

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## KSIAŻĘ

Autor: Niccolo di Bernardo dei Machiavelli  
 Tłumaczenie: Zdzisław Płoski  
 (z przekładu W.K. Marriotta)  
 ISBN: 978-83-246-2865-0  
 Tytuł oryginału: [The Prince](#)  
 Format: 122x194, stron: 144



### Cel uświęca środki

#### Ponadczasowe dzieło traktujące o władzy, strategii i podstępie

*„Ten, kto ma władzę, nie musi nikogo za nic przepraszać”.*

Niccolo Machiavelli napisał słynnego Księcia prawie pięć wieków temu, zainspirowany osobą Cezara Borgii, syna papieża Aleksandra VI, włoskiego polityka, kardynała, księcia Romanii. Celność nieprzebrzmiałych spostrzeżeń, ich przenikliwość i złożoność sprawiły, że trzymanie Państwo teraz w swoich rękach jedną z najważniejszych książek wszech czasów. Koronną pozycję w dziejach filozofii społecznej, a zarazem wciąż aktualną lekcję, która kształtuje myślenie liderów na całym świecie.

*„Chcę iść do piekła, nie do nieba. W piekle będę miał towarzystwo papieży, królów i książąt, a w niebie są sami żebracy, mnisi, pustelnicy i apostołowie”.*

Słowa Machiavellego wykraczają dalece poza jego epokę i ramy geograficzne. Manipulacje, okrucieństwo, podstęp, okraszone inteligencją i precyzyjnie dopracowaną taktyką... Kto odważy się sięgnąć po tę lekturę, przekona się lub utwierdzi, że opisane metody są praktykowane także dzisiaj – i to z wielkim oddaniem. Bo czy kiedykolwiek przestało być aktualne zdanie:

*„Politykowi nie wolno być niewolnikiem własnych słów”*

Tytułowy Książę to współczesny szef, boss, prezes, po prostu – Pierwszy. Człowiek trzeźwo i logicznie myślący, obdarzonym domieszką demonizmu, stawiający cel zawsze wyżej niż środki, używający medialnych sztyletów i zatrutych pomówień. Skuteczne sposoby w polityce, biznesie, życiu nie zmieniły się aż tak bardzo.

*„Ludzi należy albo zjednywać sobie pieczęcią, albo niszczyć, bo za drobne krzywdy będą się mścili, a doznawszy wielkich, nie będą już w stanie”.*

N I C C O L Ò  
M A C H I A V E L L I

# KSIĄŻĘ

CEL UŚWIĘCA ŚRODKI

*Ponadczasowe  
dzieło  
traktujące o władzy,  
strategii i podstępie*

## ROZDZIAŁ III

### ○ księstwach mieszanych

**T**rudności pojawiają się jednak w księstwie nowym. Więc najpierw, jeśli nie jest ono całkiem nowe, lecz jest jakoby częścią państwa, które — ogólnie biorąc — można by nazwać złożonym, przewroty powstają głównie wskutek wewnętrznej trudności występującej we wszystkich nowych księstwach. Ludzie bowiem zmieniają swych władców ohocho, licząc na poprawę, a nadzieja ta pobudza ich do zbrojnych wystąpień przeciw sprawującemu władzę — w tym to są oszukani, gdyż doświadczają niebawem, że z deszczu pod rynnę wpadli. Pociąga to za sobą jeszcze jedną przyrodzoną i zwykłą konieczność — tę mianowicie, że nowy książę zawsze ciąży brzemieniem tym, którzy mu ulegli, za sprawą swego żołdactwa i wskutek bezliku innych dotkliwości, które na nową zdobycz nakładać mu przychodzi.

W ten sposób masz nieprzyjaciół w tych wszystkich, których zraniłeś, zagarniając to księstwo, i nie zachowasz przyjaciół wśród tych, którzy cię tam wynieśli, gdyż nie uda ci się zadowolić ich tak, jak myśleli, a przeciwstawić się im ostro też nie zdołasz, czując się z nimi związany. Bo choć kto mocarny być może zbrojnymi zastępami, wkraczając na obcą dziedzinę zawsze potrzebuje przychylności miejscowych.

Z tych przyczyn Ludwik XII, król Francji, jak szybko zajął Mediolan, tak szybko go utracił. Do wyparcia go za pierwszym razem wystarczyły Lodowicowi<sup>4</sup> własne siły, gdyż ci, którzy tamtemu otworzyli bramy, zawiedzeni w swych nadziejach na przyszłe korzyści, nie znieśli poniewierania przez nowego władcę. Nie ulega wątpliwości, że po drugim zdobyciu zbuntowanych prowincji późniejsze ich odbicie nie będzie tak łatwe, ponieważ książę — już z mniejszymi oporami — wykorzysta bunt jako okazję do ukarania winowajców, pozbycia się podejrzanych i wzmocnienia się w najsłabszych punktach. Tak więc aby odbić Francji Mediolan, wystarczyło za pierwszym razem księciu Lodowicowi wzniecić powstanie na granicach; aby jednak wyprzeć ją powtórnie, trzeba było stawić przeciw niej świat cały, pokonać jej wojska i przepędzić je z Italii; przyczyny tego wskazano uprzednio.

Niemniej Mediolan odebrano Francji zarówno za pierwszym, jak i za drugim razem. Ogólne przyczyny pierwszego odebrania dopiero co wyłożono. Pozostaje określić, co przyczyniło się do drugiego, i czym on<sup>5</sup> dysponował, jak również uwidocznic, co zdałoby się każdemu w jego sytuacji, aby utrzymał zdobycze pewniej niż król Francji.

Powiadam teraz, że nabywane krainy, które ich zdobywca włącza do dawnego państwa, są albo tożsame przyrodą okolic i językiem, albo nie. Jeżeli są, to łatwiej je utrzymać, zwłaszcza

---

<sup>4</sup> Wojska Ludwika XII wkroczyły do Mediolanu we wrześniu 1499; Lodovico Moro odbił miasto w lutym roku 1500 — *przyp. tłum.*

<sup>5</sup> Ludwik XII — *przyp. tłum.*

gdy nie nawykły do samostanowienia. Aby je pewnie dzierżyć, wystarczy przeciąć rodową linię księcia, który nimi włada, jako że oba ludy, zachowując pod innymi względami dotychczasowe warunki i nie różniąc się zwyczajami, będą żyć razem w spokoju. Przykłady tego widzimy w Bretanii, Burgundii, Gaskonii i Normandii, które od dawien dawna do Francji przynależą. I choć w języku mogą istnieć niejakie różnice, zwyczaje są podobne, co sprawia, że ludzie łatwo nawykną do przestawiania ze sobą. Ten, kto aneksji dokonał, chcąc mieć ich poddanymi, wystarczy, że dwóch rzeczy rozważnie dopilnuje: pierwszej — że ród ich poprzedniego pana zostanie wygaszony, i drugiej — że ani ich prawa, ani należne daniny nie ulegną zmianie, przez co bardzo szybko zrosną się w zupełności w jedno ciało ze starym księstwem.

Gdy jednak są zdobywane prowincje odmienne pod względem języka, zwyczajów lub prawa, powstają trudności i trzeba przychylności fortuny i wielkiego starania, aby je utrzymać; a jedną z najlepszych i najskuteczniejszych rad byłaby ta, że ten, kto je zdobył, winien w nich osiąść na stałe. Uczyniłoby to jego pozycję znacznie pewniejszą i trwalszą. Tak właśnie postąpił Turek w Grecji, który — niezależnie od innych środków, które przedsięwziął, aby państwo to utrzymać — gdyby się tam nie osiedlił, nie zdołałby jej zachować. Bo tylko będąc na miejscu, dostrzega się nieporządki w zarodku i szybko można im przeciwdziałać. Gdy się jednak jest z dala, dają o sobie znać dopiero wtedy, kiedy zaradzić im już nie sposób. Prócz tego kraj nie jest łupiony przez twoich urzędników; poddani są radzi, że mogą się szybko odwołać do władcy,

więc kiedy się starają, mają więcej powodów, aby go miłować, a kiedy nie — by przed nim drzeć w obawie. Kto chciałby na takie państwo z zewnątrz się zamierzyć, musi się mieć na baczności — dopóki książę jest na miejscu, wydrzeć mu je można tylko z największym trudem.

Droga inna i lepsza polega na ustanowieniu kolonii w jednym lub dwu rejonach, które mogą podzielać jak klucze do państwa tego; jest to konieczne, albowiem w przeciwnym razie trzeba tam utrzymywać dużo konnicy i piechoty. Książę na kolonie nie wydaje wiele, toteż niedużym lub zgoła żadnym expensem może kolonie utworzyć i utrzymywać je, czym przynosi uszczerbek tylko mniejszości mieszkańców, którym zabiera ziemię i domy, aby je przekazać nowo osiedlanym. Ci zaś, których ukrzywdzi, pozostając w biedzie i rozproszeniu, nie zdołają mu nigdy zaszkodzić. Pozostali natomiast, nietknięci, łatwo się uciszają, przy czym troszczą się oni o to, aby przez krok błędny nie napytać sobie biedy takiej, jak ci z dóbr wyzuci. Wniosek z tego taki, że — powiadam — kolonie owe nie są drogie, są wierniejsze, mniej szkodzą, a skrzywdzeni, jak już powiedziano, zdani na poniewierkę i zbiedniali nie mogą zaszkodzić. W związku z tym podkreślić wypada, że ludzi należy traktować dobrze lub bezlitośnie, gdyż są gotowi mścić się, doznawszy mniejszej szkody, a z ran poważniejszych już się nie wylizają. Przeto szkody, jeśli mają być wyrządzone człowiekowi, powinny być tej miary, aby nie trzeba było drzeć przed jego zemstą.

Lecz gdy zamiast kolonii utrzymuje się ludzi pod bronią, trzeba wydać znacznie więcej; garnizon taki pochłonie wszystkie

wpływy państwa. Toteż nabytek w stratę się obraca i znacznie więcej jest poirytowanych, gdyż całe państwo ponosi szwank. Przez przemieszczanie garnizonu to tu, to tam wszyscy doznają szkód, rośnie powszechna wrogość i przybywa nieprzyjaciół, którzy — choć pobici na własnej ziemi — są zdolni jeszcze kąsać. Z tych wszystkich względów gwardia taka jest w tym stopniu nieużyteczna, jak użyteczna jest kolonia.

Z kolei książę władający krajem o odmiennościach wyłuszczonych wyżej powinien sam stanąć na czele jako obrońca swych słabszych sąsiadów i osłabić co silniejszych z nich, bacząc, iżby żaden obcy siłą mu nie dorównał, i nie dając ku temu żadnej, nawet przypadkowej podstawy. Do prób wprowadzania takich zawsze bowiem będzie dochodzić za sprawą niezadowolonych albo ze względu na wybujałe ambicje, albo z obawy, co było już pokazane. Do Grecji Rzymian wwieśli Etołowie<sup>6</sup>, a na wszystkie inne ziemie, gdzie mieli poparcie, byli sprowadzani za sprawą tam zamieszkałych. Typowy bieg rzeczy jest taki, że gdy tylko silny cudzoziemiec wkroczy na jakieś ziemie, wszystkie podległe stany lgną do niego pod wpływem nienawiści żywionej do tego, kto aktualnie włada. Tak więc w stosunku do tych podległych państw nie musi się on trudzić, by je zgarnąć dla siebie, bo wszystkie one żywo się zgromadzą wokół państwa, które on zagarnął. Musi tylko uważać, aby nie urosli nazbyt w siłę i zbyt dużego nie nabrali poważania, a wówczas własnymi siłami i z ich

---

<sup>6</sup> Związek Etolski (część środkowej Grecji, IV – II w. p.n.e.) prowadził politykę antymacedońską w sojuszu z Rzymem; upadł po zmianie kursu — *przyp. tłum.*

przychylnością łatwo utrzyma na wodzy co mocniejszych pośród nich, stając się niepodzielnym panem w całej krainie. Kto zaś się nieudolnie do tego zabierze, wkrótce utraci, co zyskał, a trzymając się zdobyczy kurczowo, napotka bezmiar trudności i kłopotów.

Rzymianie w podbitych prowincjach ściśle przestrzegali tych zasad. Tworzyli kolonie i utrzymywali przyjazne stosunki z pomniejszymi, nie powiększając ich znaczenia. Poniżali większych i nie dopuszczali, aby jakiegokolwiek mocne, obce siły zyskiwały posłuch. Za przykład wystarczy mi Grecja. Achajów i Etolów traktowali przyjaźnie, królestwo Macedonii było poniżane, Antiocha<sup>7</sup> wygnali. Mimo zasług Achajowie i Etolowie nigdy nie zyskali od nich przyzwolenia na zwiększenie swej siły, podobnie jak nic nie wskórał Filip<sup>8</sup>, namawiając Rzymian do zawarcia przyjaźni bez uprzedniego upokorzenia go, i na nic się zdały zabiegi Antiocha, aby przystali na to, by zostawił sobie choć część władzy w kraju. Rzymianie bowiem postąpili w każdym z tych przypadków tak, jak powinien postąpić każdy rozsądny książę, biorący pod uwagę nie tylko bieżące, lecz i przyszłe trudności, na które trzeba się wszelkimi sposobami przygotować, jako że gdy będą przewidziane, wówczas łatwo się im zapobiegnie. Jeśli jednak czekasz, aż nadejdą, lekarstwo jest spóźnione, gdyż choroba jest już nie do uleczenia. Dzieje się tu — co mówią lekarze — jak w hektycznej gorączce; na początku

---

<sup>7</sup> Antioch III Wielki (242 – 187 p.n.e.), król syryjski — *przyp. tłum.*

<sup>8</sup> Filip V Antygonida (238 – 179 p.n.e.) — *przyp. tłum.*



choroba ta jest łatwa do wyleczenia, lecz trudna do wykrycia, z biegiem czasu jednak, jeśli nie była wykryta ani leczona od początku, staje się łatwa do wykrycia, lecz do wyleczenia trudna. Na podobnej zasadzie dotyczy to spraw wagi państwowej, w których przewidzenie zła (na co stać tylko człowieka mądrego) umożliwia szybkie mu zaradzenie, lecz nierozpoznanie go w porę zgodę na taki jego wzrost oznacza, po którym dostrzeże je każdy. Wtedy jednak nie ma już lekarstwa. Dlatego Rzymianie, przewidując kłopoty, radzili sobie z nimi bezwzględnie i nie dopuszczali nawet myśli, aby uniknąć wojny, skoro wiedzieli, że wojna jest nieunikniona, a tylko powoduje to przechylenie szali na stronę innych. Co więcej, parli do starcia z Filipem i Antiochem w Grecji, aby nie dopuścić do niego w Italii. Mogli próbować uniknąć obu, lecz nie dążyli do tego; i nie uśmiechałoby się im to, co zawsze jest na ustach mędrców naszych współczesnych: „Cieszymy się tym, czym nas darzy czas!”, lecz czerpali ze swego męstwa i roztropności, gdyż to czas usidla wszelkie sprawy, i może przynieść dobro lub zło, zło lub dobro.

Powróćmy jednak do Francji i przyjrzyjmy się, czy postąpiła ona wedle wspomnianych reguł. Będę mówił o Ludwiku [XII] (nie zaś o Karolu [VIII])<sup>9</sup> jako tym, którego postępowanie można lepiej prześledzić — miał on w posiadaniu Italię najdłużej; zobaczycie, że zrobił on co innego, niż zrobić powinien, aby zachować państwo inaczej ukształtowane.

---

<sup>9</sup> Ludwik XII (1462 – 1515); Karol VIII (1470 – 1498, mknąc na partię palanta, zawadził głową o odrzwia i się zabił; zob. L. Stomma: *Francuska miłość*) — *przyp. tłum.*

Króla Ludwika sprowadziły do Italii ambicje Wenecjan, liczących na uzyskanie z jego pomocą połowy Lombardii. Nie będę obwiniał linii postępowania przyjętej przez króla, ponieważ chcąc zacząć się w Italii, a nie mając tam przyjaciół — widząc natomiast, że każde drzwi zamykają się przed nim w następstwie poczynań Karola — był zmuszony przyjmując te przyjaźnie, które zdołał zyskać, i urzeczywistniłby swoje plany bardzo szybko, gdyby w innych sprawach nie popełnił paru błędów. Wszakże król, zyskawszy Lombardię, natychmiast odzyskał utracony przez Karola mir: Genua uległa; Florentyńczycy<sup>10</sup> stali się jego przyjaciółmi; markiz Mantui, książę Ferrary, Bentivoglio, pani na Forli<sup>11</sup>, panowie Faenzy, Pesaro, Rimini, Camerino, Piombino<sup>12</sup>, mieszkańcy Luccy, Pizy i Sieny — wszyscy ubiegali się o jego względy. To uświadomiło Wenecjanom nierozważność ich kroku — za cenę dwóch miast w Lombardii uczynili króla panem dwóch trzecich Italii.

Niechaj teraz kto zważy, jak niewielkim wysiłkiem mógł król utrzymać swą pozycję w Italii, gdyby przestrzegał zasad wcześniej wyłożonych i zapewnił wszystkim swym przyjaciołom

---

<sup>10</sup>Tu i dalej piszemy „Florentyńczycy” wielką literą, aby zaznaczyć, że chodzi o obywateli państwa (a dopiero potem — miasta) Florencji — *przyp. tłum.*

<sup>11</sup>Chodzi o Katarzynę Sforzę, która była księżną Forli. Machiavelli tytułuje ją *Madonna*, gdyż darzył ją szczególnym szacunkiem i uznaniem — *przyp. tłum.*

<sup>12</sup>Mantua, Ferrara, ..., Piombino — miasta (ziemie) leżące w środkowo-północnym pasie współczesnych Włoch — *przyp. tłum.*

spokój i ochronę. Wszak, choć było ich wielu, byli oni słabi i potulni; część obawiała się Kościoła, inni zaś Wenecjan, co konsekwentnie zmuszało ich do trzymania z nim, i za ich pomocą mógł on łatwo zabezpieczyć się przed tymi, co pozostawiali silni. Lecz on, gdy tylko nastał w Mediolanie, postąpił przeciwnie, pomagając papieżowi Aleksandrowi<sup>13</sup> w zajęciu Romanii<sup>14</sup>. I na myśl mu nie przyszło, że tym oto czynem osłabił sam siebie, wyzbywając się przyjaciół i tracąc tych, którzy sami padli w jego objęcia, a przydając blasku Kościołowi przez dodanie mu do duchowej — i tak wiele znaczącej — niemało doczesnej siły. Popołniwszy ten kardynalny błąd, musiał brnąć dalej i aby ukrócić ambicje Aleksandra i zapobiec opanowaniu przez niego Toskanii, sam przybyć do Italii.

I jakby tego nie było dość, że wywyższył Kościół, a umniejszył własnych przyjaciół, aby pojąć królestwo Neapolu, podzielił się nim z królem Hiszpanii, a będąc pierwszym sędzią Italii, wziął sobie współnika, aby ambitni w tym kraju i z niego niezadowoleni mieli gdzie szukać oparcia; i choć mógł pozostawić w królestwie [Neapolu] dotychczasowego króla jako własnego rezydenta, usunął go, by w jego miejsce osadzić kogoś, kto w efekcie mógł usunąć jego, króla Ludwika.

---

<sup>13</sup> Aleksandrowi VI (Rodrigo Borgia, 1431 – 1503, pontyfikat w latach 1492 – 1503) — *przyp. tłum.*

<sup>14</sup> Kraina historyczna na obecnym terytorium Włoch — *przyp. tłum.*

Żądza zdobywania jest w istocie bardzo naturalna i powszechna. Ludzie zawsze tak postępują, gdy tylko nadarzy się okazja, a wtedy są za to chwaleni, a nie obarczani winą. Kiedy jednak nie potrafią jej sprostać, a chcą za wszelką cenę, to jest to głupie i naganne. Dlatego jeśli Francja mogła uderzyć na Neapol własnymi siłami, winna była to zrobić. Jeśli nie mogła, to nie powinna się nim dzielić. A jeśli podział, którego dokonała z Wenecjanami w Lombardii, był uzasadniony o tyle, że dawał jej oparcie w Italii, to ten drugi zasłużył na napiętnowanie, gdyż nie usprawiedliwiała go taka konieczność.

Popełnił zatem Ludwik pięć tych oto błędów: zniszczył słabszych, wzmocnił jedną z potężniejszych sił w Italii, sprowadził siłę obcą, nie osiedlił się w tym kraju i nie utworzył kolonii. Które to błędy — gdyby żył — nie starczyłyby może, aby mu zaszkodzić, jeśliby nie popełnił błędu szóstego, pozbawiając dóbr Wenecjan. Miast bowiem wzmocnienia Kościoła i wprowadzania Hiszpanii do Italii byłoby rozsądne i potrzebne, aby tamtych umniejszyć; poczyniwszy wszak przódę te kroki, nigdy nie powinien ich rujnować, gdyż będąc mocnymi, zawsze powstrzymywali by innych przed zakusami względem Lombardii — na co Wenecjanie nigdy by nie przystali, poza możliwością, że sami staliby się jej panami; również z tego powodu, że inni nie chcieliby odebrać Francji Lombardii po to, aby oddać ją Wenecjanom, a na wystąpienie przeciw jednym i drugim nie mieli odwagi.

I jeśli ktoś powie: król Ludwik ustąpił Romanię Aleksandrowi, a królestwo<sup>15</sup> — Hiszpanii, aby uniknąć wojny, odrzeknę z przyczyn wyżej podanych, że z myślą o uniknięciu wojny nigdy nie należy pogłębiać zamętu, gdyż nie uniknie się jej, a tylko odwlecze z twoją stratą. A jeśli kto inny powoływałby się na obietnicę daną przez króla papieżowi, że dopomoże tamtemu w wyprawie w zamian za rozwiązanie małżeństwa i za kapelus<sup>16</sup> dla Roano, odpowiem na to tym, co skreślę niżej, a co dotyczyć będzie słowności książąt i tego, jak jej należy przestrzegać.

Stracił więc król Ludwik Lombardię, nie stosując się do żadnych z zasad przestrzeganych przez tych, którzy po zdobyciu prowincji chcieli je zachować. Nie ma w tym żadnego cudu, przeciwnie — jest to sensowne i zupełnie naturalne. O tych to sprawach rozmawiałem w Nantes z Roano, w czasie gdy Valentino<sup>17</sup> — jak Cezar Borgia, syn papieża Aleksandra, zwykł być nazywany — okupował Romanię, a na uwagę kardynała Roano, że Italczycy nie znają się na wojnie, odpowiedziałem, że Francuzi nie rozumieją racji stanu, w przeciwnym wszak razie nie pozwoliliby Kościołowi wydzwignąć się na taką wielkość. I rzeczywiście, stało się widoczne,

---

<sup>15</sup> Królestwo Neapolu utracone w latach 1503 – 1504 na rzecz króla Ferdynanda II — *przyp. tłum.*

<sup>16</sup> Kapelus kardynalski; chodzi o Georgesa d'Amboise, arcybiskupa (później kardynała) Rouen i legata papieskiego we Francji — *przyp. tłum.*

<sup>17</sup> Tak nazywany po włosku od księstwa Valentinois (Walencja — *przyp. tłum.*), nadanego mu przez Ludwika XII.

że do wielkości Kościoła i Hiszpanii w Italii doprowadziła Francja, a jej porażkę im można przypisać. Wynika z tego ogólna zasada, niezawodna lub z rzadka zawodząca: ten, kto przyczynia się do wzrostu wielkości drugiego, popada w ruinę; wzrost ów wypływa bowiem jak nie z przebiegłości, to z siły, obu zaś nie ufa ten, kto nabrał mocy.

