождения: всем было известно, что он был прежде пастухом во Фракии, и его не могли уважать. Вторым обстоятельством была быстро распространившаяся репутация о его чрезмерной жестокости: едва избранный в императоры и еще прежде, нежели явился в Рим для принятия престола, он через своих доверенных лиц, успел уже произвести как в Риме, так и в других частях империи, целый ряд различных зверств и жестокостей. Все единодушно восстало против него, отчасти вследствие презрения к низости его происхождения, отчасти от страха, возбужденного его жестокостями, и сначала жители римских провинций в Африке, а потом и самый Сенат, вместе со всем населением Рима и Италии, пошли против него. Вскоре к этому общему восстанию присоединились и его войска, которые в это время осаждали Аквилею. Утомленные долговременной осадой и раздраженные его жестокостями эти войска, видя общее против него недовольство, перестали его бояться и решились его умертвить.

Я не стану останавливаться более ни на Гелиогабале, ни на Макрине, ни на Юлиане, — все эти лица были настолько жалки, что немедленно за получением власти, утрачивали ее, — и, переходя к выводу из всего мною сказанного, повторяю, что современным Государям легче удержать свою власть, чем это было римским императорам. Им предстоит одною трудностью меньше. Трудность эта — чрезвычайные меры для удовлетворения солдат. Конечно,

и они должны несколько озабочиваться тем, чтобы войска были ими довольны, но это не представляется особенно затруднительным, так как никому из этих Государей не приходится иметь дело с войсками, которые подобно римским были бы, так сказать, запанибрата с прежними правительствами и отдельными управлениями областей. Римские императоры были поставлены в необходимость угождать войскам в ущерб народу, так как войска были могущественнее народа; ныне же главною заботою Государей должно быть удовлетворение народа, так как народ сделался могущественным. Исключения в этом смысле составляют разве только Турция и Египет.

Я исключая Турецкого Султана, так как он, обязанный содержать содержать постоянное войско в 20 т. пехоты и 15 т. кавалерии, для личной своей охраны – от чего зависит прочность и безопасность его государства, – должен поневоле стараться привязать их к себе, прежде всякой заботы об удовлетворении народа. Точно также и Правитель Египта, находящийся совершенно в руках своих солдат, должен преимущественно стараться выиграть в их расположении, несмотря на то, понравится это или нет народу. Замечу при этом, что Египет представляет собою государство исключительное, по своему устройству, в среде других государств, и подобное разве только владениям папы, так как Правители там не наследственны, и вместе с тем, Египет не представляет собою типа вновь возникающего государства. В самом деле, по смерти правителя, его дети ему там не наследуют, но его наследник выбирается особыми лицами, которым вверено такое избрание, и вместе с тем, так как такое учреждение в Египте – учреждение древнее, освященное преданием, то после такого выбора в стране не представляется тех трудностей, какие мы видим обыкновенно во вновь возникающих монархиях. Правитель бывает новый, но порядки в государстве остаются старые, и все представляет собою такой вид, как будто бы вновь избранное лицо получило престол по праву престолонаследия.

Возвращаясь к предмету моего исследования, замечу, что всякий, кто станет раздумывать обо всем, что я уже сказал, легко увидит, что причиною гибели римских императоров, о которых я упоминал, были заслуженные ими ненависть или презрение, и его нисколько не удивит, что, несмотря на то, что одни из них действовали одним, а другие совершенно противоположным образом, – все они погибли, за исключением только двоих, из которых каждый был как бы представителем этих двух противоположных способов действия. Читатель поймет, что Пертинаксу и Александру Северу, государям выборным, было неблагоприятно, и даже пагубно, подражать Марку Аврелию, государю наследственному, и что точно также Каракалла, Коммод и Максимин, погубили себя, желая подражать Северу, так как они не имели тех личных высоких качеств, обладание которыми одно только давало бы им право идти по его следам.

Скажу, кроме всего этого, что всякий новый Государь может и должен не подражать Марку Аврелию или Северу, но последовать и усвоить в примере Севера все то, что для него необходимо для упрочения своей власти, а в примере Марка Аврелия – все, что для него может быть полезным, для поддержания прочности и славы государства издавна учрежденного и прочно установившегося.

ГЛАВА XX. Полезны или вредны для Государей сооружение крепостей и разные меры, принимаемые ими для своей безопасности

ДЛЯ поддержания своей власти в управляемой ими стране, Государь обыкновенно прибегали к различным мерам, смотря потому, какую из них находили для себя более удобною. Одни обезоруживали своих подданных, другие поддерживали борьбу и несогласия между разными партиями в завоеванных ими странах; некоторые старались нарочно поддерживать против себя недовольство, другие старались выиграть расположение именно тех лиц, которые при получении ими власти были для них подозрительны; одни воздвигали крепости, другие же их срывали и уничтожали. Высказаться определенно о каждой из подобных мер невозможно, не входя в рассмотрение каждого частного случая, обусловленного теми или другими обстоятельствами, возникавшими в той или другой стране; но и несколько общих воззрений по их поводу будут бесполезны для читателя. Обыкновенно, ни один новый Государь, только что достигнувший власти, не начинает с обезоруживания своих подданных, но совершенно напротив, если его народ вооружен недостаточно, он усиливает его вооружение, зная, что этим он привяжет его к себе и оружие послужит к его же защите, — что даже те лица, которые были для него подозрительны, получив от него оружие, сделаются ему верными, — что верность всего народа вообще этим поддержится, и все его новые подданные сделаются его сторонниками. Обыкновенно бывает так, что в стране находится множество людей, неспособных носить оружие; награждая и возвышая тех, которые его носить в состоянии, Государь могут быть вполне уверены, что этим они не возбудят никаких серьезных и опасных для себя неудовольствий в среде тех, которые его носить не могут. Те, которых Государь станут награждать, уже за одно это привязываются к ним, другие найдут совершенно согласным с справедливостью, что награды выпадают на долю тех, кто ревностнее служит и сами станут охотнее отваживаться на всякую опасность. Государь, который начал бы свое властвование обезоруживанием своих подданных, начал бы с оскорбления, выказывая такую меру, что он не доверяет их верности, а такое недоверие, каковы бы ни были к нему основные поводы, обыкновенно возбуждает к Государям общую ненависть. Кроме того, Государь, решившийся на такую меру, при невозможности оставаться без войска, вынужден был бы обратиться к наемной милиции, истинный характер которой я уже достаточно выяснил выше, и которая, Если бы даже и была пригодною, никогда не может количественно быть достаточною для того, чтобы Государь при ее помощи могли защищаться и от сильных неприятелей, и от раздраженных подданных. Поэтому то, как я уже сказал, ни один новый Правитель, устраивая новое государство, никогда не забывал озаботиться об организации вооруженной силы. История представляет бесчисленные примеры этого. Но когда Государь завоевывают новую страну, которую присоединяют, как часть к своему государству, то им необходимо обезоруживать покоренные страны, за исключением тех случаев, когда жители страны покоряются добровольно их подданству или даже сами высказываются за их избрание. Впрочем и в последнем случае, надобно уметь постепенно и при удобных обстоятельствах поселить в стране стремление к неге и роскоши и распорядиться так, чтобы все вооруженное войско состояло впоследствии из солдат Государя и жило вблизи его, непременно на территории старого его государства.

Наши предки, а особливо те из них, которые признавались мудрыми, обыкновенно говорили: «властвовать над Пистойей значит ссорить между собой существующие в ней партии, властвовать над Пизой значит воздвигать крепости». Поэтому они и в других странах, подчиненных им, для упрочения своей власти, старались поддерживать несогласие партий.

Такая система была хороша в то время, когда вся Италия находилась в колебании, но теперь я не считаю ее настолько удобной, чтобы введение ее можно было посоветовать Государям, так как я не думаю, чтобы внесение в страну раздора могло бы быть хотя сколько-нибудь полезно. Напротив, обыкновенно бывает так, что страны, в которых господствует внутренний раздор, погибают при первом столкновении с внешним неприятелем: партия более способная обыкновенно передается врагам, отчего сильная партия ослабевает и побеждается. Венецианцы смотрели на внутренние раздоры, как на значительное подспорье своему могуществу, и в каждом городе, которым овладевали, старались разжигать вражду между гвельфами и гиббелинами. Правда, они не допускали этим междоусобиям доходить до кровопролития, но они поселяли смуты и раздор только для того, чтобы внимание жителей было постоянно ими несколько занято, чтобы им некогда было подумать о свержении венецианского господства. Однако это ни к чему не послужило, и едва Венецианцы потеряли сражение при Вайле, как все подвластные им города ободрились и тотчас же свергли иго их господства.

Вообще система введения в государство раздора – показывает слабость Государей; еще в мирное время она годна, облегчая управление страной, но за то, едва возникает война, и подобная система приводит Государей к гибели.

Бесспорно, Государи становятся славными только тогда, когда им удастся восторжествовать над всеми препятствиями, которые противостояли на пути к их величию. Поэтому-то фортуна окружает своих избранников (преимущественно Государей новых, для которых достигнуть славы необходимой, чем для Государей наследственных) множеством врагов и побуждает их к борьбе с ними для проявления блистательных подвигов, и таким образом, по этой лестнице, которую составляют неприятели, ведет своих любимцев к величию и славе. Поэтому-то некоторые и полагали, что всякий мудрый Государь должен, на сколько это от него зависит, при восшествии на престол, искусственно возбудить против себя некоторое неудовольствие, чтобы, восторжествував над ним, положить этим первую основу для дальнейшего своего величия.

Обыкновенно Государи, и преимущественно получившие власть не по наследству, убеждались, что наибольшей пользы и верности можно им ожидать именно от тех людей, которые, при начале их господства, казались им подозрительными, нежели от тех, кто с самого начала заявлял себя верным. Пандольфо Петруччи, Правитель Сиены, поручал все главнейшие отрасли управления именно тем лицам, которых он сначала признавал для себя опасными и подозрительными. Впрочем в таком предмете трудно дать определенные общие правила, так как в большей части случаев тут все зависит от частных комбинаций; скажу только вообще, что Государи, вновь получающие власть, могут безопасно полагаться на тех лиц, которые в начале заявляют себя против них, доставив им поддержку, если только эти лица нуждаются в какой либо поддержке. Этим Государи обыкновенно их к себе привязывают. Обыкновенно бывает так, что лица эти как бы вынуждаются благодарностью к верности и усердной службе, так как они сознают, что им бывает необходимо, делами изгладить то неблагоприятное о них мнение, которое Государи необходимо должны были о них составить и, таким образом, Государям они несравненно полезнее тех людей, которые, не имея этих оснований к усердию и верности, могут небрежно относиться к своим обязанностям и интересам Государя. Кроме того, так как я уже распространился об этом, то замечу, что для Государей, которые получили власть над новой страной, благодаря посредству некоторых лиц этой страны, чрезвычайно важно исследовать основания и причины, по которым эти лица стали действовать в их пользу, так как, если они помогали Государю не из расположения к нему, а только вследствие недовольства существовавшим прежде в их стране порядком вещей, то для нового Государя будет чрезвычайно трудно сохранить их привязанность к себе и совершенно невозможно их удовлетворить.

Разбирая все примеры, какие по этому поводу представляют древняя и новая история, приходишь к очевидному выводу, что для нового Государя несравненно легче бывает приобрести расположения тех, кто до получения им власти был ему враждебен потому, что был доволен существовавшим до того порядком вещей, нежели сохранить привязанность тех лиц, которые помогали его планам и относились к нему дружелюбно только потому, что были недовольны существовавшим до него порядком вещей.

Для большей безопасности и удобнейшего поддержания своей власти, Государи различных стран вообще имели обыкновение воздвигать многочисленные крепости. Такие крепости служили обыкновенно, как бы оплотом против внутренних возмущений страны, а в крайности служили даже и убежищами для самих Государей. Я одобряю эту меру, так как она признавалась полезною и в древние времена. Но в наше время, мы видим примеры совершенно противоположного образа действий. Мы видели, что мессир Никколо Вителли, для того, что бы удержать за собой обладания городом Кастелло, приказал срыть в нем две крепости. Точно также Герцог Урбино, Гвидо Убальдо, возвратясь в свое герцогство, из которого он был изгнан Цезарем Борджиа, приказал срыть до основания все крепости, которые находились в этой стране, полагая, что этим он был в состоянии предохранить себя от вторичного изгнания. Подобно тому поступили и Бентивольи, по возвращении их в Болонью. Крепости, следовательно, смотря по обстоятельствам, могут быть полезны или вредны для Государей, и если, с одной стороны, обладание ими выгодно для государей, то с другой – оно представляет и некоторые неудобства. Вообще об этом можно сказать вот что: Государям, опасаящимся своих подданных более, чем внешних врагов, полезно воздвигать крепости; и им не следует их иметь, если они опасаются внешних врагов больше, нежели своих подданных. Миланская крепость (Castel di Milano), воздвигнутая Франческо Сфорца, принесла его роду гораздо более вреда, чем все другие беспорядки, существовавшие в стране. Лучшая крепость для Государя – расположение к нему подданных, так как Государь может обладать самыми лучшими крепостями и все-таки, если народ его ненавидит, то они не спасут его; стоит только народу подняться против него, и в помощь народу тотчас же явится чужестранное вмешательство.

В наши дни крепости не принесли пользы ни одному Государю, за исключением графини Форли, которая после убийства а своего мужа, графа Джироламо, нашла в крепости убежище против восставшего народа и могла в ней выгадать время, пока из Милана не прислали ей вспомогательного войска, при помощи которого ей удалось снова овладеть потерянной страной. Но время, когда совершалось это событие, было исключительное, так как никто из чуждых народов не мог поддержать возмущившихся подданных. Кроме того, та же самая крепость не принесла ей никакой пользы впоследствии, когда против нее пошел Цезарь Борджиа, и когда народ, ненавидевший ее, присоединился к нему. И в этом, как и в первом случае, для нее было бы гораздо выгоднее отсутствие народной ненависти, чем обладание крепостями. Приняв все это в соображение, я одинаково похвалю и того Государя, который строит, и того, который разрушает крепости в своих владениях; но я считаю достойным порицание всех тех Правителей, которые, надеясь на защиту этого рода, не опасаются возбуждать против себя народную ненависть.

ГЛАВА XXI. Как должен действовать Государь, чтобы заслужить хорошую репутацию

НИЧТО не заставляет так уважать Государей, как их великие подвиги и возвышенные, образцовые поступки. Примером подобного Государя в наши дни может служить Фердинанд Арагонский, ныне король Испанский. На него можно смотреть как на Государя нового, так как из незначительного владетеля, он, благодаря своей славе и завоеванием, сделался первым из христианских королей. Рассматривая все его действия, вы увидите, что все они славны, а некоторые даже необыкновенно мудры. В начале своего управления, он завоевал Гренадское королевство, и это предприятие послужило основой для его дальнейшего величия. Во-первых, он чрезвычайно искусно выбрал время для этой войны, когда находился со всеми в мире и мог выполнить свой план без опасения, что его отвлекут от его исполнения; во-вторых, этою войной он дал пищу честолюбию Кастильской знати, и кастильцы были отвлечены от мысли о необходимых улучшениях в своей стране, тогда как Фердинанд приобретал славою своих подвигов преобладающее над ними влияние, чего они даже не могли и заметить. Кроме того, деньги, полученные им от церкви, и налоги, которые он имел благовидный предлог собрать с народа, дали ему возможность завести громадную армию, окрепшую в школе непрерывных войн и доставившую ему впоследствии такой всеобщий почет. Кроме того, чтобы иметь возможность к дальнейшему осуществлению своих обширных планов, он тотчас по завоевании Гренады, под предлогом интересов религии, прибегнул к религиозной нетерпимости и жестокости, преследуя Мавров и изгнав их из своего королевства: мысль чрезвычайно счастливая, мера мудрая, достойная удивления. Потом, все под тою же личиною религиозности, он затеял свой поход в Африку, потом перенес свое оружие в Италию и наконец затеял войну с Францией. Таким образом, он безостановочно обдумывал и осуществлял громадные предприятия, и держал умы своих подданных в постоянном удивлении к своей мудрости, в непрестанном ожидании исхода тех или других важных событий. При этом все его предприятия так безостановочно следовали одно за другим и так тесно между собою связывались, что не давали времени никому, ни врагам его, ни подданным, ни на минуту одуматься, чтобы действовать против него.

Весьма полезно также для Государей и во внутреннем управлении действовать так, как, судя по рассказам, действовал миланский герцог, Мессир Бернабо Висконти, т. е. при удобном случае принимать такие меры, которые производили бы на подданных сильное впечатление и возбуждали толки и шум. Исключительные награды или наказание тем из подданных, которые отличились какими-нибудь заслугами или совершили важное преступление, подают обыкновенно повод к таким распоряжениям, впечатление от которых может быть очень сильно в народе, и заставляют смотреть на Государя как на великую и необыкновенную личность.

Уважаются также Государя, которые в данных обстоятельствах умеют выказываться откровенным врагом или другом кого-либо. Такая откровенность во вражде и дружбе, несравненно полезнее для государей, нежели двусмысленный нейтралитет. В самом деле, если два соседние государства вступают между собою в войну, то обыкновенно бывает так, что или они настолько слабы, что в случае победы, ни одно из них не может быть опасно для того Государя, о котором мы говорим, или на оборот. Постараюсь доказать, что в обоих этих случаях только откровенные действия Государя ему полезны, и вот почему: в случае если воюющие государства сильны и вы не высказались откровенно в пользу одного из них, — вы становитесь жертвою государства победившего; государство побежденное будет этому даже радоваться, так как оно не имеет никаких оснований ни защищать вас, ни давать вам у себя убежище. Победители же пренебрегают двусмысленными друзьями, не помогшими

им в минуту опасности, а побежденные – смотрят на них, как на чужих, потому что они уже доказали свое нерасположение тем, что не хотели с оружием в руках разделить их судьбы.

Когда Антиох вошел в Грецию, куда был призван этолийцами, для изгнания Римлян, то он отправил парламентаров к Ахейцам, союзникам Римлян, чтобы убедить их сохранить нейтралитет. Римляне в то же время прислали к Ахейцам своих парламентаров, чтобы склонить их к войне. Вопрос стал обсуждаться в совете Ахейцев, и когда парламентары Антиоха настаивали на нейтралитете, римские парламентары ответили им таким обращением к Ахейцам: «что касается до совета, который вам предлагают, быть нейтральными в нашей войне, то хотя вам и выдают такое положение за самое для вас выгодное и безопасное, но дело стоит совершенно иначе, и для вас ничего не может быть пагубнее согласия вашего последовать такому совету: не заслужив ни славы, ни благодарности ни одной из воюющих сторон, после победы – вы сделаетесь жертвою победителя.»

Каждый Государь может рассчитывать, что во время войны соседей, только то государство будет просить его нейтралитета, которое ему враждебно, дружественное же государство обыкновенно просит его вооруженного содействия. Соглашаются на нейтралитет обыкновенно только Государи нерешительные, боящиеся опасности в настоящем, но нейтралитет обыкновенно и приводит их к гибели. Если же Государь тверд и решительно высказывается в пользу одной из воюющих сторон, то в случае победы она не будет для него опасной, если бы даже, благодаря этой победе, могущество ее сделалось угрожающим, так как ее обязывает благодарность и дружеская, опытом доказанная, связь; люди же никогда не бывают до того лишены всякого чувства чести, чтобы решаться тотчас же идти против тех, с кем они находятся в дружеском союзе и тем выказать самую черную неблагодарность. Кроме того, победы никогда не бывают на столько решительны, чтобы победитель мог считать себя вправе нарушать всякие условия, и особливо условия, требуемые справедливостью. Если же воюющая сторона, союз с которой вы заключили, побеждена, – то и тогда вы все-таки можете рассчитывать, что она станет помогать вам, насколько это будет для нее возможно, и тогда ни для какого Государя не может быть вредна готовность на помощь государства, дела которого всегда еще могут поправиться.

В случае противоположном рассмотренному мной, т. е. когда обе воюющие стороны на столько слабы, что Государю, к помощи которого они обращаются, нет оснований опасаться, что, в случае победы, то или другое государство может сделаться для него опасным, мудрость все-таки обязывает Государя высказаться определенно за одну из сторон. И вот почему; отказавшись от помощи слабому государству, Государь способствует его гибели, вместо того, чтобы, действуя мудро, его поддержать, так как с его участием победа могла бы быть положительно на стороне этого государства, а после победы это победившее государство невольно, побуждаемое благодарностью, подчинилось бы его влиянию. Кстати замечу здесь еще одно правило, на которое навело меня это рассуждение: ни один Государь не должен прибегать к помощи государства более сильного для победы над третьим государством, если только он не вынужден на это крайней необходимостью, так как победа обыкновенно как бы подчиняет его могущественному союзнику, а Государям прежде всего следует избегать такого подчинения и оберегать свою независимость. Венецианцы соединились с Францией для борьбы с Миланским герцогом, и от этого союза, которого они весьма легко могли бы избежать, произошла их гибель. К подобным союзам можно прибегать только тогда, когда нет другого средства спасения и когда, следовательно, не до выбора благоразумных мер, как это было с флорентинцами, когда папа и Испания направили свои войска против Ломбардии. Впрочем, ни одно государство не может рассчитывать, чтобы заключая тот или другой союз, оно было гарантировано этим от всякой опасности и должно, напротив, постоянно иметь в виду, что во всяком предприятии всегда есть нечто опасное и сомнительное, так как в самой природе вещей лежит необходимость, избегая какого либо неудобства, попадать

в другое: вся мудрость человеческая только в том и состоит, чтобы уметь оценивать степень затруднений и неудобств и принимать за лучшее именно то, что хотя несколько менее худо, чем все остальное.

Кроме всего мною сказанного, Государи должны выказываться покровителями доблести и талантов и уметь поощрять всех тех из своих подданных, которые сумеют отличиться своим искусством в той или другой отрасли человеческой деятельности. Государи должны побуждать своих подданных к мирному производству всего полезного для страны, как в торговле и земледелии, так и во всякого рода занятиях, чтобы никто из их подданных не затруднялся усовершенствовать, напр. хоть хозяйственные заведения в своих владениях, из опасения, что они будут у него отняты, и не останавливался осуществить какое-либо полезное открытие и нововведение, из боязни, что его предприятие будет убито усиленными налогами и поборами. Государи должны поощрять наградами всякое полезное изобретение и усовершенствование, точно так же, как награждать всех тех, кто каким либо способом содействует усилению богатств и величия его страны. Кроме того, в определенные дни в году, Государи обязаны развлекать народ различными зрелищами и увеселениями, и так как обыкновенно жители каждой страны разделяются на группы, по роду своих занятий, то Государи должны обращать особенное внимание на все подобные коммуны и корпорации, показываться порою на их сходках и проявлять на них черты великодушия и гуманности, разумеется только не в ущерб величию своего сана, чувство достоинства которого не должно оставлять их ни в какое время и ни при каких обстоятельствах.

ГЛАВА XXII. О сановниках Государей

ВЫБОР приближенных и министров – дело для Государей огромной важности. Сановники эти бывают хороши или дурны соответственно степени мудрости самого Правителя. Способность или неспособность Государя прежде всего определяется оценкой свойств его приближенных. Если министры искусны и отличаются верностью, то заключают, что и сам Государь не лишен мудрости, так как он сумел угадать их таланты и распознать их преданность; но к совершенно противоположному заключению приводит неудачный выбор сановников Государем. Такой выбор – слишком очевидная для всех и существенная ошибка. Сиенский правитель, Пандольфо Петруччи, был признаваем всеми за правителя мудрого за то только, что сумел выбрать своим министром Мессира Антонио да Венафро.

Людей, по умственным их способностям, можно вообще разделить на три разряда. Люди первого разряда все понимают и отгадывают сами; люди второго разряда бывают в состоянии понимать все, что им объяснят; люди третьего разряда сами ничего не отгадывают и не умеют ничего понять, как бы усердно другие им не объясняли. Первый разряд – это великие умы, второй – просто умные люди, и третий – люди в умственном отношении ничтожные. Так как Пандольфо к первому разряду не принадлежал, то, на основании его удачного выбора, пришлось все-таки заключить, что он принадлежал ко второму разряду; и этого было достаточно, так как Государь, хотя и не обладающий возвышенными идеями, но по крайней мере умеющий оценивать добро и зло в словах и поступках других, сумеет различить полезные и вредные действия своего министра, поощрять одни, порицать другие, не допускать в нем и мысли, что он может поддаться обману и, таким образом, сдерживать своего сановника в точных пределах власти и долга. Узнать же хорошо министра для Государя нетрудно, если он обратит внимание на следующие соображение. Если Государь заметит, что министр заботится более о личном своем благе, нежели о благе своего повелителя, если во всех его действиях проглядывает стремление к своекорыстной пользе, то подобный министр никуда не годится, и Государю вверяться ему – безрассудно. Человек, в руках которого находятся дела государства, не должен ни на минуту думать о себе, а только о своем Государе, и не должен занимать внимание последнего ничем, прямо не относящимся к его интересам. За то и Государь, с своей стороны, обязан заботиться о хорошем министре, окружать его почестями и уважением, осыпать наградами и богатством, разделять с ним весь почет, окружающий его самого, так чтобы министр был на столько удовлетворен в своем честолюбии, что не желал бы ничего лучшего, опасался бы всякой малейшей перемены в своем положении и сознавал, что не может удержаться на такой высоте собственными средствами, без покровительства своего Государя.

Когда Государь и его первый министр таковы, какими я их описал, то они смело и вполне могут довериться друг другу. В противном случае, конец их отношений будет непременно гибелен для того или другого.

ГЛАВА XXIII. Как должно избегать льстецов

Я НЕ хочу оставить без внимания одной весьма важной ошибки, избегнуть которой бывает чрезвычайно трудно Государям, если только они не предохранены от нее своею мудростью или удачным выбором приближенных. Дело идет о льстецах, которыми обыкновенно изобилует всякий двор, потому что люди вообще любят выслушивать похвалы себе и иногда до того ослепляются самолюбием, что им бывает трудно не поддаться обаянию лести – этой губительной чумы всего хорошего в человеке. Желание же, слишком усердное, избегнуть всякой лести может привести Государей к другой опасности: их перестают уважать и начинают презирать. Происходит это от того, что Государь не может иначе отделаться от льстецов, как показав определенно, что ему бывает не неприятно узнавать и правду, но ежели все станут позволять себе открыто высказывать Государю все, что они считают правдой, то всякое уважение к нему исчезнет.

Поэтому то мудрый Государь должен выбрать, для избежания лести и презрения, особый путь, который можно назвать средним: – он должен сделать хороший выбор ближайших своих сановников и только им одним дозволить свободно высказывать себе правду, и только о том, о чем сам он их спрашивает, а не о чем другом. Выспрашивать же их он может обо всем, что найдет нужным узнать, должен выслушивать все их мнение, но решать все самостоятельно, как сам заблагорассудит. При этом, выспрашивая, он должен показывать, что хочет, чтобы все знали, что чем свободнее с ним говорят, тем большее это для него доставляет удовольствие, но, решаясь на что-либо, он не должен уже слушать более никого и действовать, как сам решил с твердостью и достоинством.

Государь, действующий иначе, или ослепляется льстецами, или находится в постоянной нерешительности от множества самых противоположных советов, что значительно уменьшает уважение к нему окружающих его. Приведу современный пример этого. Отец Лука, приближенное лицо Максимилиана, ныне императора, говорил об этом государе: «он никогда не принимает ничьего совета и никогда ничего не делает по своей воле». Такая характеристика показывает, что этот Государь поступал совершенно противоположно тому образу действия, который я выше советовал Государям. И действительно, он человек чрезвычайно скрытный, никому не доверяющий и не обращающийся ни к кому за советом; но едва его планы начинают делаться известными при их осуществлении, они начинают оспариваться его приближенными, и он, по слабости своей, поддается этим опровержениям; таким образом то, что он делает сегодня, от того завтра отказывается, и никогда нельзя знать, чего он хочет и куда стремится, точно также, как нельзя полагаться ни на одно из его решений.

Государь никогда не должен чуждаться советов, но он должен их выслушивать тогда, когда сам этого захочет, а не тогда, когда захотят другие. Он должен держать себя так, чтобы никто не осмеливался перед ним высказывать свое мнение о чем бы то ни было, пока он сам этого мнение не спрашивает; но он должен уметь терпеливо выспрашивать и спокойно выслушивать правду; если же, почему либо, лицо, говорящее с ним, захотело бы ее от него утаить, он должен показать вид, что это ему неприятно.

Люди, которые полагают, что тот или другой Государь, кажущийся мудрым, не обладает на самом деле этой мудростью, так как вся его мудрость является результатом хороших советов окружающих его, – делают важную ошибку, потому что должно принять за общее правило, что хорошие советы может получать только такой Государь, который сам достаточно мудр, разве только за исключением того случая, когда слабый Правитель находится в руках искусного и ловкого человека, сумевшего совершенно подчинить его своему влиянию и окончательно им управляющего. Но в этом случае – когда Государь может казаться мудрым, не обладая мудростью – это продолжается весьма короткое время, так как подоб-

ный наставник Государя обыкновенно весьма скоро отнимает от него власть, захватывая ее себе. За исключением такого случая, Государь, не обладающий мудростью, имея множество советников, всегда будет выслушивать самые противоположные советы и, не умея соглашать их, всегда будет в нерешительности, которому из них последовать. Каждый из его советников станет стремиться к достижению личных целей, и неопытный Государь не сумеет ни исправить их, ни распознать. И это всегда так бывает, – ибо люди обыкновенно действуют дурно, если только не принуждены необходимостью поступать хорошо. Из всего этого должно заключить, что хорошие советы, откуда бы они ни происходили, всегда плод мудрости Государя, и наоборот – эта мудрость никогда не бывает плодом хороших советов.

ГЛАВА XXIV. Почему Итальянские Государи потеряли свои владение

ЕСЛИ новый Государь осмотрительно исполняет в своих действиях все, высказанное мною выше, то на него начинают смотреть, как на Государя наследственного, и власть его в самом скором времени становится даже прочнее, чем если бы она предварительно весьма долго принадлежала его династии. Это происходит от того, что за новым Государем всегда следят пристальнее, нежели за Государем наследственным и если образ его действий признается справедливым и достойным, то это привязывает к нему гораздо большее число лиц, нежели древность династии; ибо люди обыкновенно придают гораздо большую цену настоящему, нежели прошедшему, и когда существующий порядок их удовлетворяет, они им наслаждаются, не заботясь ни о чем другом. При этом подданные бывают обыкновенно расположены охранять и защищать своего Государя, под условием только, чтобы он не изменял себе.

Государь, сам достигнувший власти, обыкновенно пользуется двойною славой, – во первых за основание нового Государства и во вторых за его упрочение, если он ввел хорошие законы, учредил организованное войско, заключил выгодные союзы и преподал своим подданным хорошие примеры; точно также двойным стыдом покрывается наследственный Государь, если он, рожденный для престола, по недостатку мудрости потеряет унаследованное государство.

Если рассматривать действия различных итальянских Государей, потерявших в недавнее время свои государства, как наприм. король Неаполитанский, герцог Миланский и другие, то всех их можно прежде всего упрекнуть в одной общей всем им ошибке, в неимении достаточного числа войска, о чем я уже говорил подробно. Потом их можно обвинить в том, что они навлекли на себя ненависть народа, а те из них, к которым подданные были привязаны, не сумели обезопасить себя от честолюбия своих вельмож. Без таких ошибок, имея достаточное войско, весьма трудно потерять сколько-нибудь значительное государство.

Филипп Македонский, не отец Александра Великого, а другой, тот, который был побежден Титом Квинцием, обладал весьма небольшим государством, сравнительно с громадностью Римской Республики и Греции, которые на него напали, и однако же, будучи искусным вождем и сумев привязать к себе народ и сдерживать честолюбие знати, он нашел возможность выдержать с ними войну несколько лет сряду, и если под конец и потерял несколько городов, то все-таки сохранил за собой обладание страной.

Итак, пусть те итальянские Государи, которые после продолжительного владычества, потеряли свои государства, не обвиняют своей судьбы, а пеняют на свое собственное ничтожество. Подобно большинству людей, во время затишья они не думали о буре, и в спокойное время не предполагали, что обстоятельства могут перемениться. Застигнутые не благоприятными обстоятельствами врасплох, они и не подумали о том, что еще могут защищаться, а предпочли постыдное бегство, рассчитывая, что их подданные, утомленные гнетом победителя, снова их призовут. Решиться на подобную меру благоразумно только тогда, когда не предстоит никакой другой, но вообще прибегать к ней весьма постыдно; это все равно что нарочно падать, для того чтобы другой нас поднял. Кроме того, нельзя рассчитывать на верное, что при подобных обстоятельствах народ снова призовет своих прежних государей, а если даже и призовет, то, после подобного возвращение, власть Государя не может быть прочною, так как подобный способ охранение прав унижает и опозоривает Государя, как независимый лично от него. Единственная же прочная и верная защита для Государя та, которая зависит от него самого и проистекает из его личной доблести.

ГЛАВА XXV. Насколько в человеческих делах играет роль судьба и как можно ей сопротивляться

МНЕ небезызвестно, что множество людей думало встарь и думает теперь, что Бог и судьба так всевластно управляют делами этого мира, что вся человеческая мудрость бессильна остановить или направить ход событий, – из чего можно вывести заключение, что вовсе не следует трудиться над обдумыванием своих действий, а гораздо лучше подчиниться обстоятельствам и предаться воле судьбы. Подобное мнение особенно сильно распространилось в наше время, как результат того разнообразия великих событий, которых мы были очевидными свидетелями и которые наступают и сменяются, как бы наперекор всяким человеческим соображением.

Я сам, думая об этом несколько раз, отчасти склонялся к этому мнению; но однако, не соглашаясь допустить чтобы свободная воля в человеке ничего не значила, я полагаю, что весьма возможно, что судьба управляет половиною наших действий, но вместе с тем думаю, что она оставляет по крайней мере другую их половину на наш произвол. Я сравниваю судьбу с бурной рекой, которая, выходя из берегов, затопляет равнины, опрокидывает здание и деревья, смывает землю в одних местах и наносит ее в другие: все бежит от ее опустошений, все уступает ее грозному гневу. Но как бы ни была буря могущественна, когда она стихнет, люди не перестают искать против нее предохранительных средств, устраивая плотины, насыпи и другие сооружения, чтобы предохранять себя от вреда, который она может причинить им впоследствии; таким образом, при следующей буре вода проходит в каналы и не может уже стремиться с прежним напором и производить слишком опустошительные разрушения. Подобно этому и судьба выказывает свое грозное могущество преимущественно там, где не приготовлено против нее никакого сопротивления, и направляет свои главнейшие удары в ту сторону, где нет никаких препятствий, способных ее остановить.

Италия, в наше время, представляет собою огромную арену, на которой преимущественно совершались и совершаются на наших глазах самые непредвиденные события, и она, в этом отношении похожа на равнину, лишенную всякой искусственной защиты против разлива в полноводие. Если бы она, подобно Германии, Испании или Франции, представляла какое либо сопротивление бурному потоку, то ее не затопляло бы наводнениями или, по крайней мере, она менее бы от них страдала.

Ограничиваясь этими общими взглядами на сопротивление, которое можно противопоставить судьбе, и переходя к более частным наблюдениям, замечу, прежде всего, что Государь, благополучно существующий сегодня и гибнущий завтра, представляет собою самое обыкновенное явление, хотя ни личные его качества, ни образ действий не изменяются. Это явление, как мне кажется, происходит от того, что, как я уже подробно доказал, есть Государь, исключительно доверяющиеся счастью, которые, как только оно начинает им изменять, тотчас же погибают. Мне кажется еще, сверх того, что счастье или несчастье Государя находится также в зависимости от степени согласия его поступков с требованиями времени.

Все люди стремятся к одинаковой цели – к славе и богатству, но не все, для достижение их, действуют одинаково; одни поступают при этом осмотрительно, другие действуют смелостью; одни прибегают к насилию, другие к хитрости; одни терпеливы, другие решительны, но, не смотря на противоположность образа действий и тех и других, они одинаково могут иметь успех; от чего же может зависеть подобное противоречие, как не от того, что оба эти образа действий могут соответствовать или не соответствовать данной минуте? От этого то различный образ действий может иметь одинаковый результат, а одинаковый – различные последствия. От этого то, что хорошо в одно время, может быть дурно в другое. Так, например, предположим, что какой-нибудь Государь управляет своим народом с терпе-

нием и осмотрительностью; если дух и обстоятельства времени таковы, что соответствуют такому образу действий, он благоденствует; но он тотчас же погибает, как только дух времени и обстоятельства изменяются, а он не умеет изменить своей системы, соответственно требованиям времени.

Изменять свои действия, кстати, сообразно с обстоятельствами, – вот чего не умеют делать самые мудрые люди, отчасти потому, что трудно действовать против своих склонностей, отчасти и от того, что, преуспевая на известном пути, бывает трудно убедиться в том, что перейти на другой будет полезно. Таким образом человек осмотрительный, не умеющий сделаться отважным, когда это необходимо, сам становится причиной своей гибели. Если же мы сумеем изменять наш образ действий сообразно с временем и обстоятельствами, то счастье нам не изменит.

Папа Юлий II брал отвагою во всех своих действиях, и так как такой образ действий вполне соответствовал времени и обстоятельствам, то все его попытки были успешны. Рассмотрим хотя его первое предприятие: нападение на Болонью, при жизни мессира Джованни Бентиволио. Венецианцы покушались овладеть ею, а Франция и Испания уже заранее спорили об этой добыче; не смотря на это, Юлий II, с врожденною ему смелостью и быстротою, прежде всех устремился на нее, лично предводительствуя экспедициею. Такая отвага поразила Испанию и венецианцев до того, что никто из них не стал ему препятствовать: Венецианцы, из боязни его смелости, а Испания, потому, что она хотела завладеть целым неаполитанским королевством; потом Юлий II привлек к себе на помощь самого французского короля, так как этот Государь, видя, что Папа начал уже действия и желая заслужить его дружбу, в которой он нуждался для борьбы с Венецией, рассудил, что не может отказать в своем содействии, не нанеся этим ему явной обиды. Таким образом Юлий II, одною своею смелостью, достиг того, чего бы не достиг никто другой, хотя бы обладал всею человеческою мудростью; ибо если бы для того, чтобы выйти из Рима, он стал, как сделал бы на его месте другой Папа, дожидаться, чтобы все было заранее обдуманно, определено и подготовлено, то конечно не имел бы никакого успеха. Французский король успел бы найти тысячу благовидных предлогов, чтобы отказать ему в своем содействии, а другие Государи имели бы достаточно времени, чтобы еще до начала экспедиции запугать его.

Я не стану говорить здесь о других предприятиях Юлия II; скажу только, что он все их вел точно также и имел такой же успех. Кроме того, недолговечность его была причиною, что он не испытал неудач, какие пришлось бы ему увидеть, если бы он дождался до того времени, когда обстоятельства потребовали бы от него осмотрительного образа действий, так как, по своему темпераменту, он никогда не сумел бы изменить своей отважной системы.

Итак, я заключаю, что, при изменчивости судьбы и при постоянстве образа действий людей, они могут быть счастливы только до тех пор, пока их действия соответствуют окружающим их обстоятельствам; но едва это отношение нарушается, люди эти тотчас же делаются несчастными.

Я думаю сверх того, что полезнее быть отважным, нежели осмотрительным, ибо счастье – женщина; чтобы подчинить его себе, необходимо обращаться с ним грубо; оно охотнее покоряется людям способным на насилие, нежели людям холодного расчета, поэтому-то оно предпочтительно осыпает своими благами молодежь горячую, безрассудную, увлекающуюся и повелевающую с большею отвагой, чем люди зрелого возраста.

ГЛАВА XXVI. Воззвание о необходимости освобождение Италии от Варваров

РАЗМЫШЛЯЯ обо всем, что я уже изложил, и обдумывая, удобно ли настоящее время для того, чтобы в Италии мог явиться и прославиться новый Государь, и может ли храбрый и мудрый Правитель найти способ и средства для обновления этой страны в пользу личной своей славы и счастья всего ее народонаселения, я нахожу, что в настоящее время для этого сосредоточилось столько благоприятных обстоятельств, что я во всем прошедшем Италии не нахожу времени более удобного для великого преобразования.

И если, как я уже говорил, для проявления доблестей Моисее, необходимо было народу Израильскому томиться в египетском рабстве, если для проявления величия души Кира было нужно, чтобы Персы были угнетены Мидянами; если, наконец, для блеска достоинств Тезее, нужны были междоусобия между Афинянами, – то точно также и в наше время, для того, чтобы среди нас появился мощный Освободитель, было необходимо, чтобы Италия дошла до такого жалкого состояния, в котором мы ее теперь видим, чтобы она была более угнетенною, чем народ Еврейский, более поработенною, чем Персы под игом Мидян, более разделенною междоусобиями, чем земли Афинян, – без вождей, без всяких прав, измученною, разрозненною, наводненною варварами и отягощенною всякого рода бедствиями.

И до нашего времени для Италии, порой, как бы мелькала зарница, при свете которой, казалось, являлись люди, избранные Богом для ее освобождения; но все эти люди были как будто бы останавливаемы судьбой еще за долго до окончания своего великого подвига, и Италия, истомленная и полумертвая, все еще ждет того избранника, который уврачуеет ее раны, остановит грабежи и насилия страждущей Ломбардии, положит конец поборам и лихоимству, истощающим Тоскану и Неаполитанское королевство, и исцелит наконец застарелые ее язвы, сделавшиеся от времени фистулезными.

Без отдыха, без остановки, Италия молит небо, чтобы оно послало ей наконец этого Освободителя, который избавил бы ее от жестокостей и наглости варваров. Она готова встать и идти под всякое знамя, которое развернут во имя ее свободы. Но на кого может она положиться, с большею уверенностью, как не на Ваш знаменитый род, который по своим наследственным добродетелям, по своему счастью, по благодати, полученной от Бога и Церкви, вполне обладает возможностью предпринять и достигнуть чуда ее освобождения?

Подвиг Ваш не будет для Вас трудным, если вы припомните жизнь и поступки тех героев, о которых я упоминал в своем рассуждении. Правда, это были редкие и достойные удивления люди, но все-таки это были люди, а обстоятельства, которыми они умели пользоваться никогда не были для них так благоприятны, как современные обстоятельства для Вас. Ни один подвиг не был законнее и справедливее того, который предстоит Вам, и никто из них более Вас не пользовался Божьим покровительством. В Вашем деле – справедливость засияла бы в полном блеске, так как война всегда справедлива, когда она необходима, и оружие – свято, если оно поднимается в защиту угнетенных. На это дело Вас зовет голос целого народа, а при таком единодушии – успех не заставит себя ждать; надобно только, чтобы Вы последовали примеру тех героев, которых я изобразил Вам, как достойных образцов для подражания.

Скажу более. Провидение заявляет свою волю несомненными признаками: море наступило, светлое облако указывает путь, скала источает воду из недр своих, манна выпала в пустыне. Все служит к тому, чтобы Вы прославились. Пусть же остальное будет делом рук Ваших. Бог не оканчивает всего сам, чтобы не лишать нас заслуг и той части славы, какую он позволяет нам пользоваться.

Пусть до сих пор ни один из Итальянцев, не сумел исполнить того, чего теперь Италия ждет от Вас, как от представителя знаменитого рода; пусть посреди стольких революций, обуревавших Италию, и стольких войн, театром которых она была, могло показаться, что ныне в ней угасла всякая доблесть. Во всех ее неудачах нет ничего удивительного, все они происходили от того, что все ее прежние учреждение устарели, сделались негодными, и до сих пор не нашлось человека, который сумел бы их обновить. Возьмите это обновление на себя. Нет ничего в мире, что в такой степени способствует проявлению величия человека, стремящегося к славе, как умение дать стране новые законы и новые учреждение, если эти законы и учреждение лягут на прочном основании, если законодатель сумеет придать им должное величие. Им удивляются и их превозносят все люди.

Италия представляет собою страну, способную принять самые широкие реформы. Пусть только Правитель ее проявит отвагу, и доблесть проснется в каждом Итальянце. Посмотрите как на дуэлях и при распрях небольшого числа лиц Итальянцы превосходят храбростью, ловкостью и соображением всякие другие национальности. И если в то время, когда они собираются большими армиями, все их достоинства как бы исчезают бесследно, то виною этого не они, а слабость их вождей. Обыкновенно каждый Итальянец, надеющийся на себя, не умеет повиноваться, а так как каждый из воинов уверен в себе, то в войсках и нет повиновение, между тем до сих пор не являлось еще ни одного вождя, на столько доблестного, чтобы по личным качествам или по удачам он стал настолько выше других, что бы все невольно были вынуждены признать над собою его превосходство. Такому вождю все войско стало бы охотно повиноваться. От этого то и происходит, что уже около двадцати лет, все армии, состоявшие из одних Итальянцев, во всех войнах, происходивших за это время, испытывали одни только поражение.

Это засвидетельствуют, как дело при Торо, так и позднейшие дела при Александрии, Капуе, Генуе, Вайле, Болоньи и Местри.

Если Вы, как представитель знатного рода, захотите, подобно великим людям, в разные эпохи освобождавшим свое отечество, отважиться на подобный подвиг, то прежде всего, и главнейшей славой своего предприятия, Вы должны поставить организацию национального войска, так как национальное войско представляет самых лучших, самых верных и самых храбрых солдат: каждый из них, будучи лично храбрым, станет еще лучше, если будет знать, что о нем заботится, им повелевает и оценивает его заслуги – его Государь. С таким оружием – Италия в состоянии будет прогнать иностранцев.

Швейцарская и Испанская пехоты считаются в наше время самыми грозными войсками, но и в той и в другой есть недостатки, благодаря которым третья армия может не только с ними бороться, но даже и победить их. В самом деле, испанская пехота не умеет выдерживать кавалерийских атак, а швейцарская должна опасаться всякого войска, одинаково с нею сильного, которое стало бы выдерживать битвы с тем же упорством, с каким выдерживает их она. Мы уже видели и увидим еще неоднократно, как французская кавалерия будет первенствовать над испанской пехотой, а эта последняя, в свою очередь, над пехотой швейцарской. Образец подобного случая, если не полное его осуществление, происходил в сражении при Равенне, где испанская пехота боролась с немецкими батальонами, действующими совершенно подобно швейцарской пехоте. Мы уже видели как Испанцы, благодаря своей легкости и прикрытию небольших своих щитов, проникали, посреди копий, в ряды противников и поражали их без всякой для себя опасности, так как немцы не могли им противостоять. Испанцы истребили бы всех их до одного, Если бы в свою очередь их самих не рассеяла натиском кавалерия.

Теперь, зная недостатки обеих главнейших европейских пехот, не трудно по образцу их образовать третью, но уже такую, которая умела бы выдерживать кавалерийские атаки и не бояться другой пехоты. Для этого нет никакой надобности создавать какой-нибудь новый и

особенный род войска; достаточно только придумать для пехоты новую организацию, новый способ вести сражение, а подобными нововведениями Государи обыкновенно и приобретают себе репутацию и славу.

Не станем же упускать представляющегося нам в настоящее время случая. Пусть Италия, после столь продолжительного ожидания, увидит наконец своего Освободителя! Нет сил изобразить – с какою любовью, с какою жаждой мщение с какою несокрушимою верностью, с каким почетом и радостными слезами будет он принят каждою из провинций, столько выстрадавших от нашествия иноплеменных. Чьи двери не отворятся перед ним? В какой местности население откажется ему повиноваться? Чье честолюбие станет противодействовать его успехам? Какой Итальянец не окружит его всевозможным почтением? Найдется ли хоть один Итальянец, сердце которого не трепетало бы при одной мысли о господстве варваров над Италией?

Пусть же Вы, как представитель знаменитого рода, примете на себя эту благородную ношу с тою отвагою и уверенностью в успехе, какие поселяет в людях законное и справедливое предприятие. Пусть под знаменем вашего рода – общее наше отечество обретет свое прежнее великолепие, и при вашем посредстве осуществятся наконец эти стихи Петрарки:

*Virtu contro furore
Prendera l'arme; e fia 'l combatter corto;
Che l'antico valore
Nell'italici cor non e ancor morto*

Petrarca, Canz. XVI, V, 93–96.