

Niccolò Machiavelli

FYRSTEN

Oversatt av Jon Bingen

Med innledende essay av Steinar Bjartveit

BOKKLUBBEN JOBB & LEDELSE

© AVENTURA FORLAG A/S

© DE NORSKE BOKKLUBBENE A/S 2004 FOR DENNE UTGAVEN

UTGITT FØRSTE GANG: 1532

ORIGINALENS TITTEL: IL PRINCIPE

DENNE OVERSETTELSEN FØRSTE GANG UTGITT: 1988

BOKDESIGN: AUD GLOPPEN

OMSLAGSDESIGN: SISSEL VIKEN

OMSLAGSFOTO: PHOTO PIX/CORBIS

BOKA ER SATT MED 10,5/15,2 PKT SCALA HOS TYPE-IT AS, TRONDHEIM 2004

TRYKK OG INNBINDING: AIT GJØVIK AS

PRINTED IN NORWAY 2004

ISBN 82-525-5178-5

WWW.BOKKLUBBENE.NO

KAPITTEL XXVI

107 | Oppfordring til å befri Italia fra barbarene

III | Fotnoter

140 | Register

INNLEDENDE ESSAY

AV STEINAR BJARTVEIT

Machiavelli og ledelsesidealet

ARET VAR 1502. Det var årets siste dag. Hvis CNN, BBC og dagens massemedia-sirkus hadde eksistert på denne dagen, ville alle kameraer og stjernereportere befunnet seg i den lille byen Sinigaglia som ligger midt i Italia. Nyttårsaften 1502 rir Cesare Borgia inn i byen i spissen for en hær på tolv tusen mann. I byen venter hans fire tidligere løytnanter, Vitellozzo, Oliverotto, Pagolo Orsini og hertugen av Gravina. De har forrådt sin kaptein, men bedt om nåde og vunnet nytt vennskap. Cesare er 27 år gammel. Han er blendende vakker og lynende intelligent. Han er pavens sønn og på toppen av sin karriere.

Sønn av paven? Noe skurrer. Cesare var faktisk ikke pavens eneste barn. Denne paven, Roderigo Borgia – Alexander VI – hadde til sammen ni barn på si' med minst tre forskjellige kvinner.¹ Barna var anerkjent og akseptert som pavens barn. Med andre ord, det var litt andre forhold for pavene på denne tiden. Alexander VI vurderes som en av de slueste og mest sjarmerende paver Vatikanet har fostret.² Da han ble valgt til pave, trasket muldyr, lastet med sekker fulle av sølvpenge, gjennom Romas gater til kardinalenes boliger for å betale dem for deres stemmer. Han er kjent for intriger, råttne moral og politisk manøvrerbarhet. Hans egen samtid beskrev Alexander VI slik: «Judas solgte Kristus for 30 denarer, denne mannen ville solgt ham for 29!»³ Det sies at

han døde fordi han forsøkte å forgifte en av sine kardinaler. Ved et uhell ble den forgiftede vinen byttet om, hvorpå paven tok sin egen medisin.⁴

Alexander VI's barn stod ikke tilbake for faren. Datteren Lucrezia ble beundret og ettertraktet av alle.⁵ Hun var tidens *dolce serena*, vanvittig deilig, men dødelig farlig. Paven brukte henne åpenlyst i sine politiske spill. Ekteskapspakter ble inngått og brutt for å skape politiske fordeler. Fallerte ektemenn og beilere ble ryddet av veien eller erklært impotente og udugelige. Men Lucrezia viste seg som noe mer enn renessansens Barbie-dukke. Hun var også pavens fortrolige og styrte Vatikanet i hans fravær. Ikke mange kvinner har gjort dette etter henne. Cesare var sønn nummer to. På denne tiden skulle eldste sønn søke en militær eller verdslig karriere, mens sønn nummer to måtte følge en geistlig karriere.⁶ Cesare gjorde lynkarriere. Som pappas sønn ble han sytten år gammel utnevnt til kardinal av sin far. Men Cesare fremviste raskt større egenskaper enn å være en bortskjemt pappagutt. Lærerne hans berømte han for eksepsjonelle begavelser. Samtiden beskrev ham som en av de vakreste menn i sin tid. Med andre ord – dette ser ut som emnet til enda en Borgia-pave.

Men så skjer det noe. En morgen finner man liket av Cesares bror flytende i Tiberen, den broren som har båret familiens verdslige ambisjoner på sine skuldre. Det går ikke langt tid før ryktene spinner vilt.⁷ Borgia-familien spiser sine egne. Cesare har drept sin egen bror. Hvorfor? Sladderer forteller om et sjalusi-drama der de to brødrene var forelsket i samme kvinne. Hvem var kvinnen? Ryktene spinner videre. Ingen annen enn deres egen søster, Lucrezia, som brødrene i likhet med resten av Italia syntes var fantastisk. Noen vil også ha det til at faren deres var helt enig. Uansett, som et resultat av brorens død, vinner Cesare

sin frihet. Han avstår fra kardinalembetet, forteller omverdenen at han ikke er from nok til å følge et slikt kall. Og så overtar han brorens karriere. Han blir kaptein for Vatikanets hær, og sammen med sin far legger han en politisk og militær strategi som innebærer at Vatikanet skal skaffe seg territorialt herredømme over Midt-Italia. Cesares Italia er ikke det Italia vi kjenner. Italia er på denne tiden splittet opp i et mylder av bystater og fyrstedømmer. De ulike rikene kapper land seg imellom, og stormaktene Frankrike og Spania har meldt seg på i spillet. Cesare blir Vatikanets fremste kriger i denne kampen. Tre ganger fører han felttog inn i Sentral-Italia. Tre ganger vinner han nytt land. Det er ingen tvil. Cesare kan mer enn å forrette liturgien i messer. Han erobrer by for by, men han seirer først og fremst ved strategiske disposisjoner. Han utmerker seg ved taktisk dyktighet, sluhet og hensynsløshet. Heltestatusen når stjernnivå da han lurer Italias mest kjente militærfamilie, Montefeltro, hertugen av Urbino, opp i stry ved å be om fritt leide gjennom deres fyrstedømme på vei til Camerino. Cesare går inn i Urbino, men styrer rett mot hovedstaden, snur sine kanoner og soldater og erklærer: Det var faktisk hit jeg skulle. Uten kamp faller den mest kjente av alle *condottiere*. Cesare er reven i Italias hønsegård. Hans makt vokser. Firenze skjelver og lurer på hvor han egentlig har tenkt seg.

En stjerne som stiger så raskt og så høyt, påkaller oppmerksomhet og mørke planer. Og siden det er av sine egne man skal ha det, så får han det av sine egne løytnanter. De ser sitt snitt til å løse alle problemer og roe all engstelse hos Italias småfyrster ved å kuppe Cesare og dele hans rike seg imellom.⁸ Cesare oppdager hva de har i sinne, men løytnantene er så sterke at han ikke har en sjanse til å slå ned opprøret. Forhandlinger iverksettes, og til slutt ender de opp med en typisk vinn-vinn situasjon: La

oss glemme stridigheter og det som har skjedd. Ingen tjener på kamp; la oss fortsette som før. Det nyvunne vennskap skal feires i byen Sinigaglia nyttårsaften. Byen tilhører ennå ikke Cesare, så løyntantere erobrer byen som en nyttårgave til sin kaptein. For å vise sine gode intensjoner lar de sine egne soldater slå leir utenfor byens murer. Og så kommer Cesare. Han lar ikke soldatene stå utenfor byen, men rir inn i all sin makt og møter sine løyntanter. Du kommer mye lenger med et smil og et sverd enn med et smil alene. I all vennlighet hilser han dem og inviterer dem med til sine private gemakker. Uforvarende trer de inn, men pågripes umiddelbart av Cesares betrodde menn. Cesare beordrer omgående sine soldater til å angripe løyntanternes tropper. De er ikke klare for kamp og slaktes ned for fote. Løyntantere blir kastet ned i byens fangehull, torturert og til slutt kvalt, rygg mot rygg med et rep tvinnet hardere og hardere rundt halsene deres.

Noen tiår senere utgis den boken du har i hånden. Bla opp i kapittel 3, og du vil finne følgende kraftsalve: «Følgelig må man, om noen skal krenkes, gjøre dette så grundig at man ikke trenger å frykte hevnen.»⁹ Boken er skrevet av en som var i Cesares følge. Firences utsendte mann, Niccolò Machiavelli. Sinigaglia er Cesares zenith. Åtte måneder senere dør hans far, og Cesare mister grunnlaget for sin makt. En ny og fiendtlig innstilt pave innsettes. Cesare må flykte ut av Roma, ut av Italia, og han dør få år senere som leiesoldat i Spania. Hans navn ville forsvunnet i glemselen hvis det ikke hadde vært for denne boken. Her får han sin renessanse. Han blir nemlig Machiavellis lederideal: «Jeg vet ikke hvilke bedre eksempler jeg skulle gitt på en ny fyrste, enn nettopp Cesare Borgia.»¹⁰ Dette sier alt om boken. *Fyrsten* er tidenes verk om makt og ledelse. Det er en forferdelig bok som

du ikke vil klare å legge vekk, uansett hvilke moralske brekninger du får.

Hvordan er det mulig å gjøre Cesare Borgia til et lederideal? Machiavelli prøver ikke å skildre ledelse slik det burde være, men slik det er. Det finnes allerede bøker for fyrster og ledere som fremhever nødvendigheten av å være barmhjertig, trofast og en god kristen. Machiavelli vil noe mer. Han kunne gjerne skrevet en ledelsesbok som serverte de vanlige frasene om at medarbeiderne er vår viktigste ressurs, og at vi alle ønsker vekst og utvikling, men slik er ikke virkeligheten. Ledere oppfører seg ikke slik. De lykkes heller ikke på denne måten. Machiavelli vil skildre verden slik den er. Rått og usminket vil han fortelle hva som virker. Den effektive sannhet, *verità effettuale*, blir hans mantra.

Men da jeg har til hensikt å skrive noe som kan være til nytte for den som forstår det, anser jeg det for riktig å finne frem til tingenes virkelige sammenheng, og ikke nøye meg med deres fremtoning ... Avstanden mellom det virkelige liv og slik det burde være, blir dermed så stor at den som overser det som gjøres til fordel for det som burde vært gjort, fremmer sin egen undergang mer enn sin egen opprettholdelse. (s. 62)¹¹

Machiavelli kalles realpolitikkens far. Det er noe forførende usmakelig ved fyrsten. Du kan hevde at han er amoralsk. Du kan være uenig i hans konklusjoner. Men det er få som ikke gjenkjenner det han beskriver. Machiavelli fanger noe som vanlige ledelsesbøker ikke tør å skildre eller analysere. Han gir deg et annerledes perspektiv på ledelse, og noen vil hevde at dette er essensen i all ledelse. Ledere har studert hans bok i 500 år. Gå 500 år frem i tid, og de vil fremdeles lese Machiavelli, men få vil huske hvem Michael Porter var.

Vi skal imidlertid være forsiktige med å overføre Machiavellis argumenter til vår tid. Machiavellis fyrster og ledere utfolder seg

i et helt annet landskap enn dagens bedriftsledere. De lever i en tid med ustabile rettssystemer. Nettopp derfor må de være villige til å handle slik han foreslår, men Machiavellis langsiktige mål er dammer og diker¹²: lover og orden¹³. Dagens ledere opererer derimot i langt sterkere grad innenfor en slik kontekst. Følgelig må vi være varsomme med råe og ubehandlede oversettelser til det 21. århundret. Dette er ikke *Harvard Business Review* anno 1513. Du skal heller ikke lese Machiavelli overfladisk. Et saftig avsnitt her pluss et morsomt avsnitt der, ispedd litt sunt bondevett, kan ende opp i rimelige sære resultater. Du må fange helheten i hans forfatterskap for å gripe Machiavelli. Likevel skal vi se at det er flere av hans perspektiver som er aktuelle for ledelse i vår tid.

Hva er grunnlaget for Machiavellis konsulentbok? Machiavelli dukker opp i Firenzes storhetstid¹⁴. Munken Savonarola er brent på bålet i 1498. Den korte, forbausende perioden hvor Firenze var et teokrati og Savonarola regjerte, er over. Byen blir igjen renesansens høyborg. Medici-familien er på flukt og vender ikke tilbake før i 1512. Disse femten årene er republikkens glanstid. Frem fra intet kommer Machiavelli. Han blir ingen fremtredende politiker i republikken, men han gjør en utrolig karriere som byråkrat. Først velges han til sekretær for Andre Kanselleriet, og før en måned er gått, får han i tillegg posisjonen som sekretær for De Ti for Frihet og Fred. Dette gjør ham til en av Firenzes mest sentrale byråkrater i forhold til både innenriks- og utenrikspolitikk. Som om ikke dette er nok: Når et nytt magistratur med ansvar for å skape en egen militia blir oppnevnt, gjetter hvilken superbyråkrat som står øverst på listen til å lede dette magistraturet? Med slike posisjoner vokser han frem som den fortrolige rådgiveren til Piero Soderini, republikkens leder. Machiavelli er

den grå eminense i Firenzes rådhus. Han står midt i begivenhetenes sentrum og koser seg glugg i hjel. Inntil republikken faller.

I 1512 knaker republikken i sammenføyningene. Mediciene vokser seg sterkere og sterkere, og med hjelp fra paven og spanjolene truer de Firenze. Republikkens ledere får panikk og flykter hals over hode, men Machiavelli blir igjen. Når Mediciene tar over byen, signaliserer de at de ikke vil gå på hevn tokt mot dem som har regjert byen, men heller bygge en ny æra. Og da trenger man det eksisterende statsapparat. Machiavelli gambler på en videre karriere i politikens verden, men så rammes han av all tenkelig uflaks. Et kupp planlegges mot Medici-familien. Kuppmakerne setter opp en liste over personer som kan tenkes å støtte kuppet, og på denne listen står Machiavellis navn. Kuppet blir avslørt, listen blir funnet, og Machiavelli kastes uskyldig i fangehullet. Han blir torturert og plaget, men slippes til slutt fri. Prisen er imidlertid høy: Han har mistet all tillit og er ferdig i politikken.

Rett utenfor Firenze ligger Machiavelli-familiens hjem, en vingård i nærheten av San Casciano. Du kan fremdeles kjøpe Machiavellis Chianti-vin derfra. Til denne gården drar han nå. På toppen av et høydedrag sitter han bitter og sår og titter ned på Firenze og duomoens rustøde kuppel. Han forgår av kjedsomhet. Han skriver brev til tidligere venner og kolleger. Han vet han ikke kommer tilbake. Men så, kanskje som en slags jobbsøknad, kanskje som sine memoarer, begynner han å notere ned de ting han har opplevd og det han har lært. «Hvis noen av mine tanke-spinn noen gang har gitt deg glede, så tror jeg at dette ikke vil skuffe deg.»¹⁵ skriver han til Francesco Vettori, en tidligere kollega. Notatene er *Fyrsten*. Boken blir dedikert og sendt til Firen-

zes nye herskere, Medici-familien, i et siste håp om å få vende tilbake. De leser sannsynligvis aldri Machiavellis bok.

Machiavellis erfaringer former hans menneskesyn. Han har opplevd et Italia i splid med veike ledere og troløse følgere. Med egne øyne har han sett hvor omskiftelig verden kan være. På eget sinn og egen kropp, under tortur og i ensomhet, har han følt verdens urettferdighet. Så hvilket syn har han på mennesket? «For om menneskene kan man i sin alminnelighet si: De er utakknemlige, feige og begjærlige, hyklerske og bedragerske, farer skyr de som pesten, mens deres pengebegjær er grenseløst.» (s. 68)¹⁶ skriver Machiavelli i *Fyrsten*. I bunn og grunn proklamerer han et menneskesyn der mennesket er mer rede til å gjøre ondt enn godt.

Machiavelli skriver ikke bare *Fyrsten*. Han forfatter andre statsvitenskapelige betraktninger som *Diskurser over Livius* og *Krigskunsten*, men også komedier som *La Mandragola* og *Clizia*, samt flere dikt. Ikke noe sted finner du en klar og kortfattet oversikt over hans ideer. Du må gripe helheten av hans forfatterskap for å fange essensen av Machiavelli. Sebastian de Grazia, som vant Pulitzerprisen for sin biografi om Machiavelli, fremhever to av diktene hans som skjellsettende for å forstå hans menneskesyn: «Om ambisjoner» og «Om utakknemlighet».¹⁷ Tittlene alene forteller sitt, men se hva han skriver:

Når stjernene, når himlene ble indignerte over menneskets hovmod, ble Utakknemlighet født inn i verden for at mennesket skulle fornedres. Hun er datteren til Grådighet og Mistanke; hun ble ammet i armene til Misunnelse. Hun bor i prinsers og kongers bryst.¹⁸

Med en hjerteskjærende presisjon trekker han opp menneskets lodd siden Kain drepte Abel. Det er ikke grønne smådjevler eller hevnjerrige guder som roter til tilværelsen for oss mennesker. Vår egen trang til ambisjoner og utakknemlighet holder lenge nok. Men ta ikke feil! Dette er ikke utslag av den sterkeste rett eller en avart av Darwins kamp for tilværelsen. Vi knives ikke om knappe ressurser. I *Diskurser over Livius* legger han intet imellom. Mennesket kjeder seg over det gode. Mennesket preges av dumskap og kortsiktighet. Vi styrer mot ødeleggelse og faenskap. «Når mennesket ikke behøver å kjempe for nødvendighet, så kjemper de for ambisjoner, som er så mektige i menneskers bryst at uansett hvor høyt i gradene et menneske stiger, så vil ambisjoner aldri forlate dem.»¹⁹

Hele Machiavellis forfatterskap kan derfor oppfattes som svar på spørsmålet: Hvordan lede hvis mennesket ikke bare er godt? Han har sett det selv. Han er lei av fyrstebøker som preker om vekst, utvikling og teamarbeid. Hvis han hadde sett pensum på dagens handelshøyskoler, ville han blitt kvalm. Vanlig ledelseslitteratur er blottet for de mørke aspekter ved menneskene som Machiavelli trekker frem. Gode ledelsesbøker i dag fremviser flytskjemaer over menneskets motivasjon og forutsetter at vi alle strekker oss mot et felles harmonisk mål. Det stemmer ikke, sier Machiavelli. Ledelse i den virkelige verden er langt mer kompleks.

Hvordan lede hvis mennesket er godt, men samtidig er råttent, smålig og fråtser i sladder? Få forfattere har tatt dette utgangspunktet så gjennomført som Machiavelli. Og så kommer rådene. Nådeløst. Og i rask rekkefølge.

... om det er bedre å være elsket eller fryktet ... er det best å være fryktet, dersom man må velge et av de to. (s. 68)²⁰

... en fyrste må alltid bestrebe seg på å unngå slikt som gjør ham hatet og foraktet. (s. 74)²¹

Intet gjør en fyrste mer verdsatt enn store gjerninger og enestående handlinger ... hans gjerninger skjer med slik hast ... at det aldri blir noe opphold mellom dem, slik at menneskene får ro og anledning til å motarbeide ham. (s. 90)²²

Skal fyrsten sikre sin stats enhet og borgernes samhold, må han ikke være redd for å bli betraktet som grusom. (s. 67)²³

Det viktige er å kunne forskjønne en slik opptreden og vise dyktighet i sitt hykleri og sin forstillelse. (s. 72)²⁴

Få kan lese Machiavelli uten før eller senere å få lyst til å ta forfatteren fatt og erklære at slik moralsk forsøpling bare ikke går an. Men Machiavellis svar forblir det samme: Mitt mål er ikke å foreskrive hvordan tingene burde være, men å beskrive dem slik de er.

Ett begrep hos Machiavelli rager over alle andre: *virtù*²⁵. Vi kjenner det fra det engelske ordet *virtue* og forbinder det med dyd og integritet. På sedvanlig vis er Machiavelli så frekk at han omskriver dette begrepet. Han angriper humanistenes tradisjoner der lederutvikling forbindes med det å være barmhjertig, trofast og en god kristen. Machiavelli avskriver ikke disse egenskapene. Tvert imot berømmer han dem, men han betviler at de er til for denne verdenen.

En som i all sin ferd bare ønsker å gjøre det gode, vil måtte gå under blant alle dem som ikke er gode. (s. 62)²⁶

Virtù for Machiavelli blir da noe annet. *Virtù* defineres som kraft og styrke. Det innbefatter beslutsomhet, hensynsløshet og mot, men også kløkt og evnen til å forstå mennesker. For å si

det på godt Hollywood-språk: *Have you got what it takes?* Kan du gjennomføre det du vil, eller bøyer du deg som et siv for det første vindpustet? På mange måter agiterer han mot kristendommens sannhet om hva som er dydig.²⁷ I stedet henter han frem idealene fra den romerske republikken. Romas storhet lå nettopp i at hun forstod menneskets grunnleggende natur. Roma aksepterte menneskets aggressivitet og brukte det konstruktivt. Dette har gått tapt, veket plassen for dekadanse og ineffektivitet. Kristendommen løser menneskets aggressivitet ved å formane til ydmykhet og kontemplasjon. Man kan neppe ta mer feil.

Machiavelli skriker ut etter ledere med *virtù*. Han er lei av nyrike fyrster som bare tenker på seg selv. Han river seg i håret over *condottiere*, leiegeneralene, som drar fra by til by for å tilby sine tjenester. Hvor er deres lojalitet? Når skal Italias redningsmann komme? spør Machiavelli. Den som skal drive franskmennene og spanjolene ut av Italia. De ledere han ser, er enten for feige eller for dumme. Eller kanskje mest av alt, for late. Motsatt til *virtù*, er begrepet *ozio*. Ordstammen kommer fra otium. Vi kjenner det som det å nyte sitt otium, drømmen om det gode liv. Men dette er ingen drøm for Machiavelli, snarere et mareritt. *Ozio* setter igang Romas forfall. *Ozio* fylles av sløvhet og middelmådighet. En mett tilværelse hvor man raper, slikker seg på fingrene og trives godt nok med tingenes tilstand. For Machiavelli kunne det gode liv aldri blitt en merkevare. Han ville hatet alle dagens TV-programmer som tilber myten om det gode liv. Hvis mennesket stopper opp, hvis vi mister all streben, så mister vi oss selv. Og hvis de lederne vi aler frem, er et produkt av dette, så er vi ille ute.

Men *virtù* er noe annet. *Virtù* består i å være både et beist og et menneske. «Derfor må fyrsten vite å kunne være så vel dyr som

menneske.» (s. 71)²⁸ Kentauren blir idealet: halvt dyr, halvt menneske. Her gjør Machiavelli humanistenes store mester, Cicero, et genialt pek.²⁹ Cicero, som advarte ledere mot å bli som beist. Spesielt måtte de vokte seg for løvens brutalitet og revens sleiphet. Selvfølgelig sier Machiavelli det motsatte. Hvis det er noe en leder virkelig burde lære seg, så må det være løvens og revens kampformer.

Wayne A. Rebhorn har analysert hvordan Machavelli bruker litterære former til å fremme sine synspunkter.³⁰ Når han trekker frem løver og rever, så forenkler han ikke politikk ned til Hakkebakkeskog-nivå. Machiavellis metaforer må forstås i en litterær sammenheng, der politiske, historiske og litterære perspektiver utgjør en helhet. Løven uttrykker både politiske egenskaper og en litterær tradisjon. Likeså reven.

Machiavellis løve er den antikke krigerhelten, den episke helt fra de store fortellingene: en Alexander eller en Hannibal. Løven kjennetegnes ved energi, aktivitet og aggressivitet. Løven tviler ikke. Løven angriper. Machiavelli vender stadig tilbake til fortidens helter enten de kommer fra sagnenes verden eller Romerrikets historie. Ved å minne oss om deres eksempler prøver han å fortelle oss noe. Achilles, helten som nettopp hadde en kentaure som læremester, blir trukket frem når fyrster skal lære seg om makt.³¹ Cincinnatus hyltes som et eksempel på nøysomhet og ære.³² Men fremfor alt har de episke heltene en oppgave som strekker seg utover det å fylle en ledig lederstilling. De vil noe. De jakter på ære.

Løven står da også for mot. Machiavelli hater feighet. Løven tør. Den fortaper seg ikke i risikoanalyser og utredninger. Tvert imot gambler den og risikerer alt for å vinne alt. Cesare Borgia tok som sitt livsmotto *aut Cesar aut nihil*. Enten Cesar eller intet.

Mottoet stjal han fra sin mer kjente navnebror Julius Cesar, som når han stod overfor tidenes elvekryssing, presterte å slippe ut av seg et *alea jacta est*. Loddet er kastet. Snakk om forbilledlig, veloverveid, risikoanalysert lederuttalelse. Dette er jo en gamblers uttrykk. Mannen kan ikke ha vært riktig klok. Men en løve var han definitivt. Det var neppe noen gyllen fallskjerm i det hoppet.

Machiavellis *virtù* dreier seg derfor om å angripe skjebnen, eller for å bruke hans eget begrep, *fortuna*. Machiavellis ledere skaper noe nytt.³³ Hans fyrste er en ny fyrste, *il principe nuovo*. Den nye fyrsten utfordrer det bestående, men ved det gir han seg også hen i *fortunas* vold. *Fortuna* står for det tilfeldige, det komplekse i alle situasjoner. Du kan aldri bli så dyktig at du behersker og forutser alle aspekter av situasjonen. Machiavelli snakker av egen erfaring. Interessant nok berører han flere momenter av moderne kaos- og kompleksitetsteori.³⁴ *Fortuna* snurrer hjulet rundt, slik at du kan sole deg i din egen stråleglans mens du er på toppen, men smertelig erfarer hvor fort det går unna når *Fortuna* dreier hjulet og du, uten forvarsel og med all mulig urett, raser nedover. Men: «Likevel vil jeg til den frie viljes forsvar hevde at forsynet bare er herre over halvparten av våre handlinger, mens den øvrige halvpart er overlatt til oss selv.» (s. 101)³⁵ Våre liv styres dermed ikke av en hensynsløs og lunefull gudinne. Vi kan selv påvirke tilfeldighetene. Ved *virtù* kan vi gripe *Fortuna*. «Jeg er overbevist om at det er bedre å være uvøren enn forsiktig; for forsynet er en kvinne, og ønsker man å ha henne i sin makt må hun slås og tuktes.» (s. 104)³⁶ Så mye for datidens kvinnesyn.

Men Machiavelli skriver også om en annen kvinne, *Occasione*, muligheten som må gripes.³⁷ Få kjenner henne. Få ser henne når hun kommer. Men hun ledsages av angeren. Så hvis du ikke griper henne, så griper angeren deg. *Fortuna* og *Occasione*,

disse to symbolske kvinneskikkelsene glir over i hverandre, men Machiavelli er krystallklar på hvordan de mestres.

Hva er så reven? Reborn mener Machiavelli plasserer seg selv i en litterær tradisjon med Boccaccio, Shakespeare og Molière. De skriver alle om *trickstere* eller *confidence men*, luringer som kan lese det sosiale spillet og forstå mennesker. Her hører Machiavellis rev hjemme. Vel er løvens mot og energi viktig, men det kan fort bli litt vel muskuløst og anmassende. Stupide risikoforetak tjener ingen. Og en løve som brøler i enhver sammenheng, skader hørselen. «Den har lyktes mest, som best har visst å benytte seg av revens egenskaper.» (s. 72)³⁸ Lurhet, men ikke nødvendigvis sleiphet. Det finnes dem som er så lure at de til slutt bare lurer seg selv.

Confidence men er gatesmarte. De innehar ingen akademiske titler eller doktorgrader, men de er flinke og lure når det gjelder faktisk omgang med mennesker. De kan bygge luftslott som du kan bo i. De kan skape og argumentere på hælen. Fremfor alt kan de spille teater. De har ingen problemer med å reise seg opp på firmaets julebord, se medarbeiderne dypt inn i øynene og si: «Dere er vårt viktigste konkurransefortrinn!» *Confidence men* vil til og med fange ironien i sin egen uttalelse og få folk til å le av det, og synes lederne har utsøkt vidd og selvironi. Tenk på Paul Newman og Robert Redford i filmen *Stikkei*. De spiller arketyper på *confidence men*. Luringer som sjarmerer oss, som vi gjerne skulle vært, men som vi samtidig synes fremstår som moralsk tvilsomme.

Og her slår Machiavelli til igjen. Dette er uvurderlige lederegenskaper. Hvordan skal du lykkes som leder hvis du ikke kan lese det sosiale spillet? Hvordan skal du nå frem hvis du ikke

evner å fremstille deg selv? Vår tids største og viktigste ledervalg, det amerikanske presidentvalg, handler nettopp om dette. *Impression management* er det faguttrykket som i dag brukes på dette feltet, evnen til å kunne styre andres inntrykk av deg.³⁹ «Alle ser hva du ligner, få kan få føling med hvem du virkelig er.» (s. 73)⁴⁰ Machiavelli berører igjen moderne forskning. Men mer interessant, innenfor evolusjonspsykologi er det flere som hevder at mennesket utviklet intelligens først og fremst for å kunne beherske sosiale spill og sosiale bedrag. Interessant nok har disse perspektivene fått betegnelsen *Machiavellian Intelligence*. Reven er ikke så mye dyr at den ikke samtidig fremstår som høyst menneskelig. Det bor en rev i oss alle.

Menneske og dyr. Løve og rev. Machiavelli høres unektelig ut som om han kommer fra kjelleren og et par etasjer ned. Flere har også ment det. Når Shakespeare virkelig skal brennmerke sine karakterer, så kaller han dem for *Machiavel*. I psykologien betegner machiavellisme en form for kynisme og kjølighet, der resultatet rettferdiggjør midlene. Flere forfattere av kommentarbøker om Machiavelli kaller ham en ondskapens apostel. Leo Strauss hevder at Machiavellis originalitet først kommer til syne hvis man leser Machiavelli som nettopp ondskapens læremester⁴¹. Machiavelli veller seg i ondskap og hyller ondskap som virkemiddel. Han hever seg over normer og etikk og måler alt opp mot det endelige resultat. *Fyrsten* blir dermed en ekstrem konsekvensetisk vurdering, hvor sluttresultatet – *si guarda al fine* – betyr alt. «I menneskenes gjerninger, og i fyrstenes fremfor alt, som er hevet over enhver domstol, er det resultatene som teller.» (s. 73)⁴² Alt er tillatt.

Men flere synes dette blir en for endimensjonal fortolkning av

Machiavelli.⁴³ Machiavellis fyrste er ingen forvokst narcissistisk baby som fråtser i egen selvutfoldelse og maksimering av egen gevinst. Machiavellis fyrste bryter med det bestående og former noe nytt, men han gjør det for fellesskapets beste. De Grazia påpeker at dette er et så selvsagt fundament hos Machiavelli at han sjelden uttaler det eksplisitt, men det ligger innvevd i alt han skriver.⁴⁴ I sitt forfatterskap understreker Machiavelli flere ganger at folket er fyrstens grunnlag for å regjere, og at fyrsten må regjere for fellesskapets beste – *al bene commune*. I *Fyrstens* siste berømte kapittel påkaller han ingen mørkets fyrste fra helvetes dyp til å gripebanke barbarene i Italia, men han ber om en fyrste som jakter på ære og Italias frihet. «Se hvordan hun [Italia] bønnfaller Gud om å få sin redningsmann fra disse grusomheter og barbarenes herjinger.»⁴⁵ I det ovenfornevnte sitatet der Machiavelli oversettes med at bare resultatet teller, så kan ordet *fine* bety både resultat og mål.⁴⁶ Dermed er ikke fyrsten en lykkejeger på søken etter rask fortjeneste, men en leder med et større mål enn seg selv.

Derfor krever Machiavelli at fyrsten tar i bruk de metoder som gjelder i denne verden. Romulus dreper broren sin da Remus prøver å starte en borgerkrig i Roma. Machiavelli unnskylder Romulus.⁴⁷ Gjerningen var heslig, men nødvendig for å redde Roma. Likeså understreker Machiavelli at Cesare Borgia brakte ro og orden til de byer han erobret i Sentral-Italia. Cesare står for en slags ufrivillig altruisme. Han blir nødt til å bygge på folket og lage nye ordninger. Cesare opptrer som Machiavellis forbilde nettopp fordi han makter «... å seire enten ved styrke eller snedighet; å bli elsket eller fryktet av befolkningen; æret og fulgt av soldatene; å fjerne for godt dem han kan eller bør krenke; å sette nye ordninger i de gamles sted ...».⁴⁸ Således må fyrsten lære seg ikke å være god. Men det forutsetter faktisk at fyrsten selv er god.⁴⁹ Hvorfor

skulle han ellers lære seg ikke å være god? Og det forutsetter at han jobber for fellesskapets beste.

Men en slik argumentasjon holder ikke helt. Hvordan kan handlinger forsvares ut fra et argument om at alle andre gjør det? Selv om verden er råtten, betyr ikke det at vi må være det. En slik henstilling kan lett få karakter av en selvoppfyllende profeti. Det finnes nok av eksempler i historien på at de som bekjemper ondt med ondt, til slutt selv blir det de prøver å utrydde. Men her markerer Machiavelli sitt ståsted. Han leker og forfører deg. Han broderer med storheter fra antikken og sin samtid. Men han rikker seg ikke en tomme fra det som er hans formål: Å skildre hva som virker i denne virkeligste av alle virkelige verdener.

NOTER

- 1 M. Mallet 1969. *The Borgias. The rise and fall of the most infamous family in history*. Chicago: Academy Chicago. J Burchard 1963. *At the court of the Borgias*. London: Folio Society.
- 2 M. Mallet 1969. *Ibid.*
- 3 M. Mallet 1969. *Ibid.*: s. 12.
- 4 F. Guicciardini 1969: *The history of Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- 5 M. Bellonci 1939. *Lucrezia Borgia*. London: Phoenix Press.
- 6 S. Bradford 1976. *Cesare Borgia. His life and times*. London: Phoenix Press. M. Mallet: *Ibid.*
- 7 F. Guicciardini: *Ibid.*
- 8 N. Machiavelli 1958. «A description of the method used by Duke Valentino in killing Vitellozzo Vitelli, Oliverotto da Fermo, and others.» i N. Machiavelli: *The chief works and others*. Durham: Duke University Press. A. Ehnmark 1986: *Maktens hemligheter. En essä om Machiavelli*. Stockholm: Nordstedts.
- 9 N. Machiavelli 2004. *Fyrsten*. Oslo: De norske Bokklubbene.
- 10 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 7.
- 11 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 15.
- 12 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 25.
- 13 J. G. A. Pocock 1975. *The Machiavellian moment. Florentine political thought and the Atlantic republican tradition*. New Jersey: Princeton University Press.
- 14 S. de Grazia 1989. *Machiavelli in Hell*. New York: Vintage Books. M. Viroli 2000. *Niccolo's smile, A biography of Machiavelli*. New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- 15 N. Machiavelli 1958. «Familial letters. 10 December 1513, Florence. To Francesco Vettori, his benefactor in Rome.» i N. Machiavelli: *The chief works and others*. Durham: Duke University Press. Min oversettelse.
- 16 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 17.
- 17 S. de Grazia 1989. *Ibid.*
- 18 N. Machiavelli 1958. «Tercets on Ingratitude or Envy.» i N. Machiavelli: *The chief works and others*. Durham: Duke University Press. Min oversettelse.
- 19 N. Machiavelli 1958. «Discourses on the first decade of Titus Livius. I.37.» i N. Machiavelli: *The chief works and others*. Durham: Duke University Press. Min oversettelse.
- 20 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 17.
- 21 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 19.
- 22 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 21.
- 23 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 17.
- 24 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 18.
- 25 Q. Skinner 2002. *Visions of Politics. Volume II. Renaissance Virtues*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 26 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 15.
- 27 W. A. Rehorn 1988. *Foxes and lions. Machiavelli's confidence men*. Ithaca: Cornell University Press.
- 28 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 18.
- 29 Q. Skinner 2002. *Ibid.*
- 30 W. A. Rehorn 1988. *Ibid.*
- 31 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 18.
- 32 N. Machiavelli 1958. «Discourses on the first decade of Titus Livius. III.25.» i N. Machiavelli: *The chief works and others*. Durham: Duke University Press.
- 33 J. G. A. Pocock 1975. *Ibid.*

- 34 R. D. Stacey 2003. *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity*. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- 35 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 25.
- 36 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 25.
- 37 J. G. A. Pocock 1975. *Ibid.* E. Storheim 1993. «Niccolò Machiavelli.» i T. B. Eriksen (red.), *Vestens Tenkere. Bind 1*. Oslo: Aschehoug.
- 38 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 18
- 39 R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (red.) 1989. *Impression management in organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 40 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 18.
- 41 L. Strauss 1958. *Thoughts on Machiavelli*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 42 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 18.
- 43 S. de Grazia 1989. *Ibid.* Q. Skinner 2002. *Ibid.* M. Viroli 1998. *Machiavelli*. Oxford: Oxford University Press.
- 44 S. de Grazia 1989. *Ibid.*
- 45 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 26.
- 46 J. M. Najemy 1993. *Between friends. Discourses of power and desire in the Machiavelli-Vettori letters of 1513-1515*. Princeton: Princeton University Press.
- 47 N. Machiavelli 1958. «Discourses on the first decade of Titus Livius.» i N. Machiavelli: *The chief works and others*. Durham: Duke University Press. Kap. 1.9.
- 48 N. Machiavelli 2004. *Ibid.* Kap. 7.
- 49 S. de Grazia 1989. *Ibid.*