

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i> .....	3	<b>28.</b> Хорошего понемножку.....	86
<b>1.</b> Грубость и жестокость бывают полезны .....	7	<b>29.</b> Будьте скрягой.....	89
<b>2.</b> Будьте реалистами .....	10	<b>30.</b> Лучше внушать страх, чем любовь .....	92
<b>3.</b> Пользуйтесь, не то пропадет.....	13	<b>31.</b> Милосердие переоценено .....	95
<b>4.</b> Кто следующий? .....	16	<b>32.</b> Будьте зверем.....	98
<b>5.</b> Ласкайте либо изничтожайте ....	19	<b>33.</b> Ах, обмануть меня нетрудно.....	100
<b>6.</b> Окунайтесь в гущу событий.....	22	<b>34.</b> Примите решение и держитесь за него .....	103
<b>7.</b> Поддержите слабого .....	25	<b>35.</b> О важности имиджа .....	106
<b>8.</b> Цельтесь выше .....	28	<b>36.</b> Авторитетное мнение .....	109
<b>9.</b> Пусть будет по-вашему.....	31	<b>37.</b> Это ваша история .....	112
<b>10.</b> Всему свое время .....	34	<b>38.</b> Точка соприкосновения .....	115
<b>11.</b> Долой паразитов .....	37	<b>39.</b> Чтобы получить власть, делитесь ею .....	118
<b>12.</b> Не говорите, а делайте .....	40	<b>40.</b> Враг вашего врага .....	121
<b>13.</b> Умейте постоять за себя.....	43	<b>41.</b> Держите всех в напряжении .....	124
<b>14.</b> Купите большую шляпу .....	45	<b>42.</b> Рискованное дело .....	127
<b>15.</b> Это грязная работа .....	47	<b>43.</b> Не жизнь, а праздник.....	130
<b>16.</b> Сокращайте среднее звено .....	50	<b>44.</b> Они работают на вас .....	133
<b>17.</b> Больше никогда .....	53	<b>45.</b> Не обольщайтесь .....	136
<b>18.</b> Сила в массах.....	56	<b>46.</b> Да или нет.....	139
<b>19.</b> Сначала приоритеты .....	59	<b>47.</b> Теперь ваше время .....	142
<b>20.</b> Высшая инстанция .....	62	<b>48.</b> Ничто так не обманывает ожиданий, как успех .....	145
<b>21.</b> Правила истеблишмента.....	65	<b>49.</b> Прыжок в неизвестность.....	148
<b>22.</b> Если хотите, чтобы что-либо было сделано хорошо, сделайте это сами.....	68	<b>50.</b> Надо ли изобретать велосипед? .....	151
<b>23.</b> Начальники начинают.....	71	<b>51.</b> Говорите то, что думаете.....	154
<b>24.</b> партнер — это опасно.....	74	<b>52.</b> Успех зависит от вас.....	157
<b>25.</b> Готовьтесь к худшему.....	77		
<b>26.</b> Укрепляйте тело и дух.....	80		
<b>27.</b> Свои пороки держите при себе .....	83		



## ВВЕДЕНИЕ

Написанная в 1513 году, когда Макиавелли остался без работы и был сослан в свое семейное имение под Флоренцией, книга «Государь» принесла ее автору славу и репутацию основоположника современной политологии, но — вот ирония судьбы! — так и не обеспечила Макиавелли того, чего он так добивался, — достойного места во флорентийской политической жизни. Небольшая, но емкая, эта книга читается как современное учебное пособие из серии «помоги себе сам». Есть только одна проблема: рынок для учебников, призванных помочь государям, в наше время весьма невелик.

В современных условиях пользу из содержащихся в «Государе» весьма откровенных и зачастую забавно-аморальных рекомендаций могли бы извлечь для себя те, кто стремится сделать рывок в своей карьере. Если, конечно, вам хватит духа воспользоваться этими советами. Сегодня мы называем «макиавеллианцами» людей, которые лгут и хитрят во имя того, чтобы добраться до власти и удержать ее. Это верно, что книга «Государь» целиком посвящена вопросам приобретения и удержания власти; верно также и то, что рекомендации Макиавелли, как мы увидим ниже, зачастую идут вразрез с традиционными нормами морали. Но если мы назовем Макиавелли гангстером эпохи Возрождения, такое определение все же будет очень далеким от правды.

Своей негативной репутацией Макиавелли в значительной мере обязан многочисленным поклонникам и последователям, которых хватало во все времена. Фридрих Великий, Людовик XIV, Наполеон, Бисмарк и Гитлер — все они читали и почитали Макиавелли и всегда держали под рукой экземпляр его книги. Наполеон особенно часто ссылался на идеи своего «учителя». Многие проклинали «Государя» как учебник для тиранов, и нельзя не признать, что, когда читаешь эту работу, на ум приходят образы Сталина, Мао Цзедуна и прочих исторических «злодеев». Но для всего есть свои причины. Были они и у Макиавелли. Он считал, что прочная власть — залог стабильности. Италия тех времен представляла собой ералаш сравнительно слабых городов-государств, а сам Макиавелли, на протяжении пятнадцати лет бывший видной фигурой в международной политике, был отстранен от своей должности и отправлен в ссылку, когда Флорентийская республика капитулировала перед семейством Медичи, опиравшимся на весьма могущественные силы. В то время как республиканизм в Италии практически исчезал с политической арены, Макиавелли заботился не столько об абстрактных достоинствах и недостатках тех или иных форм государственного устройства, сколько о том, чтобы помочь итальянским правителям вернуть его родной земле стабильность и процветание.

Другие его книги (здесь я уберегаю вас от утомительного чтения «Рассуждений о первой декаде Тита Ливия») свидетельствуют о том, что политик являлся сторонником республиканской формы правления. Макиавелли не был другом диктаторов, но рассуждал, что, если уж волей судьбы в Италии остались одни только диктаторы, пусть это будут те, кто знает свое дело, — так будет лучше для всех.

Кроме того, он был весьма практичным человеком и долгие годы занимался дипломатической деятельностью, лицом к лицу общаясь с самыми влиятельными политиками Европы. По собственному опыту он знал, какие методы политической борьбы эффективны, а какие нет (и в своей книге приводит конкретные примеры, не стесняясь называть фигурантов по именам). Макиавелли прекрасно представлял, что на уме у врагов Италии, и был хорошо осведомлен о необузданном властолюбии ведущих европейских лидеров (включая руководителей католической церкви тех времен). Он знал, что таких людей моралью и красивыми словами не одолеешь.

Наконец, он просто хотел работать. Макиавелли посвятил книгу «Государь» — а при его жизни она для продажи не публиковалась — Джулиано де Медичи, которому предстояло взять в свои руки власть во Флоренции. После смерти Джулиано он изменил посвящение в пользу его преемника, Лоренцо де Медичи. Медичи — в этом можно не сомневаться — понимали важность власти и ценили ее как никто другой. На протяжении пяти веков, прошедших после смерти Макиавелли, его идеи подхватывались и копировались (хотя немногие готовы были в этом сознаться) всеми кому не лень. Ведь в глубине души мало кто из нас готов поверить, что человек действительно может добиться власти и влияния за счет одного лишь таланта. Такие современные феномены, как «служебные интриги» или «пиар», являются прямым продолжением макиавеллизма. Невозможно в полной мере адаптировать философию Макиавелли к современной жизни. Он ведь писал о своем времени, а не о Западной Европе XXI века. Но этот человек наверняка узнал бы некоторые из своих идей в политике, проводимой современными транснациональными корпорациями, особенно когда речь

заходит о враждебных поглощениях одних компаний другими. Его «Государь» по духу ближе современным бизнесменам, нежели главам государств. И вам нет нужды перенимать его идеи целиком и точно в таком виде, как они формулировались. Макиавелли никого не учит жить. Он всего лишь говорит, что, если вы хотите руководить людьми, вам необходима власть, а чтобы власть приобрести, нужно делать то-то и то-то. Вот что говорил об этом в 1605 году, примерно через сто лет после его смерти, один из первых британских политологов Фрэнсис Бэкон: «Мы многим обязаны Макиавелли и другим, кто пишет о том, что люди делают, а не о том, что людям должно делать». А еще 350 лет спустя другой философ от политики в своих страстных выступлениях отражал образ мыслей, присущий «Государю»: «Власть уважает только силу. Говорят, что в своих выступлениях я накаляю страсти, заостряю проблемы. Это правда. Не могу этого отрицать. Вам может не нравиться то, что я говорю, но вы не смеее отрицать этого. Кто боится говорить правду, тот не заслуживает свободы».

Это говорил Малколм Икс. Как видим, Макиавелли был и остается настоящим магнитом, притягивающим споры и противоречия. Достаточно ли вы сильны духом, чтобы выслушать то, что он хочет вам сказать?



# 1 ГРУБОСТЬ И ЖЕСТОКОСТЬ БЫВАЮТ ПОЛЕЗНЫ

*Готовиться к будущему нужно не с надеждой на лучшее; настоящая подготовка означает наличие стратегии, позволяющей справиться с самым худшим развитием событий.*

.....

## ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ИДЕЯ

*Ничто так не побуждает к повиновению, как окровавленная голова на столбе!*

СТЫОИ,  
персонаж мультсериала  
«Гриффины»

.....

*«Жестокие, вероломные и неблагочестивые деяния повышают престиж нового повелителя страны, где человечность, верность и религия давно перестали обладать какой бы то ни было силой влияния», — писал Макиавелли в одном из писем в 1506 году, за семь лет до создания «Государя».*

.....

Данные слова показывают, что к идеям, изложенным в книге, он пришел не в одночасье. Это уже присутствовало у мыслителя в голове, когда он был действующим политиком.

Кстати, пару слов о том, зачем вообще затеян этот разговор. Мы призываем людей быть милыми и любезными в общении друг с другом, говорим другим, какие они хорошие, и они отвечают, что мы еще лучше. Кого мы обманываем? Макиавелли говорит

все как есть: если вы хотите быть впереди, доброта вам не поможет.

Сегодня мы одержимы добротой и любезностью. Написаны горы книг о силе доброты, в сотнях статей нам рассказывают, что в бизнесе добрые и порядочные люди приходят к финишу, по крайней мере, далеко не последними. Но большей частью это просто пустая болтовня. Хорошим быть хорошо, если это вам ничем не грозит, но если вы окружены людьми, которые не столь склонны отвечать добром на добро, тогда вам придется туго. Вы можете воодушевлять добрые чувства в других, но, если вам приходится иметь дело с подчиненными, акционерами и клиентами, которые требуют всего и сразу, у вас не будет времени ждать, когда они станут такими хорошими, как вы хотите, и нет права подвергать риску бизнес, если они так и не отреагируют на ваши увещания.

Иногда просто необходимо отбросить все экивоки и назвать вещи своими именами. Вот это и делает Макиавелли в своем «Государе». Вы должны быть готовы признать, что, хотя порядочным человеком быть хорошо, для достижения успеха в жизни иногда приходится нарушать общепринятые правила «достойного поведения».

Все мы от случая к случаю становимся «плохими», когда чувствуем, что это поможет чего-то добиться. Если вы записываетесь добровольцем в армию, чтобы служить делу добра, это никак нельзя согласовать с тем моральным принципом, что убивать людей плохо. С другой стороны, если вы работаете биржевым маклером, то, конечно, можете с чистой совестью рассуждать, что убивать людей большой грех, но зато вам приходится убеждать себя в том, что ложь в отдельных случаях извинительна.

Вот чему на самом деле посвящен «Учебник практической нечистоплотности» Макиавелли: автор не воспевает и не защищает аморальность как таковую и, конечно же, не пытается делать вид, что таких понятий, как честь, порядочность, доброта, не существует в природе. Он лишь говорит, что личные представления о нравственности — не всегда лучший критерий при оценке того, что следует или не следует делать. «Государь» не для чистоплюев, не для любителей ходить вокруг да около. Эта книга напрямую спрашивает вас: чего вы реально хотите достичь в жизни и как вы собираетесь добиться желаемого?

Если вам претит идея, что в обществе, где мы живем, жестокость и вероломство действительно окупаются, то у вас есть, в принципе, практически только два варианта: либо примириться с этим, либо переехать в какую-нибудь другую страну. Однако если вы достаточно сильны духом, чтобы принять это как факт, и если по-прежнему хотите добиться победы, тогда читайте дальше.

---

**ИДЕЯ НА ЗАМЕТКУ!**

*Кем вы восхищаетесь у себя на работе? Эти люди что — само совершенство? Едва ли, но мы умеем видеть только то, что нам хочется видеть. заново переоцените своих героев с точки зрения их достоинств и изъянов и решите, какие из их недостатков помогают им преуспевать. После этого взгляните под таким же углом и на себя.*





## 2 БУДЬТЕ РЕАЛИСТАМИ

*С каждой страницы «Государя» слышится призыв: мы живем в реальном мире, и с этим надо считаться. Теории управления — это одно, а практика руководства людьми — совсем другое.*

.....

### **ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ИДЕЯ**

*Смотрите на реальный мир как он есть, а не на то, каким вам хотелось бы, чтобы он был.*

ДЖЕКУЭЛЧ

.....

В посвящении к «Государю» Макиавелли пишет, что не владеет ничем более ценным, «нежели познания мои в том, что касается деяний великих людей, приобретенные мною за много лет». Да, опыта ему не занимать: в роли флорентийского дипломата в течение пятнадцати лет политик общался со множеством различных правителей, пап и прочих знатных лиц. И всегда имел репутацию человека дела.

По сравнению с правящими итальянскими семействами Макиавелли был достаточно благочестивым человеком. Он не устраивал оргий, как папа Александр VI (из семейства Борджа), не разъезжал по Риму на белом слоне, как папа Лев X из семейства Медичи. Он писал обо всем, что видел вокруг себя. А видел Макиавелли не только храбрость и велико-

лепие, но также ложь, обман, жестокость. И еще он видел, что для того, чтобы быть настоящим государем и поддерживать порядок в государстве, одними добрыми делами не обойтись. Иногда нужно быть коварным и жестоким. И способность принимать такие трудные решения, по его мнению, является отличительной чертой настоящего лидера.

Во времена Макиавелли лидеры черпали мудрые мысли из двух главных источников: непосредственно из сочинений классических историков и философов, таких как Сенека и Платон, или из нравоучительных книг, написанных их современниками — переработчиками мудрых мыслей древних авторов. Тогда ходило несколько книг с примерно таким же названием, как «Государь», и почти все их авторы учили государей быть милосердными, добродетельными, щедрыми и миролюбивыми.

С точки зрения Макиавелли это была чепуха, притом опасная, потому что именно такую чепуху нам нравится читать о самих себе. На страницах своей книги он не устает повторять, что иногда нам приходится делать выбор между плохим и еще худшим. Мы не можем нравиться всем, считал он, и иногда невозможно опереться на простые представления о том, что хорошо, а что плохо, что правильно, а что нет — мир слишком сложен. Гораздо эффективнее принимать ситуацию такой, какая она есть, и работать с тем, что есть.

В этом отношении идеи Макиавелли находят отзвук во всех эпохах, и мы видим нечто подобное даже у тех мыслителей, которых и отдаленно не назовешь макиавеллианцами. Великий экономист Джон Кеннет Голбрайт говорит: «Политика — это не искусство возможного. Это умение выбирать между неприятным и невыносимым». Ему вторит Питер

Друкер, первый писатель, осознавший важность экономических знаний, и первый философ, обративший внимание на современные отношения между работниками и работодателями: «Лидеры не должны давать моральную оценку своим идеям. Пусть ваши слова не расходятся с поступками, и вы не скомпрометируете себя».

Однако полки книжных магазинов сегодня забиты литературой, посвященной вопросам менеджмента, где вам твердят, что вы должны быть добрыми и милыми, должны делать своих подчиненных счастливыми, должны непоколебимо придерживаться морального кодекса — и тогда достигнете всего, чего захотите. Макиавелли утверждал нечто противоположное — потому что верил не тому, что читал в книгах, а тому, что видел собственными глазами.

---

**ИДЕЯ НА ЗАМЕТКУ!**

*В книге «Семь навыков высокоэффективных людей» Стивен Кови учит, что мы должны сами отвечать за себя, а не винить других в тех неприятностях, которые с нами происходят. Вспомните последний случай, когда вы потерпели неудачу, решив срезать путь или обманом уговорив себя, что все будет в порядке. Разве поздно исправить ситуацию?*