

Małgorzata Augustyniak
(Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn)

Machiavelli - rozważania o administracji i rządzeniu

Zagadnienia wstępne

Wyodrębnienie się stanu, czy też korpusu urzędniczego w państwach europejskich następowało stopniowo. Zakończenie tego procesu zwykle się wiązać z epoką powstania monarchii absolutnej, która przygotowała grunt pod rozwój nowożytnych koncepcji biurokracji. Znacznie wcześniej jednak mamy do czynienia z różnorodnymi strukturami urzędniczymi. Niektóre z nich urastają do rangi wzorcowych pod względem sprawności funkcjonowania, np. w greckich *polis*, czy starożytnym Rzymie¹. Inne, jak choćby te z czasów monarchii wczesnofeudalnej i rozdrobnienia feudalnego wykazywały regres organizacyjny, wynikający z tego, że role urzędnicze realizowane były wówczas przez nieprofesjonalne podmioty, wykonujące swe obowiązki obok i wskutek pełnienia określonych funkcji w strukturze feudalnej. Proceder ten wzmocniały praktyki kupowania czy dziedziczenia urzędów, daleko odbiegające od standardów fachowości. Stąd też władza urzędników nabywała często bardziej prywatnego charakteru kosztem jej wymiaru publicznego, zwykle się ją postrzegać w kategoriach pełnomocnictwa udzielanego przez rządzących, traktujących swą władzę jako rodzaj prywatnej własności. Normy kompetencyjne, związane z realizacją władzy państwowej jako rodzaju władzy publicznej, ukierunkowanej na realizację i ochronę dobra wspólnego, schodziły w tych okolicznościach na dalszy plan².

Aktywność Nicolò Machiavellego, tak na polu praktyki urzędniczej, jak i jej towarzyszącej, refleksji, przypada na czasy przełamywania średniowiecznych tendencji i kształtowania nowych kategorii związanych z organizacją państwa. Niewątpliwie jego spojrzenie na administrację zdeterminowane było perspektywą polityczną, w której aparat urzędniczy miał stanowić jeden z fundamentów skutecznej władzy państwowej, zdolnej w sposób celowy i racjonalny urządzić życie zbiorowe. W dorobku pisarskim Machiavellego znajdziemy szereg wątków socjotechnicznych, przybierających formę zaleceń dotyczących sposobów

¹ Por. K. Kumaniecki, *Demokracja ateńska*, Warszawa 1948.

² T. Maciejewski, *Historia powszechna ustroju i prawa*, Warszawa 2004, s. 127-129.

dokonywania świadomych przekształceń społecznych po to, aby osiągnąć zamierzone cele, których realną podstawę stanowi władza. Przy czym kwestią drugorzędną jest tutaj rozstrzygnięcie czy ma to być władza monarsza czy republikańska. Ważne aby była ona zdolna do realizacji najważniejszego celu, którym generalnym i długofalowym ujęciu jest dobro ojczyzny oznaczające dla Florentczyka najwyższą formę społecznej egzystencji, jaką człowiek może osiągnąć.

W zarysowanej perspektywie Machiavelli rozważa kwestie socjotechniczne, praworządności i odpowiedzialności władców. Jego doktryna łączy istotę akceptowalnej władzy księcia ze sprawiedliwością, skupioną na jej publicznym wymiarze. Problematyka dotycząca administracji omawiana jest w dwóch kontekstach. Pierwszy odnosi się bezpośrednio do władzy księcia, drugi do funkcjonowania urzędników państwowych np. zarządców prowincji, ministrów, dyplomatów. Przy czym należy podkreślić, że rozważania Florentczyka częstokroć łączą w sobie szczegółowość zaleceń z wyższym poziomem abstrakcji, odnoszącym się do istoty władzy *princepsa*. Wywody o urzędnikach prowadzone są pod kątem znaczenia tej grypy dla pomyślności księcia, a w konsekwencji dla ludu (*republiki*). Prezentowany autor dostrzega tutaj następujące związki przyczynowo-skutkowe: książę, któremu zależy na stabilności i rozwoju państwa, nie stoi ponad prawem, ma szansę stworzenia dobrego aparatu urzędniczego i w efekcie zachowanie sprawiedliwości; tyran sprzeniewierza się prawu, zaś dobór urzędników podyktowany jest głównie ich służalczością i umiejętnościami schlebiana, co prowadzi do degeneracji stanu urzędniczego i niszczenia sprawiedliwości. Tak więc, osoba stojąca na czele ciała publicznego, czyli państwa, w decydującym stopniu przyczynia się do jakości podlegających mu urzędników. Z kolei ich dobór świadczy o prawości i jakości charyzmy danego władcy. Dobry, skupi wokół siebie ludzi lojalnych, przestrzegających prawa, mających odpowiednie na danym stanowisku kompetencje. Zły, będzie od urzędników oczekiwał serwilizmu, i przyzwalał, na czynienie dowolnej niesprawiedliwości, uzasadnianej pozorami prawa czy arbitralną wolą księcia³.

Perspektywa filozoficzna

W refleksji politycznej Machiavellego krzyżują się dwa podejścia badawcze. Pierwsze, związane jest z charakterystycznym dla filozofii, dążeniem do określenia generalnych prawidłowości, determinujących człowieka jako jednostkę oraz jako istotę społeczną, które to ustalenia mają być pomocne w zrozumieniu uniwersalnych mechanizmów funkcjonowania państwa. Drugie podejście, bezpośrednio nawiązuje do praktyki urzędniczej Machiavellego, i jest ściśle związane ze specyfiką bieżących uwarunkowań historycznych.

³ „Nie jest dla książąt rzeczą małej wagi wybór ministrów, którzy zależnie od jego rozumu są dobrymi lub złymi. I pierwsze przypuszczenie, jakie się czyni o panu i jego umyśle, wysnuwa się z tego, jakich przy nim widzi się ludzi; gdy ci są zdadni i wierni, można go zawsze uważać za mądrego, gdyż umiał poznać się na ich zdadności i utrzymać ich wierność. Natomiast gdy jest przeciwnie, wtedy zawsze wytworzy sobie można niekorzystny o nim sąd, gdyż już w samym wyborze ich popelnia pierwszy błąd.” Machiavelli, *Książę*, przekł. Cz. Nanke, Warszawa 1994, s. 57.

W filozoficznym aspekcie doktryny Machiavellego należy podkreślić, że wykazywała ona wyraźne odejście od tradycji platonizmu i filozofii chrześcijańskiej, w których sfera absolutnych wartości stanowiła główny punkt odniesienia dyskursów o moralności, prawie i polityce. Tego rodzaju aksjologiczne podejście traktowano jako konstytutywną cechę rozważań filozoficznych, mających na celu określenie norm moralnych, prawnych i w ogóle tego, co możemy za Arystotelesem nazwać „dobrym społeczeństwem”. Większość wcześniejszych myślicieli europejskich usiłowała wykazać, że istnieje jeden uniwersalny system wartości i związany z nim system moralny, w oparciu o który można ustalić nadrzędne kryterium, pozwalające, tak zwykłemu człowiekowi, jak i politykowi, na dokonanie jednego słusznego wyboru. Machiavelli, przełamując tego rodzaju podejście, postrzegał moralność, podobnie jak i religię, jako jedno ze zjawisk życia społecznego. Usiłował nie tyle dociekać ich istoty, czy genezy, ile analizować ich faktyczną rolę w życiu zbiorowości. Moralność, miała dla niego konwencjonalny charakter, nie wiązał jej ze zbiorem norm danych, czy objawionych, nie przypisywał jej pozaludzkiego pochodzenia. W konsekwencji odrzucał też ideę prawa naturalnego i wiecznego, co korespondowało z jego postulatem rozdzielenia państwa od Kościoła oraz sekularyzacji polityki. Religię postrzegał on przez pryzmat uzasadnień pragmatycznych. Stanowiła ona konieczne z punktu społecznego spoiwo, przy czym nie było ważne czy dana religia opiera się na prawdzie, ważne by wiara przynosiła społeczny pożytek, by wzmacniała obywatelskie *virtu*. Niewątpliwie przełomowe znaczenie miała również zapoczątkowana przez Machiavellego, a rozwijana później, chociażby przez Tomasza Hobbesa, świecka refleksja dotycząca problematyki legitymizacji władzy oraz jej uprawnień.

Przesadą byłoby stwierdzenie, że w dziejach zachodniej filozofii, Machiavelli jest wyłącznym prekursorem odejścia od tzw. bezkrytycznego idealizmu, jednoczącego w sobie monistyczny wzorzec światopoglądowy. Jak stwierdza Isaiah Berlin „Takie odwrócenie obrazu, aż taka zmiana opinii, nie mogła być – rzecz jasna - dziełem jednego człowieka. Nie dokonałoby się to również, gdyby porządek społeczny i moralny był ustabilizowany. Wielu ludzi poza Machiavellim, takich jak starożytni sceptycy, średniowieczni nominaliści i materialści, renesansowi humaniści – niewątpliwie dołożyło tu swoje porcje dynamitu.[...] ostatecznie to Machiavelli podpalił lont”⁴.

W dobie wczesnego renesansu prekursorski charakter miała nie tylko zmiana optyki postrzegania państwa i prawa, nowością była też, stosowana przez Machiavellego, realistyczna metoda badawcza, wprowadzająca do rozważań nad polityką empiryzm⁵. W rezultacie omawiany autor przedkładał obserwację nad

⁴ I. Berlin, *Oryginalność Machiavellego*, przeł. Z. Dorosz, „Literatura na świecie”, nr 6, 1986, s. 254.

⁵ M. Zmierczak, *Idee polityczne i ich prekursorzy*, [w] red. K. Chojnicka, A. Citkowska-Kimla, W. Kozub-Ciembroniewicz, *Czas i trwanie idei politycznych i prawnych*, Warszawa 2008, s. 20.

moralizatorstwo, byt ponad powinność, fakty ponad fikcję⁶. Henryk Olszewski nazywa go „mistrzem realistycznej refleksji o naturze ludzkiej i władzy”⁷. W ocenie innych interpretatorów, Machiavelli traktował przywódców politycznych na podobieństwo artystów, zaś państwo jako „dzieło sztuki”⁸, jako swoistą kreację władcy, który okazał się na tyle silny i rozumny, by narzucić swoją wolę innym. Taki władca powinien mieć świadomość tego, że nie istnieje żadna aprioryczna wiedza o ludzkim tworzywie, jednak można z grubsza określić wachlarz ludzkich reakcji na zmieniające się sytuacje. Pomocna w tej materii okazuje się wiedza psychologiczna i socjologiczna, zaś najlepszym źródłem informacji jest obiektywna, w przeważającej mierze oparta na indukcji, analiza ludzkich zachowań, połączona z mądrością, jaką daje umiejętność dostrzegania analogii między czasem minionym a obecnym i wyciągania z nich użytecznych dla teraźniejszości wniosków⁹. Tego rodzaju podejście umożliwia odkrycie reguł skutecznego działania, albowiem okoliczności są powtarzalne, cechy ludzkie zasadniczo stałe, zachowania jednostek przewidywalne¹⁰.

Doktrynę Machiavellego trudno uznać za spójny, całościowy systemem filozoficzny. Obecne są w nim warstwy - epistemologiczna, antropologiczna czy historiozoficzna, jednak sformułowane w nich ustalenia nie tworzą koherentnych teorii naukowych, chociażby takich, jakimi sto lat później dysponowali Galileusz i Bacon. Metoda stosowana przez autora *Księcia* stanowi oryginalne i w dużej mierze prekursorskie połączenie praktycznych zaleceń, empirycznej obserwacji, wiedzy historycznej i ogólnej bystrości umysłu. Trudno przyjąć, by wykrył on generalne, będące zawsze w mocy prawidła dotyczące rzeczywistości politycznej, raczej, nawiązując do heraklitejskiej zmienności, udzielał szeregu praktycznych rad władcom, dyplomatom i innym urzędnikom, szafował receptami, wygłaszał pozytywne maksymy, okraszając je często sugestywnymi przykładami historycznymi. W jego podejściu daje się zauważyć podszytą sporą dozą

⁶ „Między tym, co się dzieje na świecie, a tym, co dzieć się powinno, zachodzi tak wielka różnica, iż ten, kto by rzeczywistości zanieczywał w imię ideału rzeczywistości, raczej zgubę własną by spowodował niż poprawę losu, człowiek bowiem, który by na każdym kroku rządził się tylko zasadami dobra, przepaść musiałby w środowisku ludzi rządzących się innymi zasadami.” N. Machiavelli, *Książę*, przeł. W. Rzymowski, Warszawa 1993, s.92

⁷ K. Chojnicka, H. Olszewski, *Historia doktryn politycznych i prawnych*, Poznań 2004, s. 72.

⁸ Por. J. Burckhardt, *The Civilization of the Renaissance in Italy*, Londyn 1929, s. 104 i n; podaję za: I. Berlin, dz. cyt., s. 215.

⁹ Machiavelli pisał: „Żadna lekcja nie może być bardziej pożyteczna dla obywateli rządzących republiką nad tę, która pokazuje źródła nienawiści i konfliktów wewnątrz państwa; zawarta w niej nauka, płynąca z cudzych doświadczeń sprawi, że staną się mądrymi i zachowają jedność. Jeśli przykład jakiegokolwiek państwa wywiera pewien wpływ, to o wiele bardziej skuteczne i użyteczne są przykłady, o których czyta się w historii własnego państwa.” N. Machiavelli, *Historie florenckie*, [w] *Wybór pism*, tłum. J. Gałuszka, wybór i oprac. K. Żaboklicki, Warszawa, 1972, s. 702.

¹⁰ Jerzy Szacki zauważa, że twórczość Machiavellego rozpatrywaną jako całość cechuje frapująca dwoistość: składa się na nią „amoralna”, przyrodnicza wręcz analiza zachowań się ludzkich, prowadząca do formułowania „amoralnych” dyrektyw socjotechnicznych, i ostra krytyka współczesności w imię wzorców starożytnej cnoty. Por. J. Szacki, *Użytki historii w doktrynie politycznej Machiavellego*, [w] *Dylematy historiografii idei oraz inne szkice i studia*, Warszawa 1991, s. 285-293.

relatywizmu „wichrowatość socjotechniczną”¹¹, sceptycznie odnoszącą się do niezawodności ogólnych, wolnych od konkretnych uwarunkowań, dyrektyw politycznej skuteczności.

W doktrynie Machiavellego pojawiają się wprawdzie antynomie i niekonsekwencje, jednak nie sposób wyłącznie nimi wyjaśnić fenomen różnorodności interpretacji jego poglądów. Niezgodność opinii co do znaczenia pewnych terminów czy szczegółowych twierdzeń zawartych w dziełach Machiavellego jest zdumiewająca. „Widziano w nim cynicznego, a więc płytkiego obrońcę polityki siły; autora wręcz diabolicznego, patriotę, który zalecał określone posunięcia w rzadkich, niemal beznadziejnych krytycznych sytuacjach, człowieka oddającego po prostu swe usługi potrzebom doraźnej sytuacji, pełnego goryczy, zawiedzionego polityka, kogoś, kto odważył się głośno wypowiadać oczywiste prawdy, podczas gdy inni nie lubili ich ujawniać. Widziano w nim oświecony umysł, który powszechnie akceptowane społeczne ideały starożytności umiał przelożyć na język swoich czasów i empirycznie zastosować, krypto republikańskiego satyryka, (spadkobiercę Juwenala i zwiastuna Orwella), chłodnego badacza, politycznego technologa wolnego od moralnych uwikłań, typowego renesansowego publicystę, uprawiającego martwy już dziś gatunek¹².

Praktyka urzędnicza

Jak zostało to wcześniej zasygnalizowane, Machiavelli nie był odseparowanym do bieżących realiów teoretykiem, piszącym dla czystej i intelektualnej satysfakcji, dla zgłębienia wiedzy i prawdy, jako celów samych w sobie. Poprzez swoje urzędnicze stanowisko działał w przestrzeni politycznej. Nawet po formalnym odsunięciu go od spraw państwa, nie przestał być politykiem, w tym sensie, że nigdy nie zrezygnował z analizowania sceny politycznej i prób oddziaływania na nią.

Autor *Księcia*, mając 29 lat został szefem Drugiej Kancelarii zajmującej się administrowaniem należącymi do Florencji terytoriami. Był także sekretarzem tak zwanych Dziesięciu od Wolności i Pokoju, czyli komisji zajmującej się sprawami wojskowymi, jak również polityką zagraniczną Republiki. Będąc pasjonatem spraw politycznych, bardzo angażował się w powierzane mu zadania. Jako poseł, przebywał na dworach książęcych, papieskich, królewskich i cesarskich, gdzie doskonalił swoje umiejętności negocjacyjne¹³. Ćwiczył zmysł obserwacji, niezbędny do analizy faktów i formułowania trafnych przewidywań. W ocenie Aloisa Riklina, jego świetne raporty wysyłane mocodawcom powinny należeć do obowiązkowej lektury każdego kandydata na dyplomata¹⁴. Na uwagę zasługuje również

¹¹ Określenia tego użył: A. Podgórecki, *Socjotechniczne wątki w twórczości Machiavellego*, [w] praca zbiorowa, *Niccolo Machiavelli. Paradoksy losów doktryny*, Warszawa 1973, s. 133.

¹² I. Berlin, dz. cyt., s. 257-258.

¹³ W literaturze przedmiotu szacuje się, że Machiavelli odbył 43 misje dyplomatyczne. Por. S. E. Nahlik, *Machiavellego pouczenia dla dyptomatów*, [w] *Niccolo Machiavelli paradoksy...*, s. 154

¹⁴ A. Riklin, *Niccolo Machiavellego nauka o rządzeniu*, tłum. H. Olszewski, Poznań 2000, s. 20. W okresie Renesansu dyplomaci nie stanowili jeszcze odrębnej grupy zawodowej, a instytucja poselstw dopiero się

memoriał, prawdopodobnie z 1522 roku, dla udającego się w poselstwo do cesarza młodego obywatela Florencji – Raffaello Girolamiiego. Machiavelli poucza, że powodzenie misji zależy w dużym stopniu od zdobycia sobie dobrej reputacji, należy zatem pozyskać opinię człowieka przyzwoitego, szlacheckiego, pozbawionego skąpstwa i obłudy. Konieczność uchodzenia za uczciwego wymaga często balansowania między mówieniem prawdy, a jej zatajaniem. To ostatnie można do pewnego stopnia cieniować, posługiwać się półprawdami. Są one zawsze mniej ryzykowne niż bezpośrednie, ordynarne kłamstwa, które skutecznie potrafią zaszargać reputację, a tę raz straciwszy trudno jest odzyskać¹⁵. Tak więc skoro ambasador, co jest oczywiste, nie zawsze może mówić prawdę – „czasami staje się konieczne skryć coś pod słowami”, to jeśli zostanie zdemaskowany, powinien potrafić się w miarę szybko wytłumaczyć.

Podstawowym obowiązkiem odbywającego poselstwo urzędnika jest rzetelne informowanie swojego mocodawcy o tym, co zakończono i zrobiono, o tym, co się aktualnie robi, i wreszcie, co jest najtrudniejsze, o tym, co dopiero robione będzie. Przewidzenie rozwoju trwających rokowań i przejrzenie planów władców, którzy z reguły starają się zataić swoje prawdziwe zamiary, wymaga sporej przenikliwości. Aby należycie wykonać tę część pracy trzeba rzetelnie ocenić sytuację i sformułować najbardziej prawdopodobną hipotezę. Wszystko to wymaga dobrego rozeznania, w którym nieocenione okazuje się stworzenie możliwie rozległej sieci kontaktów opartych zarówno na więzach osobistych, jak i wzajemnej wymianie informacji. Trzeba umieć słuchać licznych plotkarzy krążących po dworach, ale warto też mieć wpływowych przyjaciół, a tych zazwyczaj zdobywa się za pieniądze, które są również niezwykle przydatne dla pozyskania protektora, pomocnego w zaskarbieniu przychylności monarchy. Zatem, by postawić trafną diagnozę warto słuchać wszystkich, ale nie wszystkiemu dawać wiarę. Poseł powinien dokonać selekcji gromadzonych informacji. Ważne, by wyciągał wnioski nie tyle na podstawie słów czy deklaracji, ile w oparciu o analizę układu sił i realną kalkulację strat i korzyści. Naiwnością z jego strony byłoby też pokładanie zbyt wielkiej ufności w formalnych zobowiązaniach. O ile bowiem prawa, umowy i dokumenty generalnie zapewniają dotrzymywanie obietnic między osobami prywatnymi, to głównym gwarantem umów między władcami jest oręż.

Końcowym etapem poselstwa jest przedstawienie własnych sądów swojemu władcy, tak by nie potraktowano ich jako subiektywnych przypuszczeń i zapatrywań, ale za obiektywną analizę sytuacji politycznej. W tym celu można zastosować jeden z retorycznych sposobów i ująć rzecz następującymi słowami: „Wziąwszy zatem pod uwagę wszystko, co napisałem, wedle opinii osób rozważnych następstwa będą takie a takie”¹⁶.

rodzila. Posłowaniem zajmowali się doraźnie wybitni obywatele dobrze zorientowani w sprawach publicznych swego kraju.

¹⁵ Por. S. E. Nahlik, dz. cyt., s. 159.

¹⁶ N. Machiavelli, *Opere* (Dzieła), red. C. Vivanti, Torino 1997, t. I, s. 729-731. Cytuję za: M. Viroli, *Uśmiej Machiavellego. Biografia*, przeł. K. Żaboklicki, Warszawa 2006, s. 265.

Ciekawe światło na wykonywanie przez Machiavellego urzędniczej profesji rzuca jego biografia. Paradoksalnie wbrew kojarzonym z autorem *Księcia* intrygantwem, dwulicowością, brakiem skrupułów, okazuje się on postacią spolegliwą¹⁷ i życzliwą ludziom. Powierzoną mu funkcję rozumiał przede wszystkim jako służbę ojczyźnie. Polityka była jego żywiołem, nie traktował jej jako trampoliny do własnego dobrobytu, zresztą generalnie nie przywiązywał szczególnej troski do własnych korzyści majątkowych. Bywało, że aby przebywać na misji, wynajmować konie, wysyłać korespondencję i łożyć na własne utrzymanie, musiał dokładać z własnej kieszeni, np. na dworze Ludwika XII. O rzetelności Machiavellego świadczą też wyniki skrupulatnej kontroli, przeprowadzonej po zwolnieniu go ze stanowiska Sekretarza. Nie wykryto żadnych malwersacji. Machiavelli, chociaż przez jego ręce przepływało mnóstwo pieniędzy, przez 14 lat służył republice nieskazitelnie uczciwie.

Machiavelli, jak byśmy dziś powiedzieli, zajmował samodzielne stanowisko kierownicze. O jego stylu zarządzania ludźmi wiele mówi prowadzona przez niego korespondencja. Okazuje się, że umiał on skupiać wokół siebie ludzi o podobnej mentalności, wykształceniu i przekonaniach politycznych. Potrafił przekształcić podwładnych w przyjaciół i uczynić z personelu Drugiej Kancelarii „zgraną paczkę”¹⁸. Nie był szefem wyniosłym i surowym, nie oczekiwał czolobitności, ale fachowości i uczciwości. Zresztą w ogóle daleko mu było do apodyktycznego dogmatyka, przeświadczonego o posiadaniu monopolu na prawdę. Wprawdzie potrafił skutecznie przekonywać, ale też uważnie słuchać i, o ile argumenty go przekonywały, przyznawać rację.

Podlegający Machiavellemu urzędnicy, ze względu na jego liczne wyjazdy, musieli wykazywać większe zaangażowanie w pracę. Jak zazwyczaj bywa w takich wypadkach, budziło to niezadowolenie. Jednak, co jest już rzadziej spotykane, pracownicy Kancelarii nie tyle uskarżali się za plecami szefa, ile zwracali się do niego bezpośrednio, jak równy do równego.

Widzisz więc – pisał do niego Agostino Vespucci w październiku 1502 roku – do czego nas doprowadza ta twoja nieprzeparta chęć podróżowania, jeżdżenie to tu, to tam, w ciągłym pośpiechu. Ciebie, nie kogo innego, będę winił, jeśli zdarzy się jakieś nieszczęście. Nie życzyłbym sobie w Kancelarii żadnego innego zwierzchnika poza tobą, mimo, że robisz wszystko, co w twojej mocy, aby jakaś tryskająca jadem żmija rzuciła się na mnie i rozdarła mnie na strzępy, i ktoś tak wstrętny, nikczemny i zżerany ambicją zaczął wydawać mi rozkazy. No, ale szkoda słów. Podobnie i Biago cię nienawidzi, wygaduje na ciebie, przeklina i zlorzeczy, a przy tym nic nie robi i o nic się nie troszczy¹⁹.

¹⁷ Pojęcia „spolegliwy” używam w znaczeniu, jakie nadał mu Tadeusz Kotarbiński w odniesieniu do osoby, której można zaufać, życzliwie nastawionej do podopiecznych, wrażliwej na cudze potrzeby i skłonnej do pomagania innym. T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, Wrocław 1987, s. 378.

¹⁸ M. Viroli, dz. cyt., s. 46.

¹⁹ Podaję za: M. Viroli, dz. cyt., s. 47.

Wiele wskazuje na to, że Machiavelli szczerze i z oddaniem służył Republice Florenckiej. Czy liczył na to, że jego zasługi zostaną należycie ocenione? Wiedział wszak, że wdzięczność nie jest kategorią polityczną, zatem raczej nie oczekiwał od współobywateli podziwu, jednakowoż z pewnym rozgoryczeniem odnosił się napływających nań donosów. Zazwyczaj podkreślano w nich, że pochodzenie Machiavellego oraz fakt, że jego ojciec jest niewypłacalnym dłużnikiem miasta z racji zaległych podatków, nie predysponuje go do pełnienia urzędów publicznych²⁰. Tego rodzaju zarzuty, jak również odsunięcie Machiavellego od spraw politycznych, osadzenie go w więzieniu, torturowanie, po dojściu do władzy Medyceuszy, skłaniały go do smutnej konstatacji, że ludzie w większości są zawistni i małoduszni, nie doceniają wydajnej, rozumnej i uczciwej pracy dla wspólnego dobra. Podejrzliwie patrzą na bezinteresowność, prędzej docenią politycznych pozorantów, którzy umieją schlebiać, potakiwać komu trzeba i posługiwać się przekupstwem. Takie praktyki oraz charakterystyczny w piętnastowiecznej Florencji brak urzędniczego profesjonalizmu wiązały się w dużej mierze z tym, że urzędy obsadzano na zasadzie dziedziczenia, koneksji lub losowania, co często nie szło w parze z wiedzą, umiejętnościami, czy też wreszcie typowo urzędniczymi cnotami, takimi jak: lojalność wobec państwa, działanie na rzecz dobra publicznego, podleganie bezosobowemu prawu, rzetelność, brak stronniczości.

Machiavelli za niebezpieczny i szkodliwy uznawał fakt, iż obywatele zdobywają publiczny urząd przy użyciu prywatnych środków. W braku ciągłości i fachowości w administrowaniu, zwłaszcza w dziedzinie polityki zagranicznej upatrywał jedną z przyczyn słabości państwa. W swej urzędniczej praktyce, jako racjonalny pragmatyk, na tyle na ile było to możliwe, starał się wyjść poza zwyczajowy system wzajemnego wyświadczenia przysług, praktykowany w biurowej codzienności wraz z towarzyszącą jej siecią koligacji, rozlicznych wdzięczności, układów towarzyskich itp.²¹. W jego ocenie, docelowo stan urzędniczy powinni tworzyć wykształceni zawodowcy, których zadaniem, podobnie jak żołnierzy narodowej armii, jest wierna służba ojczyźnie.

Typy rządzenia

Znaczna część dorobku pisarskiego Machiavellego poświęcona jest opisowi i analizie różnych metod sprawowania władzy oraz instytucjonalnej organizacji państwa. Autor *Księcia*, podobnie jak kilka wieków później Max Weber, tylko w wersji zdecydowanie mniej usystematyzowanej, przedstawił uzasadnienia legitymizacji władzy politycznej oraz metody jej działania. Jeśli zastawimy dość

²⁰ Machiavelli urodził się 3 maja 1469 roku Ajko drugi syn Bernarda i Bartolomei Nelli. Ród Machiavellich był pochodzenia szlacheckiego, lecz na tyle zbiedniały, że ojciec Niccola zmuszony był objąć skromną posadę radcy prawnego w urzędzie skarbowym. Por. M. Maneli, *Machiavelli*, Warszawa 1968, s. 7.

²¹ Przyjacieli i podwładni Machiavellego pisał do niego: „Wszyscy ludzie pragną uznania, chcą być honorowani i proszeni, nawet jeśli sprawa jest jasna; każdemu więc, kto może się przydać, trzeba dziękować, prosić go raz i drugi. A jak ty się do tego nadajesz, sam osądz.” N. Machiavelli, *Lettere (Listy) [w] Opere*, red. F. Gaeta, Turyn 1984, t. III, s. 325-327. Cytuje za: M. Viroli, dz. cyt. s. 133.

luźne uwagi, socjotechniczne oraz ustrojowe rozsiane w pismach Machiavellego, to otrzymamy zarys różnych typów rządzenia. Proponuję, by omówić je w oparciu o działalność współczesnych Machiavellemu postaci Hieronima Savonaroli, Cezarego Borgii, Piotra Soderiniego. Z każdym z nich autor *Księcia* zetknął się osobiście i każdy urósł w jego oczach rangi symbolu, zyskał miano archetypu określonej, politycznej postawy.

Dominikanin Savonarola uosabia typ charyzmatycznego przywódcy, obdarzonego zdolnością prorokowania. Przybył do Florencji w 1489 roku, gdzie wygłaszał płomienne mowy, piętnujące szerzące się w mieście zepsucie obyczajów, chciwość bogatych i ich brak troski o dobro wspólne, rozpasanie duchowieństwa oraz tyrańskie rządy Wawrzyńca Medyceusza. Postulował odnowę państwa poprzez stworzenie powszechnych i obywatelskich rządów, opierających się na poszanowaniu prawa. Obdarzony niecodziennym autorytetem i elokwencją, przyciągał ludzi niejako samoistnie, nie miał w tym celu instytucjonalnego wsparcia. Zintegrowana wokół niego wspólnota tworzyła dość swobodny zbiór personalnych relacji, które cechowała doraźność. Brak jej było trwałego sztabu administracyjnego, którego pracownicy mieliby przypisane określone zadania kompetencje i wynagrodzenie. Odpowiedzialność charyzmatycznego przywódcy w rodzaju Savonaroli ma wyraźnie spersonalizowany oraz indywidualny charakter. Wywyższenie jego cech do rangi niezwykłości niesie za sobą zawierzenie co do słuszności poczynań. Skoro dysponuje on darem pozwalającym realizować osobiste posłannictwo, zasadniczo sam będzie ponosił jego konsekwencje.

Savonarola zapadł w pamięć młodemu, liczącemu niewiele ponad dwadzieścia lat, Machiavellemu. Chociaż z szacunkiem odnosił się on do niepospolitej prawości kaznodziei, rozległej wiedzy i umiejętności interpretowania znaków zwiastujących niezwykle wydarzenia, sam nie zaliczał się do jego wyznawców. Od początku zdawał się rozumieć, że najlepsze nawet idee niewiele znaczą, jeśli brakuje siły. Podstawy władzy charyzmatycznej są kruche, ponieważ bazują głównie na emocjonalnym podłożu oraz znacznej dozie enigmatyczności. Zawierzenie przywódcy wypływa z entuzjazmu, nadziei, chęci zażegnania nieszczęścia itp. Przesłanki te w dużej mierze mają irracjonalny charakter. W ocenie Machiavellego właściwy charyzmatycznym przywódcom magnetyczny dar przyciągania ludzi, wzbudzania ich respektu i posłuszeństwa okazuje się niewystarczający, jeśli nie opiera się, ani na groźbie użycia przemocy, ani na regulacjach prawnych i instytucjonalnych. Zatem, posiadanie racji to zbyt mało, jeżeli duchowy przywódca nie wesprze swych zdolności, aparatem przymusu – poniesie klęskę. Tak też się stało w przypadku Savonaroli. Mimo, że był duchowym i politycznym ojcem utworzonej w 1494 roku Republiki Florenckiej²², to jej władze

²² Najważniejszym organem Republiki zastała Wielka Rada, która w początkach swego istnienia była najliczniejszym w dziejach Florencji organem kolegialnym – liczyła około trzech tysięcy członów. Reprezentowała klasę, posiadającą monopol na sprawowanie publicznych urzędów. Aby wejść w jej skład, należało mieć skończone dwadzieścia dziewięć lat, nie zalegać z podatkami i posiadać ojca, dziadka lub pradziadka wśród osób zaliczających się do kategorii „zasiadających” lub „widzianych”. Jednych i

nie uchroniły go przed wrogo do niego nastawioną kuria rzymską. Signoria zezwoliła, aby dominikanina torturowano w trakcie przesłuchań, których wynik od początku był przesądzony. Savonarolę uznano za heretyka i wykonano na nim wyrok śmierci przez powieszenie. Ciało spalono, a popioły – z obawy, by lud nie uczynił z nich relikwii – wrzucono do rzeki Arno.

Po latach Machiavelli nazwał zakonnika „bezbronnym prorokiem”. Odwołując się do losów zakonnika, zalecał przyszłym reformatorom, by zyskali rozeznanie, czy dla realizacji swoich projektów potrzebują prosić, czy też mogą zmuszać.

W pierwszym przypadku zawsze źle kończą i nie dochodzą do niczego, lecz jeśli polegają na własnej sile i działać mogą przymusem, wówczas rzadko spotyka ich niepowodzenie. Dlatego wszyscy prorocy uzbrojeni odnosili zwycięstwa, a bezorężni ponosili klęski, gdyż, [...] natura ludów jest zmienna, łatwo dają wmówić w siebie pewne przedsięwzięcie, ale z trudnością przy nim trwają. Plan więc powinien być ułożony tak, aby wówczas, gdy ludzie przestają ufać, można było ich ufność siłą podeprzeć. Mojżesz, Cyrus, Tezeusz i Romulus nie zdołaliby swych ustaw utrzymać przy życiu, gdyby nie uciekali się do oręża, jak stało się w naszych czasach z bratem Hieronimem Savonarolą, który zginął pod gruzami własnych innowacji z chwilą, gdy stracił zaufanie tłumu, a nie miał żadnego pod ręką środka, by zachwianą wiarę utwierdzić, a niewierzących do wiary zmusić. Tacy więc mężowie wiele napotykają w swych przedsięwzięciach trudności i na wszelkie narażeni bywają niebezpieczeństwa, a zwalczać je muszą jedynie własną energią, z chwilą atoli odniesienia zwycięstwa i dojścia do powagi, zmusiwszy do umilknięcia zawiść, stają się potężni, bezpieczni, szanowani i szczęśliwi²³.

W ostatecznym rachunku okazało się, że Savonarola, choć miał dobre chęci oraz charyzmę, to zabrakło mu siły. Skuteczność władzy wymaga zatem sojuszu rozważi i siły. Jedno z dwojga nie wystarczy, ponieważ rozważa bez siły jest niewydolna, a siłą bez rozważi to zbyt mało, by prowadzić politykę i dobrze zorganizowane, bezpieczne państwo. Zatem siła i rozważa tworzą fundamenty skutecznej władzy.

Rozważa jest również przydatna, by realnie ocenić ludzką naturę. Trudno jednoznacznie powiedzieć, czy sam Machiavelli był skrajnym pesymistą antropologicznym. Zasadniczo rozważanie abstrakcyjnych modeli człowieczeństwa uznawał za jałowe. Ludzie bowiem nie tyle „są”, co „bywają”. Rzadko są całkiem dobrzy lub źli. Do pewnego stopnia, zwłaszcza przez dobre rządy oraz prawo, można kształtować w nich ducha obywatelskiego i wydobywać pro wspólnotową naturę. Jednak porzestanie na tego rodzaju założeniach byłoby przejawem

drugich wylaniach w drodze losowania. Różnica między nimi była taka, że „zasiadający” faktycznie zostawali powołani do jednego z trzech głównych gremiów Republiki – Signorii, Szesnastu Gonfalonierów Kompanii i Dwunastu Zacnych Mężów. Z kolei „widzialni”, choć wylosowani, nie wybierano ich do wymienionych organów, z tej racji, że albo sprawowali już kiedyś ten urząd, albo zalegali z podatkami. Por. M. Viroli, dz. cyt., s. 39-40.

²³ N. Machiavelli, *Księżę*, Warszawa 1993, s. 58.

politycznej naiwności. Władca musi w tej materii wykazywać bardziej jednoznaczne i zdecydowane podejście. Machiavelli zalecał, by polityczny przywódca, nawet jeśli osobiście ma o ludziach dobre mniemanie i gotów jest spodziewać po nich najlepszego, to strategicznie musi być przygotowany na najgorsze. Oznacza to również, że obowiązujące w państwie regulacje prawno-administracyjne muszą przystawać do mniej optymistycznego wariantu, w którym ludzie nie są tacy, jak ich wyidealizowane wizerunki opisywane przez chrześcijan, czy utopistów. Należy zatem założyć, że ludzie „bywają niewdzięczni, zmienni, obłudni, tchórzliwi w niebezpieczeństwie, chciwi zysku, póki świadczysz im dobrodziejstwa, są tobie całkiem oddani, [...], dopóki niebezpieczeństwo stoi daleko, ale niech no tylko się zbliży, już masz ich wszystkich przeciwko sobie. Książę, który by na ich zapewnieniach polegał i żadnych nie przedsięwziął środków, skazał by sam siebie na zagładę”²⁴. W godzinie próby nie sposób bowiem liczyć ani na wdzięczność, ani na lojalność. Ludzie ponad wolność postawią własne bezpieczeństwo i wygodę, pręcej przeboleją w śmierć ojca, niż stratę ojcowizny²⁵. W ocenie Machiavellego jednostki równie silnie reagują na strach, jak na okazywaną im przychylność. W tym samym stopniu mogą podporządkować się okrutnemu Hannibalowi, jak i sprawiedliwemu i miłosiernemu Scypionowi. A ponieważ nie sposób połączyć te dwa podejścia, należy wybrać postrach, gdyż jest on bardziej niezawodny. Ludzie bowiem miłują, gdy im się podoba, zaś boją się, gdy podoba się to władcy²⁶.

Odmienne niż Savonarola podejście do rządzenia reprezentował Cezary Borgia, zwany księciem Valentino. Był on nieślubnym synem hiszpańskiego kardynała Rodriga Borgii, późniejszego papieża Aleksandra VI. Cezary Borgia znany był ze swej bezwzględności. Jako dowódca armii papieskiej w kilku wyprawach zdobył dla państwa kościelnego Romanię, a następnie z powodzeniem nią zarządzał. I chociaż jego kariera polityczna w zasadzie skończyła się wraz ze śmiercią papieża Aleksandra VI, to dla Machiavellego, mającego sposobność przebywania w poselstwie na dworze księcia Valentino, uchodził on za polityka rasowego. Fascynacja Machiavellego, choć nie całkiem bezkrytyczna, widoczna jest w *Książcu*, w którym wyeksponował pewne cechy Borgii, niejako w kontraście do Savonaroli, czy Soderiniego. W oparciu o obserwację stylu rządzenia Borgii, stworzył obraz władcy silnego, potrafiącego wyznaczać sobie polityczne cele i je osiągać. Skuteczność takiego przywódcy jest podstawą legitymizacji jego władzy i jest szczególnie przydatna w tzw. trudnych czasach, kiedy trzeba zbudować solidne fundamenty państwa. W sytuacjach kryzysowych ludzie zazwyczaj bardziej skłaniają się ku silniejszemu, wolą sprzymierzyć się z przyszłym zwycięzcą. A nie od dziś wiadomo, że zwycięzcom się wybacza, i ostatecznie to oni piszą historię.

²⁴ Tamże, s. 98.

²⁵ Tamże, s. 99.

²⁶ Machiavelli, *Książę*, Warszawa 1994, s. 86.

Kto przeto uważa za rzecz niezbędną zabezpieczyć się w swym nowym księstwie przed wrogami, zyskiwać sobie przyjaciół, zwyciężać siłą lub zdradą, wzbudzać zarówno miłość, jak strach u ludzi, mieć posłuch i poszanowanie u żołnierzy, gubić tych, którzy mogą lub muszą szkodzić, nadawać nową postać dawnym urządzeniom, być surowym a lubianym, wielkodusznym i szczodrobliwym, pozbywać się niewiernych wojsk, a tworzyć nowe, utrzymywać w przyjaźni królów i książąt, tak aby świadczyli przysługi ze skwapliwością, a szkodzili ze strachu – otóż taki nie znajdzie bardziej żywych przykładów, jak czyny księcia Valentino²⁷.

Rozumnie wykorzystujący swe *virtu* władca powinien być niejako zaprogramowany na sukces. Nie chodzi tu o to, by był karmiącym się iluzją rzeczywistości fantastą, ale posiadającym wizję przyszłości realistą, który zna scenę i kulisy teatru polityki. Taki władca zdeterminowany pragnieniem wielkich dokonań, potrafiłby rzeczy dziś niemożliwe, uczynić możliwymi w dalszej perspektywie. W dogodnym czasie nie przegapiłby pojawiającej się szansy i umiał ją właściwie wykorzystać. Żaden bowiem wiatr nie będzie sprzyjał komuś, kto nie wie dokąd zmierza. Władca musi więc mieć wyraźną świadomość politycznych celów, niemniej dla otoczenia, zwłaszcza dla wrogów, plany te powinny pozostać nieodgadnione.

Jak już kilkakrotnie Dostojnym Panom pisałem – zwracał się Machiavelli do członków Signorii w raporcie dotyczącym Borgii – ten książę jest bardzo tajemniczy, i sądzę, że to, co chce zrobić wie tylko on sam. Jego osobiści sekretarze zapewniali mnie nieraz, że mówi dopiero wtedy, kiedy działa, działa zaś wówczas, gdy to konieczne, a zawsze szybko²⁸.

Dobrze jest, gdy realizujący swą wizję polityk potrafi stworzyć możliwie szerokie pole manewru i w zależności od tego, jak zmienne koleje losu zawieją, mieć naturę skłoną do zwrotu. Wielce przydatna jest zatem elastyczność oraz dar improwizacji, którego zwykle brakuje zapracowanym, pedantycznym perfekcjonistom. A. Riklin ujmuje rzecz dość dosadnie:

Najwięcej zła wyrządzają politycy pracowici i zarazem głupi. Najlepsze rezultaty osiągają inteligentni i troszkę leniwi. Prace rutynowe mogą załatwiać inni. Wybitne osobowości wśród przywódców politycznych [...] unikają jak mogą urzędowania. Nigdy nie mają zapelnionego do ostatka kalendarza, pozostają do dyspozycji.[...] Ich dewizą nie jest trwać (*facere*) lecz działać twórczo (*agere*)²⁹.

Dla zrozumienia fenomenu władzy Borgii kluczowe znaczenie ma problem związany z ustaleniem związków między etycznością a skutecznością w polityce.

²⁷ Machiavelli, *Książę*, przekł. Cz. Nanke, Warszawa 1994, s. 57.

²⁸ Machiavelli, *Legazioni e Commissarie* (Relacje z poselstw), red. S. Bertelli, Mediolan 1964, t. III, s. 503. Cytuję za: M. Viroli, dz. cyt., s. 82.

²⁹ A. Riklin, dz. cyt., s. 46-47.

Wbrew temu, co się często sądzi, Machiavelli nigdy nie twierdził, że cel uswięca środki. Proponowana przez niego maksyma głosiłaby raczej, że środki należy mierzyć jakością celu. A zatem cel nie może być arbitralny, egoistyczny, czy zły. Jeśli zaś ktoś dąży do urzeczywistnienia szczytnego zadania – wyzwolenia narodu, zbudowania państwa, ustanowienia praw i zaprowadzenia pokoju tam, gdzie panuje anarchia i despotyzm – tego nie może powstrzymać od działania obawa przed opinią okrutnika czy skąpca. Władca powinien wykazywać stanowczość, podobnie jak lekarz, który gotów jest wypalać, amputować itp., jeśli tylko choroba i cel jakim jest zdrowie wymaga takich zabiegów. Hasło przewodnie brzmiałoby zatem następująco – nie porzucać dobrego, gdy można, lecz umieć czynić zło, gdy trzeba³⁰. W zrozumieniu tego przesłania pomocne jest rozróżnienie między okrucieństwem użytym dobrze bądź źle. „Dobrze użytymi mogą nazywać się te (jeżeli o złem wolno powiedzieć, że jest dobrem), które popełnia się raz jeden z konieczności, dla ubezpieczenia się, nie powtarza się ich później, a które nadto przynoszą możliwie największy pożytek poddanym. Źle użytymi są takie, które choćby z początku nieliczne, z czasem raczej mnożą się, zamiast rzednąć”³¹. Tak więc lepiej w odpowiednim momencie być okrutnym wobec niewielu, po to, aby potem nie być zmuszonym do okrucieństwa wobec wielu.

Nic nie wskazuje, by Machiavelli przejawiał sadystyczne skłonności, by propagował przemoc i podstęp dla nich samych. Uzasadnieniem drastycznych środków jest wyjątkowość ich funkcji, która polega na budowie i wzmacnianiu systemu gwarantującego właśnie to, że redukuje lub jeszcze lepiej kładzie kres potrzebie, by uciekać się do okrutnych metod działania. Tak więc zasadniczym usprawiedliwieniem owych metod jest to, że ich zadaniem jest nie dopuszczenie do sytuacji, która czyni je koniecznymi w jeszcze większej skali.

Jak przystało na politycznego pragmatyka, Machiavelli analizował stosowanie okrucieństwa pod kątem jego wpływu na utrzymanie władzy. Niecodziennej wszak zręczności wymaga wyrządzanie krzywd i nie wzbudzenie przy tym nienawiści oraz chęci odwetu. Pomocne w tym względzie okazują się następujące zalecenia. Po pierwsze: „krzywdy powinno się wyrządzać wszystkie naraz, aby krócej doznawane, mniej tym samym krzywdziły, natomiast dobrodziejstwa świadczyć trzeba po trosze, aby lepiej smakowały”³². Po drugie: najlepiej, by sprawy wywołujące niechęć wyrządzać cudzymi rękoma, mieć w zanadrzu „kozła ofiarnego”, na którego można zrzucić winę, czy przykładowo go ukarać, by oddalić odium nienawiści od własnej osoby³³. Zasada ta może być

³⁰ Tamże, s. 88.

³¹ Tamże, s. 61.

³² Tamże, s. 62.

³³ Książę Valentino potrafił dowolnie ludzi wynosić bądź unicestwiać, w zależności od tego, co przynosiło mu największą korzyść. Przykładowo, najpierw powołał na zarządcę Romanii swojego wiernego zausznika, bezwzględniego, okrutnego w swych działaniach Remira de Orco. Zaprowadził on na powierzonym mu terenie porządek, ale ponieważ jego surowość wywoływała nienawiść, książę „pragnąc ułagodzić umysły ludności i zjednać je sobie zupełnie, chciał pokazać, że okrucieństwa, jeżeli popełniano, nie pochodzą od niego, lecz wynikały z twardej natury ministra. Skorzystawszy więc ze sposobności,

stosowana również wtedy, gdy zaplanowane działanie kończy się całkowitym lub częściowym fiaskiem i wygodniej jest obciążyć odpowiedzialnością za ten stan rzeczy jakąś jednostkę lub grupę osób. Po trzecie: wobec podwładnych należy być konsekwentnym i unikać rozwiązań pośrednich między karą a nagrodą. „Należy bowiem pamiętać, że ludzi trzeba albo potraktować łagodnie albo wygubić, gdyż mszczą się za błaha krzywdy, za ciężkie zaś nie mogą. Przeto gdy się krzywdzi człowieka, należy czynić to w ten sposób, aby nie trzeba było się obawiać zemsty”³⁴.

Zamykając tę część rozważań należy podkreślić, że nakreślony w *Księciu* model skutecznego władcy nie jest równoznaczny z władcą-tyranem, którego rządy opierają się na budzeniu ustawicznego strachu, który stosuje odstręczające, nieludzkie środki dla realizacji egoistycznych celów, który nie troszczy się ani o dobro wspólne, ani o poszanowanie prawa. Tymczasem władca silny i skuteczny, kierując się odpowiedzialnością wobec narodu, nie będzie nazywał dobrem zła, tylko dlatego, że jest ono dla niego korzystne. Będzie działał moralnie na tyle, na ile to możliwe, zaś niemoralnie tylko w takim stopniu, w jakim to konieczne, w sytuacji, w której środki moralne okazują się niewystarczające.

W 1502 roku Florentczycy przeprowadzili reformę instytucjonalną w celu przezwyciężenia jednej z głównych wad ustrojowych Republiki – braku ciągłości i fachowości w rządzeniu. Aby tego uniknąć wprowadzono dożywotni urząd gonfaloniera. Został nim przyjaciel Machiavellego – Piotr Soderini. Opierając się na jego przykładzie można omówić typ rządów, których legitymizacja jest związana rozwojem form instytucjonalnych, który przyczynił się między innymi do profesjonalizacji funkcji administracyjnych i zmian w systemie zarządzania państwem, idących w kierunku uzawodowienia ról politycznych. Soderini reprezentuje wyłaniający się model panowania legalnego, odwołującego się do uprawomocnienia procedur regulujących relacje zachodzące między uczestnikami związku politycznego. Istotą panowania legalnego jest to, że zarówno władca, jak i podmioty jemu podporządkowane podlegają określonym procedurom. Zasadniczo uczestnicy tej relacji posłuszni są swemu władcy nie za sprawą jego przymiotów osobistych np. wynikających ze skuteczności w działaniu, czy charyzmy, nie dlatego, że tak nakazuje tradycja, ale ze względu na bezosobowy porządek prawny. Zobowiązani są zatem do posłuszeństwa jedynie w ograniczonym, wyznaczonym rzeczowo zakresie. Posłuszeństwo okazywane jest zatem nie tyle osobie, co regułom.

Machiavelli nie był typem rewolucjonisty, kierował się zasadą, że wielkie przedsięwzięcia należy wcielać powoli i z uwzględnieniem realnych uwarunkowań społecznych i politycznych. Miał nadzieję, że Soderini okaże się praworządnym reformatorem Florencji, że umocni ją zarówno od strony militarnej jak i instytucjonalnej. Wierzył, że z czasem wpływy uprzywilejowanych stanów zostaną

kazał go pewnego ranka poćwiartować, a pocięte zwłoki wystawić na placu w Cesenie obok pnia drzewa i zakrwawionego miecza. To okrutne widowisko wywoływało zadowolenie i zdumienie ludności”. Tamże, s.55.

³⁴ *Księgę* (1994), s. 40.

przewyciężone, a w społeczeństwie zapanuje równość wobec prawa, cnoty obywatelskie będą w powszechnym poszanowaniu, politykę przemocy zastąpią rządy oparte na prawie, przy czym nie jednostka, lecz wola szerszej grupy społecznej decydować będzie o sprawach państwa³⁵. Reformator powinien być wytrwały, mieć świadomość ryzyka nowych przedsięwzięć i czekającej go izolacji. Nie będą mu sprzyjali, co oczywiste, ci, którym było dobrze z dawnymi urządzeniami, nie może też zbyt liczyć na poparcie zwolenników reform, którzy gotowi są podpisać się dopiero pod końcowym sukcesem³⁶.

W ocenie Machiavellego, Soderini mimo dobrych intencji i prawości, okazał się politykiem nie dość przewidującym oraz stanowczym, by uchronić Republikę od upadku. Wykazał niedostateczną orientację w metodach posługiwania się władzą. Nie uwzględnił przestrogi głoszącej, że „człowiek który pragnie zawsze i wszędzie wytrwać w dobrem, paść musi koniecznie między tylu ludźmi, którzy nie są dobrymi”³⁷. Mówiąc słowami Maxa Webera, Soderiniego można uznać za człowieka kierującego się etyką przekonań nie zaś etyką odpowiedzialności³⁸. Pierwsza powinna być wyznacznikiem postępowania tzw. zwykłego człowieka w życiu codziennym. Może on poruszać się w kręgu własnej, subiektywnej prawdy, kierować się wyznawanymi wartościami i ideami. Może powoływać się na dobre intencje i słuszne przekonania w myśl zasady religijnej: „chrześcijanin czyni dobrze, a rezultat pozostawia Bogu”. Jeśli skutki działającego według etyki przekonań są złe, to winę można przypisać okolicznościom, np. przypadkowi, złej woli innych itp. Wyznawca etyki przekonań może sobie pozwolić na dobroduszną wiarę, że z dobra wynika tylko dobro, a ze zła zło. Tego rodzaju naiwność niedopuszczalna jest u polityka, którego zgodnie z zasadą racji stanu powinna obowiązywać przede wszystkim etyka odpowiedzialności. Musi on stawić czoła faktowi, że osiągnięcie dobrych dla politycznej wspólnoty, której przewodzi, celów jest w wielu wypadkach związane z gotowością na użycie moralnie niegodziwych środków³⁹.

³⁵ Wizję takiego ustroju, opartego na prawie i gwarantującego udział społeczeństwa w rządzie przedstawił Machiavelli w *Rozważaniach nad pierwszym dziesięcioksięgiem Historii Rzymu Liviusza*, podczas gdy w *Księciu* szuka sposobu przezwyciężenia słabości Florencji i Italii, którego, jego zdaniem, prędzej dokona wybitna, silna jednostka, niż rządy republikańskie.

³⁶ „A trzeba zważyć, że nie ma rzeczy trudniejszej w przeprowadzeniu ani wątpliwszej co do wyniku, ani bardziej niebezpiecznej w kierowaniu, jak przewodnictwo przy tworzeniu nowych urzędów. Albowiem reformator mieć będzie przeciw sobie wszystkich tych, którym ze starymi urządzeniami było dobrze, a ostrożnymi przyjaciółmi będą ci, którym z nowymi urządzeniami mogłoby być dobrze.” *Księże* (1994), s. 50.

³⁷ *Księże* (1994), s. 80.

³⁸ M. Weber, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Poznań 2004, s. 313.

³⁹ Max Weber wyraźnie nawiązuje do Machiavellego pisząc: „Kto chce uprawiać politykę w ogóle lub nawet traktować ją jako zawód (lub powołanie), musi być świadom tych etycznych paradoksów i swojej odpowiedzialności za to, co może stać się z nim samym pod ich ciśnieniem. Zadaje się on, powtarzam to, z diabelskimi mocami, które kryją się za każdą przemocą.” W innym miejscu czytamy „Każda etyka świata musi stawić czoło faktowi, że osiągnięcie «dobrych» celów jest w wielu wypadkach związane ze zgodą na użycie moralnie wątpliwych lub co najmniej niebezpiecznych środków, jak również z tym, że możliwe lub prawdopodobne są złe skutki uboczne. I żadna etyka świata nie może przesądzić,

Polityk powinien przedkładać dobro ponad własną duszę. Nie potrafił tego Soderini, nie podjął on nadzwyczajnych kroków, których wymagała powaga sytuacji; przeszkodziły mu w tym jego szlachetność wsparta wiarą inni, podobnie jak on sam podporządkują się prawu. Nie uzmysłowił sobie w porę, że „nie wolno z racji poszanowania dobra dopuścić się szerzenia się zła, zwłaszcza jeśli to ostatnie może z łatwością owo dobro zniweczyć”⁴⁰ Jako człowiek może zasługiwać na szacunek, jako polityk na bezwarunkowe potępienie, ponieważ podjęte w myśl jego zasad decyzje doprowadziły do obalenia Republiki. Oto jak Machiavelli ocenił go w *Rozważaniach*:

Piero Soderini mniemał, że swą cierpliwością i dobrocią przezwycięży upór współczesnych synów Brutusa [zwolenników Medyceuszy – dopisek M.A.], dążących do ustanowienia innej formy rządów, ale zupełnie się pomylił. Chociaż jako człowiek roztropny zdawał on sobie sprawę, że bezlitosne karanie przeciwników jest konieczne, i chociaż zarówno fortuna, jak i pycha tych ostatnich dostarczyły mu dość sposobności, aby pozbawić ich życia, wszelako nigdy się nie odważył. Sądził on zatem, że cierpliwością i dobrocią zdoła pozyskać sobie przyjaciół, a innych rozbroi podarunkami; uważał też (z czego niejednokrotnie zwierzał się przyjaciołom), że chcąc stanowczo wystąpić przeciwko malkontentom i zadać ostateczną klęskę wewnętrznemu wrogowi, musiałby sięgnąć po nadzwyczajną władzę i ogłosić sprzeczne z praworządnością ustawy⁴¹.

Zakończenie

Zarówno definiowanie filozofii, jak i administracji napotyka na wiele trudności. Jeśli za podstawę filozofii, w sokratejskim duchu, przyjąć umiłowanie mądrości, zaś za istotę administracji - służenie ogółowi, to z jednej strony można dostrzec tu wiele problemów, które przenikają się i zbliżają wzajemnie pod względem stopnia generalizacji poglądów. Z drugiej strony pojawią się różnice, związane z tym, że filozofia kojarzona jest zwykle z najbardziej teoretycznymi rozważaniami, zaś administracja z załatwianiem konkretnych spraw. W dorobku pisarskim Machiavellego znajdziemy wielorakie połączenia typowej dla filozofii ogólności i charakterystycznej dla administracji praktyczności. Najważniejszym, wspólnym dla tych dwóch obszarów kontekstem okazuje się polityka, rozumiana jako sztuka osiągania celów przez władzę wykonawczą. U Machiavellego mamy do czynienia z teorią operującą rozróżnieniem celu fundamentalnego oraz celów instrumentalnych. Cel fundamentalny jest stały i autoteliczny - jest nim dobre, stabilne, praworządne, zdolne zagwarantować swoim obywatelom bezpieczeństwo państwo. W tej perspektywie celami instrumentalnymi, ukierunkowanymi

kiedy i w jakim zakresie etycznie dobry cel «uświęca» etycznie niebezpieczne środki i skutki uboczne”. M. Weber, dz. cyt., s. 318 i 314.

⁴⁰ Machiavelli, *Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem Historii Rzymu Liwiusza*, przeł. K. Żaboklicki, Warszawa 1993, s. 308.

⁴¹ Tamże, s. 309.

skuteczność realizacji celu nadrzędnego, okazują się władza, administracja, siły zbrojne, a także religia i moralność. Ich charakter jest względny i zależy od czynników historycznych, ekonomicznych, społecznych itd.

Zagrożeniem dla dobrego państwa jest zarówno tyrania, jak i samowola. Im dalej od tych skrajności tym silniejsze powinno być podporządkowanie prawu oraz przymusowi wywieranemu przez instytucje. Dotyczy to zarówno twórców ustaw, urzędników, jak i poddanych. W równej mierze ma zastosowanie do republik, jak też rządów jednostki. W republice nie powinno dopuszczać się do sytuacji, w których zastosowanie środków niezgodnych z prawem stawałby się nieodzowne, „bo chociaż doraźnie wywierać mogą zbawienne skutki, to stanowią zawsze zły przykład dla obywateli; jeśli nauczy się ich łamać prawo w celach dobrych, równie łatwo złamią je potem w celach złych”⁴². Podobne wnioski nasuwała Machiavellemu analiza metod rządzenia cesarzy rzymskich – „na o wiele większą sławę zasłużyli sobie ci cesarze, którzy żyli uczciwie i w poszanowaniu praw, niż ci, którzy postępowali przeciwnie”⁴³.

Paradoksalne może się wydawać, że Machiavelli, choć w pewnych okolicznościach dopuszcza stosownie środków niezgodnych z zasadami etycznymi, to zasadniczo nie daje przyzwolenia na łamanie prawa, uznając, że jest to pożyteczne.

Wydaje się, że nigdy nawet nie dopuszczał stosowania niemoralnych środków *contra legem*, a tylko *intra* czy *extra legem*. Widocznie uznawał, że łamanie prawa w każdym przypadku oznacza większe zło w porównaniu z negatywnymi skutkami, jaki może rodzić dochowywanie wierności ustawom⁴⁴.

W szerokiej i długofalowej perspektywie prawo wraz z przymusem wywieranym przez instytucje tworzą polityczne konstrukcje poskramiania niebezpieczeństw wynikających zarówno z nadużywania władzy, jak również z niedowładów charakterystycznego dla samowoli i braku odpowiedzialności za dobro wspólne. W pismach Machiavellego obecna jest wyraźna świadomość tego, że nawet najlepsza filozofia nie wystarczy jako gwarancja dla tworzenia dobrego państwa i administracji w starciu z brutalną siłą i złą wolą polityków.

⁴² Tamże, s. 150.

⁴³ Tamże, s.129.

⁴⁴ A. Riklin, dz. cyt., s. 80.

Summary

Małgorzata Augustyniak

Machiavelli - considerations of administration and governance

The author analyzes the work of Nicolo Machiavelli from the philosophical and officials practices. It also presents the types of officials. Paradoxical it may seem, that Machiavelli, although in certain circumstances, allow appropriate measures incompatible with the ethical principles that generally does not give permission to break the law, recognizing that it is useful. In a broad and long term law with the constraint exerted by the political structures formed suppress the dangers of both the abuse of power, as well as the paralysis characteristic of lawlessness and lack of accountability for the common good. The author argues that in the writings of Machiavelli present a clear awareness that even the best philosophy for a foul on brute force and ill-will of politicians, it is not enough to guarantee a good state for the creation and administration.