

# ГАРРИ КАСПАРОВ

## ШАХМАТЫ КАК МОДЕЛЬ ЖИЗНИ

*В этой книге Гарри Каспаров посвящает читателя в тайны блестяще го стратегического мышления, создающего преимущество не только в шахматах, но и в повседневной жизни.*

*С мастерством и обаянием подлинного знатока, разбирая увлекательные и поучительные истории, отражающие не только самые напряженные и решающие моменты его впечатляющей шахматной карьеры, но и опыт великих новаторов и выдающихся деятелей политики и бизнеса, автор объясняет, как добиться победы даже в самых трудных ситуациях, одержать верх над соперниками и достичь успеха в условиях самой жесткой конкуренции.*

### Предисловие

#### Секрет успеха

Шахматы вошли в мою жизнь с самого детства. Будучи восходящей звездой в Советском Союзе, буквально помешанном на шахматах, я с ранней юности привык к интервью и публичным выступлениям. За исключением редких вопросов о моих увлечениях, эти первые интервью были посвящены моей шахматной карьере. В 22 года, осенью 1985-го, я стал самым молодым в истории шахмат чемпионом мира, и с тех пор характер задаваемых мне вопросов существенно изменился. Люди хотели знать не только о сыгранных партиях и турнирах, но и о том, как я достиг такого успеха. Как мне удастся работать в столь напряженном ритме? На сколько ходов вперед я просчитываю позицию? Что творится у меня в голове во время игры? Обладаю ли я фотографической памятью? Что ем? Что делаю вечером перед сном? Словом, в чем секрет моего успеха?

Довольно скоро я понял, что мои ответы разочаровывают публику. Упорно трудиться меня научила мама. Число просчитываемых мной ходов зависело от конкретной позиции. Во время игры я вспоминал домашние заготовки и старался просчитать варианты. Моя память была очень хорошей, но не фотографической. Перед партиями я обычно плотно обедал - в те далекие годы особенно любил борщ и долму, а позже перешел на бифштекс. Вечером перед сном я, как и все, чистил зубы. Короче говоря, ничего необычного.

Между тем от чемпиона, выдающегося ученого или знаменитого писателя все жаждут узнать конкретный метод,

универсальный рецепт, гарантирующий полный успех. Однако универсального рецепта нет и быть не может! Те, кто задает подобные вопросы, упускают из виду, что каждый человек - единственная в своем роде и неповторимая личность, плод миллионов преобразований, от молекулы ДНК до... читателя этой книги. И каждый вырабатывает свой собственный алгоритм принятия решений. Задача в том, чтобы найти этот индивидуальный алгоритм, оценить его эффективность, усовершенствовать и наилучшим образом использовать.

В этой книге рассказывается о том, как создавалась моя формула принятия решений, как формировались мои представления об этом процессе в молодости и как я оцениваю его сейчас, с высоты прожитых лет. На страницах книги вы встретитесь и со многими людьми, так или иначе повлиявшими на мое развитие, - от непостижимого Александра Алехина, моего первого шахматного кумира, до монументального Уинстона Черчилля, к чьим трудам я постоянно обращаюсь и сегодня.

Надеюсь, эти и другие примеры помогут вам осмыслить и усовершенствовать собственный алгоритм принятия решений. Такая задача потребует от вас максимально честной оценки своих способностей, характера и умения реализовать свой творческий потенциал. Вы не найдете здесь готовых рецептов и банальных советов. Это книга о самопознании и жизненных испытаниях, о том, как научиться ставить перед собой серьезные цели и принимать ответственные решения. Идея такой книги захватила меня давно, когда я понял, что вместо поиска остроумных ответов на вопросы вроде «что творится у вас в голове?» куда интереснее попробовать самому разобраться всерьез, что к чему.

Мои интересы всегда простирались дальше 64 клеток шахматной доски. Чем бы мне ни приходилось заниматься, я стремился выяснить истинные причины блестящих успехов и досадных неудач. Особенно это касалось, конечно, матчей на первенство мира, где сталкивались не только самые выдающиеся шахматисты эпохи, отстаивающие свои концепции, но и различные стратегии достижения главной цели - победы. С годами я все острее ощущал необходимость изложения своих наблюдений и мыслей на бумаге. Однако жизнь профессионального шахматиста, с ее жестким графиком поездок, турниров и тренировочных сборов, не оставляла времени для философского самоанализа (в отличие от анализа чисто шахматного). И только с марта 2005 года, после ухода из больших шахмат, я наконец-то получил возможность окинуть взглядом пройденный путь, осмыслить накопленный опыт и поделиться им с читателями.

Осуществлению этого проекта способствовала и моя лекционная деятельность. В 2004 году Эдуард Эйлазян помог мне сформулировать основную концепцию нового цикла лекций, и некоторые из его идей нашли в них отражение. Различные бизнес-конференции, корпоративные совещания и семинары, на которых выступают известные люди, способные рассказать о творческом поиске и стратегическом видении, ныне популярны во всем мире. Значительная часть материалов моих лекций была использована при создании этой книги. В ней, я надеюсь, мне удалось учесть интерес самой широкой аудитории к шахматной игре и ее героям. Я попытался спроецировать свой опыт на те проблемы, которые сейчас волнуют людей, в первую очередь, тех, кто ставит перед собой большие цели и хочет добиться успеха.

### **Карта ваших способностей**

Самый лучший подарок на день рождения я получил, когда мне исполнилось шесть лет. Проснувшись утром, я обнаружил рядом с кроватью огромный глобус. И даже протер глаза, не веря, что он настоящий! Я уже тогда увлекался географией, любил разглядывать карты, а больше всего - слушать

истории о путешествиях Марко Поло, Колумба и Магеллана. Все началось с того, что отец прочитал мне «Подвиги Магеллана» Стефана Цвейга. С тех пор нашей любимой игрой стало прослеживать по глобусу маршруты великих мореплавателей.

Вскоре я знал названия столиц большинства стран, численность их населения, площадь территории и массу других интересных сведений. Подлинные истории о первопроходцах зачаровывали меня больше, чем любые сказки. Хотя отец не акцентировал внимание на ужасных невзгодах и лишениях, связанных в те времена с мореплаванием, я понимал: чтобы совершить такое путешествие, нужно обладать невероятной смелостью. Эти истории пробудили во мне дух первооткрывателя. Мне всегда хотелось прокладывать новые пути, даже если это, как в детстве, всего лишь новый маршрут возвращения домой. В течение всей своей шахматной карьеры я стремился к неизведанным испытаниям, бросая вызов общепринятым стереотипам.

Времена великих географических открытий миновали, но в жизни всегда есть место для новых исследований и больших открытий. Изучая «карту личных способностей», мы тем самым раздвигаем границы своих возможностей. Мы можем помочь в этом и другим - например, подарив ребенку на день рождения глобус (или его электронную версию).

Такую «карту» очень важно иметь каждому, и я надеюсь, что мой опыт и мои наблюдения помогут вам ее составить. Только не пытайтесь при этом сводить все к общим схемам, пригодным для любого человека. В этом нет никакого толку. Проявите свою индивидуальность, дайте ей раскрыться, разрешите себе мыслить самостоятельно - только тогда вы сможете поверить в себя.

Так же и в шахматах: едва научившись играть, вы делаете очевидные ходы, разрешенные правилами, однако со временем начинаете мыслить самостоятельно, руководствуясь собственными идеями, отличающими вас от любого другого игрока. Это называется «стилем шахматиста».

Мы не можем произвольно выбирать свой личный стиль. Это не универсальная программа, которую можно загрузить в компьютер и использовать в работе. Каждому приходится выяснять самостоятельно, что лучше всего подходит лично для него, а уже потом развивать и совершенствовать свой стиль. Чего нам не хватает? Каковы наши сильные стороны? Каких испытаний мы стремимся избежать и почему? Вот о чем должны были спрашивать меня интервьюеры! Лишь осознав собственные процедуры принятия решений, мы можем полнее использовать свои природные способности. Формулу достижения успеха можно вывести лишь с помощью анализа наших собственных решений. Нельзя научить человека постигать истину - он должен научиться делать это сам.

Составление личной программы помогает нам принимать лучшие решения, больше доверять своей интуиции, смелее преодолевать препятствия и верить, что мы станем сильнее независимо от исхода сражения. Секрет состоит в том, что у каждого из нас свой уникальный путь к успеху.

## Глава 1

### УРОК

*Самое действенное обучение - когда играешь против соперника, который может тебя победить.*  
*Ричард Бах*

#### **Личные уроки от чемпиона мира**

В 1984 году, в своем первом матче за шахматную корону я встретился с чемпионом мира Анатолием Карповым, который владел титулом почти десять лет. Это был безлимитный матч до шести побед одного из соперников. В 21 год я взлетел к шахматной вершине столь стремительно, что казалось, будто и эта последняя высота должна покориться мне без особых трудностей. Начав матч без разведки, стремясь захватить игровую инициативу любой ценой, я совершил грубую стратегическую ошибку. Для меня стало большим потрясением проиграть четыре из первых девяти партий, не выиграв при этом ни одной (представьте: за предыдущие два года проиграть всего три партии, а тут сразу четыре!). Я оказался всего в двух шагах от унижительного разгрома. Таков был итог моего непонимания борьбы на чемпионском уровне. У меня не было не только необходимого опыта - не было даже верного представления о том, что такое этот опыт.

Стало ясно, что надо срочно менять матчевую стратегию, иначе все закончится очень скоро. Мне важно было прийти в себя, обрести спокойствие и уверенность. И я, не отчаиваясь, заставил себя подготовиться к длительной войне на истощение сил. Отныне я стал действовать предельно осторожно, стараясь исключить в игре даже малейший риск. Не в моем характере играть бесцветно, но я знал, что иного выбора нет. Когда тонешь, не время думать о том, красиво ли ты плывешь.

И тут Карпов нарушил непреложный закон борьбы - противника надо добивать. Решив, что я сам дозрею и свалюсь, как спелый плод, он ослабил напор. Карпова подвела легкость, с которой ему удалось достичь подавляющего перевеса. Можно предположить, что,

опьяненный успехом, он поставил перед собой сверхзадачу: непременно выиграть с сухим счетом 6:0 и надолго вывести из строя опасного конкурента. Это уже было соревнование не только со мной, но и с тенью предыдущего чемпиона мира, легендарного американца Бобби Фишера, в свое время выигравшего с таким счетом (правда, без ничьих) претенден-тские матчи у Тайманова и Ларсена. Видимо, поэтому Карпов решил не рисковать, а до-ждаться ошибки соперника.

Моя новая стратегия постепенно начала приносить свои плоды. После 9-й партии мы установили рекорд, сделав 17 ничьих подряд! Интерес к неожиданно затянувшемуся мат-чу достиг апогея, сотни людей выстраивались в очередь за билетами в Колонный зал. Это было похоже на стремление попасть на казнь - вот только жертва отказывалась умирать... Напряжение было невыносимое; до сих пор удивляюсь, как я мог выдерживать его в тече-ние нескольких месяцев. Мы с членами моей команды так много обсуждали особенности игрового почерка Карпова, что порой у меня возникало жутковатое чувство, будто я прев-ращаюсь в своего соперника.

Именно тогда, за те сотни часов подготовительной работы и игрового времени я соста-вил весьма четкое представление о своем собственном стиле и складе ума. До матча моя шахматная карьера продвигалась легко, и победы были для меня в порядке вещей. Теперь же пришлось заниматься анализом своих решений и выяснять, что было сделано непра-вильно.

Но, едва обретя равновесие, я проиграл 27-ю партию, и счет стал 0:5. Похоже, я недос-точно быстро учился на своих ошибках... Это был тяжелейший момент! Невозможно описать словами все, что мы пережили в те дни; конец 1984 года - время, когда я оконча-тельно стал взрослым. Каждый шаг по нелегкому пути вверх, шаг, сопряженный порой с безрассудным, но неизбежным риском, вызывал в моей памяти ассоциации с миром Вы-соцкого - так глубоко сумел он проникнуть в психологию борьбы и противостояния.

Слушая песни Высоцкого, я обретал дополнительную энергию и начинал понимать, что за подчас нарочитой простотой изложения скрыты ценности, находящиеся в абсолютно другом измерении, нежели, скажем, шахматы, спорт или даже литература и искусство. Они уводили меня в глубины тех общечеловеческих ценностей, которые живут в нас и вокруг нас независимо от нашей воли и на которых, наверное, держится мироздание. Иным до всего этого нет дела, другие, почувствовав что-то необычное, стараются огра-дить себя от излишних волнений. Кто-то, согласившись пожертвовать покоем и уютом, делает первые шаги по нелегкому пути, но, столкнувшись с непредвиденными трудностя-ми, сходит с него. И только немногие безоглядно идут вперед, подчиняясь неистребимому инстинкту борьбы за торжество справедливости...

Комментаторы сравнивали меня с «человеком, повисшим над пропастью на одной ру-ке». Один неверный ход - и все кончено. Но удивительным образом именно в этот момент я почувствовал облегчение: матч проигран, терять нечего, постараюсь держаться до пос-леднего. Единственное, что мне хотелось, - доказать шахматному миру, что я все-таки умею играть, но прежде всего я хотел доказать это самому себе.

Как бы то ни было, я по-прежнему играл от обороны. Завершался уже третий месяц матча, в итоге побившего все рекорды продолжительности матчей за титул чемпиона ми-ра. Карпов выглядел все более усталым и раздраженным. В 31-й партии чемпион получил большой позиционный перевес и вскоре выиграл пешку. Но тут случилось нечто из ряда вон выходящее: он просто запаниковал. В принципе паниковать должен был я, но я был как раз совершенно спокоен и «даже снял для верности пиджак». Неожиданно мне уда-лось создать серьезную контригру, и преимущество Карпова улетучилось. В цейтноте у него дрожали руки, и он согласился на ничью, казалось, с каким-то странным облегчени-ем.

В 32-й партии плотину наконец прорвало: я одержал первую победу. Инициатива в мат-че перешла на мою сторону. Новая серия ничьих затянулась на полтора месяца, но по ходу игры уже я имел больше шансов на выигрыш, чем мой соперник (хотя в 41-й партии такой

шанс представился и Карпову). А тем временем мир задавался вопросом: закончится ли когда-нибудь этот поединок? Ни один шахматный матч еще не длился больше трех месяцев, а мы сражались уже пятый! Видя, что Карпов почти выдохся, я усилил давление. И хотя упустил огромное преимущество в 46-й партии, но выиграл 47-ю, проведенную Карповым на удивление слабо. Счет стал 2:5.

Неужели случится чудо? В этот момент организаторы объявили о переносе матча в гостиницу «Спорт» и отложили следующую партию на несколько дней. Карпов получил для восстановления целую неделю - роскошь, совершенно недоступная мне в начале матча, когда я так нуждался в передышке, - и, однако, в 48-й партии он опять проиграл! Вот так сюрприз - 3:5 при моей нарастающей игровой инициативе!

Почва под ногами чемпиона заколебалась. Шахматные руководители неожиданно оказались перед пугающей перспективой моего конечного успеха в матче: «труп» не просто ожил, но начал подниматься на ноги! Рисковать они не могли. Доску с фигурками убрали в сторону - это было уже ни к чему: начиналась другая игра. События приобрели неожиданный и скандальный оборот.

После очередных проволочек и попыток закулисных переговоров 15 февраля 1985 года под давлением советских спортивных властей президент Международной шахматной федерации (ФИДЕ) Флоренсио Кампоманес созвал пресс-конференцию и объявил о прекращении матча «без выявления результата» и о начале через полгода нового матча, со счета 0:0 и с лимитом в 24 партии.

Случай беспрецедентный: после пяти месяцев борьбы, 48 партий и тысяч часов, проведенных соперниками за доской и анализом, матч так и не выявил победителя! При этом Карпов избежал непосредственной опасности и временно сохранил свой титул. В официальном пресс-релизе сообщалось, что Карпов «согласился» с таким решением, а Каспаров ему «подчинился». Эти слова точно отразили отношение соперников к случившемуся... Гостиница «Спорт», где состоялась эта печально известная пресс-конференция, уже снесена, но тоталитарный дух той эпохи навсегда сохранился в моей памяти. Даже сейчас, вспоминая события тех дней, я испытываю горечь, оставшуюся от попрания спортивных принципов.

В ходе этого матча я приобрел ценнейший опыт на протяжении пяти месяцев моим личным тренером фактически стал сам чемпион мира! Я не только изучил тонкости стиля его игры, но и глубоко осознал особенности своего собственного стиля. Я научился довольно точно выявлять причины своих ошибок, не допускать их повторения, управлять ходом своих рассуждений и контролировать процесс принятия решений. Впервые я приобрел настоящий опыт самоанализа вместо привычки полагаться только на свою интуицию.

В нашем втором матче мне не пришлось ждать победы месяцами: я выиграл первую же партию. Затем Карпов отыгрался и даже вышел вперед. Борьба протекала очень упорно: я был уже не тем наивным юношей, что год назад, а закаленным 22-летним «ветераном». Выиграв решающую 24-ю партию, я завоевал титул чемпиона мира, который удерживал потом в течение пятнадцати лет. На момент ухода из профессиональных шахмат в 2005 году мой рейтинг по-прежнему был самым высоким в мире.

Я не смог бы так долго оставаться чемпионом без уроков, преподанных Карповым. Огромное значение для меня имело не только осознание собственных слабостей, но и то, что я обнаружил их самостоятельно. Тогда я это еще не вполне понимал, но именно уникальный «марафонский матч» проложил мне путь к успеху. Быть талантливым еще недостаточно. Недостаточно и упорно трудиться, и работать допоздна. Нужно еще четко понимать, какими методами ты пользуешься, когда принимаешь решения.

Задумываясь о своем пути к заветной цели, я мысленно возвращаюсь к тем далеким годам, когда десятилетним мальчиком был принят в школу Ботвинника

Мудрость Ботвинника-педагога заключалась в том, что он никогда не подавлял нас своим авторитетом, не навязывал ученикам свой стиль - наоборот, всячески помогал развивать нам собственные способности. С присущим ему педагогическим тактом он подсказывал каждому из нас верное направление. С самого начала он почувствовал мое стремление к динамичному, атакующему стилю. И неслучайно, думаю, в мои первые домашние задания включил анализ партий Алехина.

Ботвинник снимал с шахмат покров тайны, постоянно сравнивая их с житейскими ситуациями. Он называл шахматы типичной неточной задачей, подобной тем, которые людям приходится решать в повседневной жизни, и говорил: «Для решения неточных задач очень важно ограничить масштабы проблемы, чтобы в ней не увязнуть, - и только тогда появляется шанс более точно ее решить. Таким образом, было бы неверно думать, что шахматы не отражают объективную реальность. Они отражают то, как человек думает».

У Ботвинника я научился по-настоящему изучать шахматы, находить новые идеи, постоянно работать над их совершенствованием. Это - научный подход, основанный на глубоком анализе наследия прошлого, на поиске новых дебютных вариантов и методов игры в миттельшпиле, на выработке принципиально новых стратегических планов. Все шахматисты изучают старые партии подобно тому, как заучивают слова иностранного языка. Но, набрав какой-то словарный запас, надо научиться им пользоваться, чтобы суметь реализовать заложенное в тебе творческое начало. Особенно, если мечтаешь стать чемпионом мира.

Через школу Ботвинника, набиравшую юные шахматные дарования со всей страны, прошли чемпионы нескольких поколений. В 1963 году одним из первых учеников школы был двенадцатилетний Анатолий Карпов, в 1973-м - Гарри Каспаров, а в 1987-м уже в соседнюю школу Ботвинника - Каспарова был принят двенадцатилетний Владимир Крамник (а многие другие стали «просто» сильными гроссмейстерами и долгие годы сохраняли ведущие позиции в мировых шахматах).

Вспоминаю первую встречу с Крамником на летней сессии 1987 года в Даугавпилсе. Володя произвел на меня очень хорошее впечатление, и, обсуждая с Ботвинником перспективы вновь поступивших учеников, я отдал предпочтение Крамнику, хотя Ботвинник был в восторге от 15-летнего Алексея Широва.

Так получилось, что в дальнейшей шахматной карьере Крамника я принял активное участие. В 1992 году при комплектовании сборной России для участия в шахматной Олимпиаде в Маниле я решительно настоял на его включении в команду, невзирая на возражения тренеров и ряда ведущих гроссмейстеров. Я был очень рад, что Володя выступил на Олимпиаде блестяще, превзойдя мои самые смелые ожидания.

В 1995 году перед нью-йоркским матчем с Анандом я пригласил Крамника на летний сбор в Хорватию в качестве спарринг-партнера. Наше дальнейшее сотрудничество продолжилось и на самом матче. Неудивительно, что уже в конце года молодой гроссмейстер показал отличные результаты в международных турнирах, и вскоре его рейтинг на короткий срок сравнялся с моим. Общаясь со мной во время подготовки и анализа партий, Крамник изучил мои методы работы и привычки, что оказало ему неоценимую помощь пять лет спустя.

В начале 2000 года организаторы лондонского матча на первенство мира, обеспечив призовой фонд, предложили мне выбрать соперника. Выбор пал на Ананда, занимавшего вторую строчку в рейтинг-листе. Но в марте Ананд отказался от участия в матче. И тогда, следуя своему принципу сражаться за корону только с сильнейшим соперником, я не колеблясь позвонил Крамнику и предложил ему осенью сыграть матч. Владимир согласился и уже в апреле провел масштабный тренировочный сбор. Так Крамник превратился из моего помощника в претендента на высший титул. Наш матч проводился в соответствии с классическими канонами, но вне рамок ФИДЕ, которая еще с 1997 года отказалась от тра-



диционной матчевой системы розыгрыша первенства мира, заменив ее ежегодными турнирами по нокаут-системе.

Выиграв лондонский матч 2000 года, Владимир Крамник принял от меня эстафету, посвященную вековой традицией, идущей от моих великих предшественников - чемпионов мира по шахматам. Я считаю, что выполнил свою историческую миссию, не позволив прервать преемственность поколений, имеющую огромное значение не только в шахматах, но и в других областях общечеловеческой культуры.

...Путь к наивысшим личным достижениям лежит через самопознание и глубокое постижение смысла и значения всего достигнутого ранее. Лишь это дает возможность осмысленно принимать ответственные решения и наилучшим образом использовать свои знания, опыт и талант.

*Анатолий Евгеньевич Карпов (р. 23.05.1951),*

*СССР/Россия*

*Соперник, изменивший мою жизнь*

*Двенадцатый чемпион мира по шахматам (1975- 1985). Быстро дойдя до верхних ступенек спортивной лестницы, он получил в 1975 году мировую корону: его соперник, американский чемпион Бобби Фишер после затяжных переговоров с ФИДЕ отказался от защиты титула. Став чемпионом без игры, Карпов решил доказать, что носит корону по праву, и начал выигрывать турнир за турниром. Список его турнирных побед едва ли не самый внушительный в шахматной истории.*

*Карпов дважды отстоял свой титул - в 1978 и 1981 годах, оба раза в матчах с Виктором Корчным. Затем мы с Карповым сыграли пять матчей на первенство мира подряд - в 1984/85, 1985, 1986, 1987 и 1990 годах, в общей сложности 144 партии. Итог этого марафона оказался удивительно сбалансированным: 21 победа у меня, 19 у Карпова и 104 ничьи. Это было одно из самых напряженных единоборств в истории большого спорта.*

*В СССР Карпов пользовался мощной политической поддержкой как человек, призванный отобрать чемпионский титул у американца Фишера. Он имел прочные связи в советском руководстве и по своей внутренней сути всегда стремился быть как можно ближе к власти. Наши шахматные стили различались как лед и пламень, отражая наши репутации «конформиста» и «бунтаря» за пределами шахматной доски.*

*Изумительное мастерство Карпова в неторопливой позиционной борьбе привело к появлению в шахматных словарях термина «карповский стиль», что означает постепенное и методичное удушение противника. Это напоминает удава, неумолимо сжимающего кольца вокруг своей жертвы.*

*«Намерения Карпова раскрываются его соперникам лишь в тот момент, когда сопротивление уже бесполезно» (Таль).*

*«Предположим, что партию можно продолжить двумя путями. Один из них - красивый тактический удар с вариантами, не поддающимися точному расчету. Другой - чисто позиционное давление, ведущее к эндшпилю с минимальными шансами на победу. Я без колебаний выберу второй путь» (Карпов).*

## Глава 2

### ЛЮДИ И ШАХМАТЫ

*Шахматы - это мой мир. Мир, в котором я живу полной жизнью, в котором я выражаю себя.*

*Михаил Таль*

#### Образ игры в литературе и кино

Трудно найти больший парадокс в общественном мнении, чем контраст между имиджем шахмат и собирательным образом шахматиста. Сама игра уже давно стала символом

интеллектуальной деятельности. По словам Стефана Цвейга, она «выдержала испытание временем лучше, чем все книги и творения людей, это единственная игра, которая принадлежит всем народам и всем эпохам, и никому не известно имя божества, принесшего ее на землю, чтобы рассеивать скуку, изощрять ум, ободрять душу».

Распространенный же литературный стереотип шахматиста - самоуглубленный молчун, чья замкнутость граничит с одержимостью и даже с аутизмом. Владимир Набоков был заядлым шахматистом-любителем, но сурово обошелся с любимой игрой в своем знаменитом романе «Защита Лужина» (1930). Главный герой, нелюдิมый и неуклюжий гротескный персонаж, выглядит почти изгоем общества, если не принимать во внимание его признанный шахматный талант. Правда, в киноверсии 2000 года создан более благоприятный образ, даже с романтическим оттенком.

Стефан Цвейг тоже населил свой шахматный мир ущербными и эксцентричными персонажами. Его посмертно опубликованная «Шахматная новелла» (1942) представляет собой политический и психологический комментарий к нацистскому мировоззрению, а в центре сюжета проходят две партии между чемпионом мира по шахматам, полуграмотным молодым человеком, и врачом, который сошел с ума, играя в шахматы с самим собой в стенах гестапо. При этом Цвейг дает замечательное описание самой игры:

«Разве узкое определение «игра» не оскорбительно для шахмат? Однако это и не наука, и не искусство; вернее, нечто среднее, витающее между двумя этими понятиями, подобно тому, как витает между небом и землей гроб Магомета. В этой игре сочетаются самые противоречивые понятия: она и древняя, и вечно новая; механическая в своей основе, но приносящая победу только тому, кто обладает фантазией; ограниченная тесным геометрическим пространством, и в то же время безграничная в своих комбинациях... Ее простые правила может выучить любой ребенок, в ней пробует свои силы каждый любитель, и в то же время в ее неизменно тесных квадратах рождаются особенные, ни с кем несравнимые мастера - люди, одаренные исключительно способностями шахматистов. Это особые гении, которым полет фантазии, настойчивость и мастерство точности свойственны не меньше, чем математикам, поэтам и композиторам, только в ином сочетании и с иной направленностью».

В наше время регулярно возникают более позитивные образы и ассоциации, связанные с шахматами и шахматистами. Кто не помнит начало фильма о Джеймсе Бонде «Из России с любовью» (1963), где злодей Кронштин сразу же после победы в шахматном турнире переходит к подготовке глобального заговора? Автор «бондианы» Иен Флеминг и режиссер фильма уделили большое внимание шахматной партии между Кронштиным и его соперником Мак-Адамсом, используя в качестве прототипа реальную схватку между двумя великими советскими шахматистами - десятым чемпионом мира Борисом Спасским и многолетним претендентом на высший титул Давидом Бронштейном. В истории Флеминга шахматы играют роль метафоры, когда один из соратников Бонда предупреждает его: «Русские играют в шахматы великолепно. Они с блеском осуществляют свои тайные замыслы. Игра спланирована до мелочей, и все гамбиты противника учтены заранее».

Существуют десятки других фильмов, где шахматы использовались подобным образом, чтобы подчеркнуть проницательность и стратегическое мышление главного героя. В фильме «Убийцы» (1995) Сильвестр Сталлоне и Антонио Бандерас предстают в облике профессиональных киллеров, которые днем пытаются убить друг друга, а по ночам играют друг с другом в шахматы по Интернету. В фильме Стенли Кубрика «2001: Космическая одиссея» (1968) компьютер HAL 9000 легко обыгрывает в шахматы Фрэнка Пула, что служит предзнаменованием его гибели по вине машины.

### **Реальные шахматные персонажи**

Несколько видных шахматистов былых времен действительно имели проблемы с психикой в период активных выступлений или после завершения карьеры. Немецкий мастер Курт фон Барделебен совершил самоубийство в 1924 году, причем точно так же, как это сделал Лужин в романе Набокова: выбросившись из окна. Первый официальный чемпион



мира Вильгельм Стейниц с переменным успехом боролся с психическим заболеванием в последние годы жизни. Акиба Рубинштейн, один из самых одаренных шахматистов первой четверти XX века, мало-помалу впал в патологическую застенчивость: сделав ход, он прятался в уголке игрового зала, где ожидал ответа соперника. Два величайших шахматиста в истории США - Пол Морфи и Роберт (Бобби) Фишер - сошли со сцены в расцвете таланта из-за серьезных проблем психологического характера.

Но все это - исключительные случаи. Как вымышленные, так и взятые из реальной жизни, они не должны закрывать нам глаза на то, что подавляющее большинство шахматистов ничем не отличаются от обычных людей. Кроме одного - способности хорошо играть в шахматы.

### **Родословная «королевской игры»**

Согласно официальной легенде, медленная военная игра наподобие шахмат зародилась в Индии и ее истоки теряются в глубине веков. Понемногу видоизменяясь, игра прошла длинный путь через юг Средней Азии, Персию и страны Арабского Востока - к Пиренейскому полуострову. Впрочем, европейцам «индийская» версия происхождения шахмат стала известна лишь в конце XVII века. С достоверностью можно утверждать одно: современные шахматы возникли в конце XV века в Средиземноморье и являются чисто европейским изобретением.

Обширная шахматная литература насчитывает сотни и даже тысячи лет, если включить сюда древнеиндийскую чатурангу и арабский шатрандж. Одна из первых европейских книг, выпущенных в типографии Уильяма Кэкстона в 1474 году, называлась «Шахматная игра». Общепринятая методика записи шахматных партий с помощью специальных символов («шахматная нотация») обеспечила шахматам богатую историческую летопись и позволила миллионам шахматистов последующих эпох учиться игре у легендарных мастеров прошлого.

Многовековая история шахмат свидетельствует о неуклонном развитии игры. Речь идет не только о правилах, которые в целом были стандартизированы к концу XVIII века.

Последние 200 лет правила оставались неизменными, а вот стиль игры и ее основные идеи претерпели значительные изменения, хотя этот процесс был постепенным и носил эволюционный характер.

В 1995 году немецкая газета *Welt am Sonntag* предложила мне вести еженедельную шахматную колонку. И у меня возникла идея подготовить краткий обзор творчества всех чемпионов мира.

Это была первая и, быть может, еще не до конца осознанная попытка внимательно изучить не только творчество самих чемпионов, но и их наиболее опасных соперников, которым не удалось покорить вершину шахматного Олимпа. Мне было интересно проследить развитие шахматной мысли через призму персональных успехов и неудач великих мастеров игры.

В 1999 году эти 64 колонки были расширены для публикаций в газете «Спорт-экспресс». А вскоре я решил написать серию книг «Мои великие предшественники». По ходу работы становилось все более очевидно, что охват тем будет неизбежно расширяться, и в конце концов получился многотомный труд объемом 2500 страниц. Исследуя, как сейчас говорят, «под микроскопом компьютерного анализа» творчество великих шахматистов прошлого, я в то же время раздумывал и о возможностях использования этого бесценного шахматного опыта в других сферах человеческой деятельности.

За несколько лет работы я узнал о своих предшественниках много нового. Каждый чемпион мира имел свой неповторимый дар и внес огромный вклад в развитие игры. Изучая наследие двенадцати чемпионов и их главных соперников, я задавался вопросом: в чем же состоял секрет успеха этой «великой дюжины»? Каких чемпионских качеств не хватило сражавшимся с ними претендентам?

Естественно предположить, что выдающиеся шахматные способности подразумевают мощный интеллект и даже гениальность. Увы, это далеко не так. Не больше истины и в

расхожем представлении о лучших шахматистах как о живых компьютерах, способных запоминать мегабайты информации и просчитывать игру на десятки ходов вперед.

На самом деле, как уже говорилось, нет никаких доказательств того, что шахматные мастера обладают какими-либо еще выдающимися талантами, кроме умения хорошо играть в шахматы. Целые поколения исследователей пытались выяснить, почему одни играют в шахматы хорошо, а другие - нет. Но обнаружить некий «шахматный ген» или какую-то особенность в раннем развитии будущих шахматистов так и не удалось. Тем не менее в шахматах - точно так же, как в музыке и математике - на свет рождаются настоящие вундеркинды. Они наблюдают за игрой взрослых, исподволь постигая правила, а потом вдруг начинают их обыгрывать и становятся маленькими звездами.

Итак, мы знаем, что особый шахматный дар действительно существует, но надо уметь его выявлять. Даже если вы от природы одаренный шахматист, то можете не сознавать этого в силу ряда причин и обстоятельств. Поэтому лучше сосредоточимся на факторах, поддающихся нашей оценке и влиянию.

### **Спорт, искусство, наука?**

Если вы спросите гроссмейстера, художника или компьютерного специалиста, что характерно для хорошего шахматиста, то поймете, почему шахматы являются идеальной лабораторией для отработки процесса принятия решений. Гроссмейстер скорее всего согласится с мнением второго чемпиона мира Эмануила Ласкера: «В первую очередь шахматы - это борьба». Ведь цель игры, независимо от ее определения, заключается в победе над соперником.

Художник Марсель Дюшан был сильным и увлеченным шахматистом. В какой-то момент он даже отказался от живописи ради шахмат, заявив, что эта игра «обладает всей красотой живописи и даже более того». Дюшан подчеркнул творческий, эстетический аспект игры следующим высказыванием: «Я убедился на личном опыте: не все художники играют в шахматы, зато все шахматисты являются художниками!» Действительно, мы не можем игнорировать элемент творчества, даже если приходится предельно рационализировать его для достижения главной цели - победы.

Перейдем к научному аспекту, который так склонны переоценивать люди, не играющие в шахматы. Когда в середине прошлого столетия на сцене впервые появились шахматные компьютеры, многие ученые полагали, что вскоре железные монстры разгромят любого шахматиста из плоти и крови. Однако и через полвека битвы между машиной и человеком все еще продолжаются...

Мой великий учитель, шестой чемпион мира Михаил Ботвинник посвятил последние тридцать лет своей жизни работе над созданием компьютерного шахматиста. Не просто программы, способной играть в шахматы, что и тогда было сравнительно нетрудной задачей, а такой программы, которая выбирала бы шахматные ходы подобно человеку, - то есть настоящего искусственного интеллекта.

Ботвинник обсуждал свои идеи со многими учеными, включая легендарного американского математика Клода Шеннона, который в свободное время тоже разрабатывал проект «шахматной машины». Большинство шахматных программ, в сущности, занимаются лишь перебором множества вариантов с огромной скоростью. Они используют вычислительную мощность компьютера для оценки всех возможных ходов в заданный промежуток времени. Каждому ходу присваивается числовая оценка, и в итоге машина выбирает ход с максимальной оценкой. Ботвинник хотел выйти за рамки этого подхода и создать программу, которая при выборе ходов использовала бы не столько вычислительную мощность, сколько логику.

К сожалению, его проект оказался неудачным. Годы труда, потраченные на расчеты типовых позиций и построение теоретических моделей, так и не привели к появлению прог-

раммы, которая играла бы лучше начинающего шахматиста. Между тем обычные шахматные игровые программы достигли сравнительно высокого уровня еще в 70-е годы. И даже сейчас, тридцать лет спустя, уже успешно сражаясь с чемпионами, они по-прежнему опираются в основном на «грубую силу» - свою астрономическую вычислительную мощь.

Однако в рамках этих методов шахматные программы приблизились к потолку своих возможностей. И для усовершенствования своих творений программисты вынуждены изучать концепции Ботвинника. Его собственный проект остался незавершенным, но многие его идеи имеют большую ценность и далеко опередили свое время. Ныне мы понимаем, что сама по себе вычислительная мощь не может исчерпать возможностей древней игры, и возвращаемся к мечте Ботвинника о создании шахматных программ, более близких к человеческому мышлению.

### **Больше, чем метафора**

Мы знаем, что компьютеры считают лучше нас. Тогда в чем же наша сила? В синтезе, в способности соединять точный расчет и вдохновение, науку и искусство, - в целом это гораздо больше, чем просто сумма составляющих частей. Шахматы - это уникальное познавательное поле, та сфера, где наука и искусство соединяются в человеческом представлении, а затем оттачиваются и совершенствуются по мере накопления опыта.

Таким же способом мы совершенствуем и другие сферы нашей жизни, требующие продуктивного мышления. Хороший руководитель мыслит творчески, сочетая анализ и исследовательскую работу. Полководец должен использовать свое знание человеческой природы для предугадывания стратегии противника и выработки оптимального плана противодействия. И так далее.

Схожей бывает даже терминология. Услышав такие выражения, как «начальная стадия», «уязвимое место», «стратегическое планирование» или «тактическая операция», можно подумать, что речь идет о каких-то военных маневрах или корпоративных разборках. Но с таким же успехом речь может идти и о шахматном турнире.

Разумеется, по сравнению с 64 клетками шахматной доски сферы бизнеса и военного дела кажутся безграничными. Но шахматы как раз в силу своего ограниченного масштаба представляют собой очень удобную модель для отработки навыков принятия решений. В шахматах существуют четкие критерии победы и поражения. Если вы принимаете ошибочные решения, ваша позиция ухудшается и чаша весов начинает склоняться к поражению; и наоборот, верные решения, принятые своевременно, приближают вас к успеху. За каждым шахматным ходом стоит определенное решение, и если у вас найдется достаточно времени, то при желании всегда можно проверить, было ли оно оптимальным.

Такая объективность дает ясное представление о качестве нашего метода принятия решений. Фондовый рынок и поле боя в силу своих специфических особенностей, связанных с необратимостью происходящих там процессов, не отличаются подобной определенностью. Однако и здесь успех зависит от качества принимаемых решений, которые оцениваются методами сравнительного анализа.

Что отличает лучшего менеджера, лучшего политика, лучшего шахматиста? Эффективность действий! Конечно, отнюдь не все способны достичь наивысшего успеха. Но это и не так важно - куда важнее найти собственный путь к достижению духовных и профессиональных вершин. Для этого надо неустанно совершенствовать свои навыки, развивать таланты, не бояться испытаний и преодолевать препятствия.

### **Шахматы как отражение жизни общества**

За столетия с шахматами произошли огромные эволюционные перемены. Первоначальный европейский вариант этой игры описан в старейшем трактате кастильского короля Альфонса Мудрого «Книга игр» (1283). Без большой натяжки можно провести параллель между развитием шахмат и эволюцией общественных отношений.

Стоит ли удивляться, что главная интеллектуальная игра Запада - как и искусство, и наука - во многом отражала состояние общества. Все изменения в политической, экономической и культурной сферах в той или иной степени влияли на стиль игры лучших шахматных мастеров каждой эпохи. Разве не закономерно, что в эпоху Возрождения, в XV-XVII веках, шахматы бурно развивались в Испании и Италии? Луис Рамирес Лусена, автор старейшего сохранившегося руководства по игре в шахматы, изданного в 1497 году, получил образование в университете Саламанки. В своем трактате он отразил переход к новым правилам игры, сохранившимся без существенных изменений до наших дней.

Первый великий шахматный мастер, известный композитор, один из создателей французской комической оперы Франсуа Андре Даникан Филидор, положивший начало разработке теории позиционной игры, жил в эпоху Просвещения, проникнутую философией рационализма. Можно даже предположить, что его знаменитая фраза «Пешки - душа шахматной партии» удивительным образом предвосхитила лозунги Великой французской революции.

В первой половине XIX века шахматный мир следовал за геополитической реальностью, отражая непрерывное соперничество за господствующее положение между Англией и Францией. А в середине века мировым лидером стал выдающийся шахматный романтик Адольф Андерсен из Германии. Его блестящая игра с захватывающими жертвами воплощала торжество духа над материей, что было созвучно с диалектикой классической немецкой философии. Затмить славу Андерсена, да и то ненадолго, удалось лишь гениальному Полу Морфи, всего за два года (1857-1858) покоровшему и Новый, и Старый Свет. Морфи продемонстрировал мощное сочетание прагматизма, агрессивности и хладнокровной расчетливости, свойственное молодой американской нации.

В 1886 году в Соединенных Штатах состоялся первый официальный шахматный матч за титул чемпиона мира. Этот факт часто вызывает удивление у американцев, в основной своей массе не считающих шахматы серьезным занятием, хотя первые чемпионаты мира по шахматам проводились именно в Америке при солидной поддержке спонсоров и большом интересе со стороны прессы. Участники первого легендарного матча переезжали из Нью-Йорка в Сент-Луис и Новый Орлеан, родной город великого Морфи, скончавшегося всего за два года до этого соревнования. Призовой фонд достигал двух тысяч долларов на каждого участника - огромная сумма, в 200 раз превышавшая средний еженедельный заработок по стране. Соперники - Иоганн Цукерторт и Вильгельм Стейниц - были яркими представителями старой и новой шахматных школ. Цукерторт представлял романтическую эпоху атакующей игры, а Стейниц был первым современным мастером позиционной игры.

Следующим достижением в развитии шахматной мысли стало появление в 20-е годы прошлого века нового течения - «гипермодернизма». Его лидеры, Арон Нимцович и Рихард Рети, бросили вызов традиционным концепциям игры, сформулированным их предшественниками. Потом наступила эпоха Ботвинника, олицетворявшего аналитический стиль новой советской науки. А в начале 70-х Бобби Фишер, как когда-то и Морфи, поразили мир мощным, но кратковременным всплеском американского индивидуализма и вывел шахматы на новый профессиональный уровень.

Современная шахматная парадигма отражает процесс успешного развенчания мифов и «больших обманов» XX века. За ними, как и за многими устаревшими шахматными доктринами, стоят жесткие идеологические догмы. Тенденции по-прежнему возникают и исчезают, но теперь единственное настоящее правило - это отсутствие правил. Взгляните на современный мир - и вы увидите динамичные изменения повсюду, от информационных

технологий до способов ведения войны. Кто может сказать, что шахматы не отражают реальной жизни?!

### Глава 3

## СТРАТЕГИЯ

*Человек, который знает, как нужно делать, всегда будет иметь работу. Человек, который знает, почему это нужно делать, всегда будет его начальником.*  
Ральф Уолдо Эмерсон

### Без цели игра бессмысленна

Во времена моей юности самыми зрелищными видами спорта в СССР были футбол и хоккей. С точки зрения правил, футбол - одна из самых простых игр: чтобы понять основные правила этой игры, достаточно посмотреть всего несколько матчей. При этом стратегия футбола отличается сложностью и глубиной. Главная цель игры проста - забить в ворота соперника как можно больше голов и пропустить в свои как можно меньше. Однако вопрос о способе достижения этой цели вызывает бесконечные дискуссии. К примеру, национальная сборная Италии традиционно предпочитает игру от обороны. Простая логика подсказывает: если соперник вам не забивает, то ваша команда не проигрывает. А вот бразильцы всегда стремились достичь той же цели совершенно иными, атакующими средствами, играя по принципу «вы забьете нам, сколько сможете, а мы вам - сколько захотим».

Представьте себе, что вы знакомитесь с шахматами по учебнику для начинающих, где не хватает нескольких страниц. В результате вы научились расставлять фигуры в начальную позицию, делать ходы и брать фигуры соперника, но не имеете ни малейшего представления об окончаниях и о мате королю. Какой толк от того, что вы преуспели в расчете вариантов и фланговых маневрах, если у вас нет конечной цели? Без цели игра не имеет смысла.

Старинная шахматная поговорка гласит: «Плохой план лучше, чем никакого». Это скорее остроумно, чем справедливо. План, конечно, необходим, но каждое решение, каждый шаг должны быть в нем четко обоснованы. Без учета различных нюансов сложной позиции вы сможете принимать лишь самые очевидные решения, и такой план принесет вам успех разве что в игре с более слабым противником.

За тридцать лет моей спортивной карьеры в шахматном мире произошли огромные изменения. Если раньше стратегию будущего соперника приходилось изучать изо дня в день, листая пыльные книги и журналы, то теперь можно любую сыгранную им партию за считанные секунды воспроизвести на компьютере. Если раньше шахматные партии публиковались в специализированных журналах спустя месяцы после турниров, то теперь каждый может наблюдать за ними по Интернету в режиме реального времени.

Но последствия революции в сфере информационных технологий проявляются не только в работе с удобными и доступными базами данных. Оперативность и объем поступающей информации требуют ее ускоренной обработки. Где бы ни игралась шахматная партия, она мгновенно транслируется на весь мир и подвергается тщательному анализу. Сейчас уже необходимо учитывать тот факт, что новая идея, на разработку которой раньше уходили месяцы, а то и годы, теперь может быть применена другими игроками уже на следующий день.

Это ускорение отразилось и на самой игре. В 1987 году я сыграл в Лондоне матч из шести партий по «быстрым шахматам» с англичанином Найджелом Шортом (через шесть лет он бросил мне вызов в поединке за мировую корону). Это был первый матч такого

уровня с сильно укороченным контролем времени. Каждый из нас имел лишь по 25 минут на всю партию - гораздо меньше, чем в классических шахматах, где игра может длиться до семи часов.

Сыграв перед матчем несколько тренировочных партий с новым контролем, я обнаружил, что и при нехватке времени на тщательный анализ ходов игра все-таки сохраняет сложность и глубину. Но вместо вдумчивого изучения позиции надо больше полагаться на интуицию. Оказывается, интуиция Вісуне с быстрым расчетом выходит здесь на первый план, а долгосрочное планирование и стратегические цели отступают на второй или даже вообще игнорируются. Любопытно, что такая игра по душе многим шахматистам: те, кто не любит строить далеко идущие планы во время семичасовой партии, предпочитают классическим шахматам быстрые.

Впрочем, большинство сильнейших гроссмейстеров, независимо от контроля времени, основывают свои расчеты на стратегическом планировании. Когда есть базовая стратегия, анализ позиции может быть и быстрым, и весьма эффективным. Если же вы играете без плана, то ваши решения будут спонтанными. Перескакивая ход за ходом от одной позиции к другой, вы вместо движения к основной цели решаете лишь текущие задачи.

Так и в жизни. Вспомним хотя бы президентскую кампанию в США 1992 года - ту самую, которая привела в Белый дом лидера демократической партии Билла Клинтона. Во время первичных партийных выборов казалось, что ежедневные новые скандалы неизбежно погубят его кандидатуру. На каждый новый инцидент его команда реагировала мгновенно - но это была не только реакция! Люди из окружения Клинтона пристально следили за тем, чтобы в каждом пресс-релизе звучало предвыборное послание их кандидата.

По сходному сценарию развивалась его борьба и за кресло президента. На каждую атаку команды Джорджа Буша-старшего команда Клинтона отвечала контрударом, смещавшим акцент на предвыборное послание. Такая стратегия постоянно укрепляла его позицию. За четыре года до этого кандидат от демократической партии Майкл Дукакис, в отличие от Клинтона, был совершенно выбит из колеи агрессивной тактикой республиканцев. Люди слышали, как он защищается, но не слышали его предвыборных лозунгов. В 1992 году команда Клинтона знала, что дело не только в оперативном реагировании, но и в том, насколько хорошо оно вписывается в общую стратегию.

Однако прежде чем приступить к осуществлению своей стратегии, нужно сначала ее разработать.

### **Будущее решений, принятых в настоящем**

Стратег начинается с постановки отдаленной цели и вырабатывает стратегию ее достижения, продвигаясь от этой цели в обратном направлении. При этом он намечает промежуточные цели, достижение которых необходимо для осуществления долгосрочного плана. Гроссмейстер делает лучшие ходы, основываясь не на переборе тысяч многоходовых вариантов, а на желании прийти через десять-пятнадцать ходов к определенной позиции. Он оценивает свои возможности, устанавливает цель и затем шаг за шагом движется к этой цели.

Промежуточные цели необходимы - они создают благоприятные предпосылки для реализации нашей стратегии. Без них мы как будто пытаемся построить дом, начиная с крыши. Зачастую мы ставим перед собой стратегическую цель и устремляемся вперед, не определив этапы ее достижения. Какие условия будут наиболее подходящими для успеха нашей стратегии? Какие от нас потребуются жертвы? Что и каким образом нужно изменить в позиции?

Если интуиция и общая оценка позиции подсказывают мне, что она таит в себе потенциал для атаки на короля противника, то я не бросаюсь в атаку напролом, а ищу промежуточные цели, которых необходимо достичь для ее успеха. К примеру, можно ослабить ук-



рытие неприятельского короля, разменяв ключевую фигуру его обороны. Сначала я должен понять, какие шаги помогут мне в достижении главной цели, и лишь потом начинаю планировать конкретные действия и искать ходы, усиливающие атаку. Без этого мой план был бы однобоким, поверхностным и имел бы мало шансов на успех.

В 2001 году во втором туре традиционного турнира в Вейк-ан-Зее я встретился с дебютантом этого престижного соревнования гроссмейстером Алексеем Федоровым. Играя со мной впервые, причем белыми, он сразу же дал понять, что не собирается пасовать перед именитым соперником: избрал нестандартное начало и, не закончив развитие фигур, ринулся на штурм моей королевской крепости. Было понятно, что такая неистовая и плохо подготовленная атака может оказаться успешной только в случае моей грубой ошибки. Присматривая за своим королем, я нанес контрудары на другом фланге и в центре - на участках доски, совершенно проигнорированных соперником. Вскоре выяснилось, что его атака опасна лишь с виду, и уже на 26-м ходу он признал поражение.

Это была легкая победа - для ее достижения я не сделал ничего особенного: соперник не имел продуманной стратегии, и его игра зашла в тупик. Федоров с самого начала не задался вопросом, какие условия необходимы для проведения успешной атаки. Решив переправиться через бурную реку, он бросился в воду, вместо того чтобы поискать мост.

Следует помнить, что нельзя бороться за победу, рассчитывая на грубую ошибку соперника: это заведомо проигрышная стратегия не только в профессиональных шахматах, но и в жизни.

### **Последовательность не исключает гибкости**

Постановка долговременных и промежуточных целей - это первый шаг на пути к успеху. Затем необходимо наметить маршрут и придерживаться избранного курса, не упуская из виду главной цели. Военная история изобилует именами полководцев, забывших о стратегии в стремлении завладеть сиюминутной инициативой на поле боя. Исторические хроники и Уильям Шекспир повествуют о том, как англичане разгромили французскую армию в битве при Азенкуре (1415). Полагаясь на свое численное превосходство, французские конные рыцари бросились в стремительную беспорядочную атаку, недооценив убийную силу длинных английских луков, которые буквально выкосили целые ряды наступавших.

Часто, когда ваш противник внезапно осложняет ситуацию, велико искушение наказать его за дерзкую вылазку, поднять брошенную перчатку, принять вызов. Но именно этого он от вас и ждет, так что нельзя терять голову! Если вы уже выбрали четкую стратегию, зачем отказываться от нее в угоду тому, что вам навязывают? Конечно, здесь требуется особое хладнокровие и выдержка, ибо вы испытываете не только внешнее давление, но и внутреннее - давление своего самолюбия: вам хочется превзойти противника в его собственной игре и утереть нос вашим критикам, реальным или воображаемым. Однако хладнокровие и выдержка не исключают гибкости стратегического мышления.

Блистательный пример такого мышления продемонстрировал фельдмаршал Кутузов. Ради сохранения боеспособной армии он не только уклонился от решающего сражения с французами, но и оставил им сожженную Москву. Результат общеизвестен: полный разгром Наполеона.

Перед началом моего матча на первенство мира с Найджелом Шортом (1993) мы с тренерами решили, что лучше всего было бы затянуть импульсивного англичанина в спокойную маневренную игру. Шорт слыл мастером опасных атак, хорошо подготовленным к резким поворотам игры, что было также и моим козырем. Но, взвесив все плюсы и минусы, мы пришли к выводу, что наибольшие неудобства сопернику все же доставит именно затяжная позиционная борьба.



В шахматах играющий белыми фигурами имеет преимущество первого хода, в какой-то мере сравнимое с преимуществом первой подачи в теннисе. Делая ход первым, вы лучше контролируете темп и направление игры. Готовясь к матчу с Шортом, мы решили исключить из моего «белого» дебютного репертуара все его любимые обоюдоострые варианты. Так, в старинной испанской партии я избрал линию неспешного развития и позиционного лавирования, ставшую для соперника настоящей «испанской пыткой».

В первых четырех партиях матча я одержал три победы, причем две из них белыми с помощью медленных маневров. И в следующих партиях я продолжал ориентироваться белыми на варианты, ограничивавшие активные возможности Шорта и заставлявшие его в поисках обострений перегибать палку. В сущности, я использовал преимущество белого цвета для прощупывания слабых мест его обороны. Упорно придерживаясь своей главной стратегической линии, в итоге я одержал еще три победы белыми фигурами.

Когда вы выигрываете, придерживаться избранного плана, на первый взгляд, легко. Однако это не так. Куда легче впасть в эйфорию и потерять самоконтроль. Если вы позволяете эмоциям влиять на ваши стратегические планы, долговременный успех невозможен.

### **Играйте в свою игру**

В одной и той же позиции, если в ней нет единственного пути к форсированному выигрышу, два сильных шахматиста могут придерживаться совершенно различных стратегий, и обе эти стратегии могут быть одинаково эффективны. У каждого игрока свой собственный почерк в постановке целей и решении проблем. Секрет разработки успешной стратегии заключается как в осознании своих достоинств и недостатков, так и в умении использовать свои сильные стороны.

Весьма показательно, что два выдающихся представителя противоборствующих шахматных школ стали чемпионами мира. Михаил Ботвинник верил в строгую самодисциплину, упорный труд и научный подход. Его соперник Михаил Таль давал волю буйной творческой фантазии, мало заботясь о своем здоровье и методичной подготовке. Знаменитая формула Томаса Эдисона «успех - это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота» была хороша для Ботвинника, но не работала для Таля.

Другой чемпион мира, Тигран Петросян, преуспел в «шахматной профилактике». Это искусство превентивных действий, укрепления собственной позиции и ликвидации возможных угроз еще до их возникновения. Петросян владел искусством защиты так хорошо, что зачастую атака его соперника заканчивалась, не успев начаться - иногда даже еще до того, как тот успевал о ней подумать. Петросян выстраивал идеальную оборону, сковывая силы своих соперников и подталкивая их к неосторожным шагам. Он выискивал малейшую слабость и с филигранной точностью использовал чужие ошибки.

Петросян был мастером создания безопасных для себя ситуаций. Он разработал стратегию «бдительного бездействия», позволявшую ему зачастую выигрывать без атакующих действий. Сначала он искал угрозы со стороны соперника и устранял их в самом зародыше. И лишь когда его собственная позиция становилась неуязвимой, он начинал создавать свои угрозы. Такая «железобетонная» стратегия Петросяна оказалась очень эффективной, но мало кто из шахматистов смог бы воспроизвести его уникальный стиль.

Когда я играл с Петросяном в голландском Тилбурге (1981), мне было 18 лет, а ему - 52. Я горел желанием отыграться за недавнее поражение в Москве, где моя грозная атакующая позиция вдруг рассыпалась. Тогда мне показалось, что это досадная случайность. Но в Тилбурге все повторилось! Складывалось впечатление, что его оборона вот-вот рухнет, но Петросян невозмутимо лавировал. Мои фигуры сновали вокруг его короля, и я был уверен, что решающий удар - лишь вопрос времени. Но где же этот удар?! Уставший и раздосадованный, я совершил одну ошибку, затем другую - и проиграл... Год спустя нечто похожее произошло в футболе, на чемпионате мира в Испании: итальянский оборони-

тельный стиль catenaccio восторжествовал над атакующим бразильским стилем jogo bonito (эффектная игра). Иногда ключ к успеху - это искусная защита!

Через два года я сравнял наш личный счет, дважды обыграв Петросяна в спокойном позиционном стиле, напоминавшем его собственный. Столь удачной сменой подхода я был обязан полезному совету, полученному от Бориса Спасского, в свое время отнявшего у Петросяна чемпионский титул. По его словам, играя с «железным Тиграном», лучше всего давить на его позицию не изо всех сил, а понемногу и постепенно.

Собственный опыт игры Спасского с Петросяном был во многом схож с моим. Первый матч с ним за мировую корону (1966) он проиграл в жесткой борьбе. Тогда он исходил из ошибочного убеждения, будто Петросян не играет в резком стиле потому, что недостаточно уверенно чувствует себя в острых ситуациях. Спасский любой ценой стремился к осложнениям, но... хитроумный чемпион мира блестяще отражал все его атаки и наказывал за ошибки. Однако во втором матче (1969) Спасский показал, что он усвоил полученные уроки, проявив куда больше уважения к тактическому мастерству Петросяна. На сей раз он играл более терпеливо и взвешенно - и добился заслуженной победы.

Два поражения от Петросяна вселили в меня глубокое уважение к его искусству защиты, и в то же время я понял, что такой стиль не для меня. Я всегда хотел быть атакующей стороной, и это отражалось на моей игровой стратегии. Вообще-то каждому нужно иметь четкое представление о своем стиле, со всеми его достоинствами и недостатками.

Агрессивный и динамичный стиль игры отражал мой характер и позволял в полной мере использовать мои достоинства. Даже когда мне приходилось защищаться, я постоянно искал возможность перейти в контратаку и склонить чашу весов на свою сторону. Переходя же в наступление, не довольствовался скромными приобретениями, а предпочитал резкую, энергичную игру - фигуры летали по всей доске, и проигрывал тот, кто ошибался последним. Многие другие шахматисты, включая моего исторического соперника Анатолия Карпова, специализируются на накоплении мелких преимуществ. Они почти не рискуют и улучшают свою позицию постепенно, пока оборона соперника не даст трещину. Но любая стратегия - оборонительная, динамичная или позиционная - может быть наиболее эффективной только в исполнении человека, хорошо ее понимающего.

В бизнесе тоже не существует универсальной успешной стратегии. В верхней части списка Fortune 500 любители риска соседствуют с консервативными менеджерами. Примерно 50% решений руководства корпораций очевидны для всех компетентных бизнесменов, как и многие шахматные ходы очевидны для любого сильного шахматиста, независимо от его стиля. А другие 50% сильных решений отличают профессионалов большого бизнеса, и 10% из этих решений - самых изощренных профи. Настоящие лидеры способны в любой ситуации выявлять малейшие диспропорции и ключевые факторы - и строить стратегию, их учитывающую.

Исполнительный директор Nokia Джорма Оллила превратил скромную финскую компанию в лидера мобильной телефонии своим нетрадиционным и даже хаотичным стилем, нарушавшим условности на каждом шагу. Топ-менеджерам предлагали меняться местами, сотрудники конструкторского отдела проводили встречи с потребителями и т.д. Главный дизайнер телефонных трубок однажды сравнил менеджмент компании с импровизированным концертом джазовой группы.

Такой свободный и динамичный стиль управления вполне мог бы не оказаться столь успешным в другой отрасли, в другой стране или с другим руководителем. К примеру, концерн IBM десятилетиями вел свой бизнес консервативными методами, базируясь на давно завоеванной репутации. В мире офисной электроники это подразумевало надежность и было для клиентов и деловых партнеров IBM гораздо важнее, чем стильный дизайн. Если модели мобильных телефонов обновлялись каждый месяц, то IBM продавал и обслуживал устройства с пятилетним или даже десятилетним сроком действия. И, с точки зрения потребителей, консервативный имидж концерна был его плюсом.

## Умейте сражаться на чужом поле

Нельзя стать чемпионом мира, не обладая способностью изменять стиль игры, когда это необходимо. Иногда вы просто не можете уклониться от боя и вам приходится сражаться в незнакомой местности, на чужом поле. Умение быстро адаптироваться в таких случаях жизненно важно для успеха. Можно даже изменить свой стиль по ходу игры, чтобы застать противника врасплох, но тогда «охотник» рискует попасться в собственную ловушку.

Я с успехом применил эту тактику в матче на первенство мира с выдающимся индийским гроссмейстером Вишванатаном Анандом (1995). Когда позади осталась половина матча, а счет был ничейным при одной победе у каждой из сторон, я отказался черными от своих излюбленных схем сицилианской защиты в пользу рискованного «варианта дракона», который раньше в ответственных партиях никогда не применял.

Это не было моей прихотью - такой выбор по ходу матча определили другие факторы. «Вариант дракона» ведет к бескомпромиссной игре, и здесь лишь наиболее агрессивные продолжения дают белым шансы на получение перевеса. Кроме того, изучение партий Ананда показало, что он не имеет серьезного опыта в разыгрывании «варианта дракона» и чувствует себя в этой схеме менее уверенно, чем в других острых дебютах. Ананд не только столкнулся с неприятным сюрпризом, но и понял, что я тщательно его подготовил. Бороться за перевес он мог только в обоюдоострых главных линиях варианта, но решиться на такой риск против хорошо подготовленного соперника нелегко. Поставленный перед трудным выбором, Ананд играл робко и потерпел два поражения.

Хорошо известно, что Наполеон обладал удивительной способностью быстро адаптироваться к обстоятельствам. На поле боя он славился своим умением использовать эффект внезапности, особенно когда настаивал на продолжении вроде бы захлебнувшейся атаки. А иногда и заманивал противников в хитроумные ловушки.

Наполеон тщательно подготовился к битве при Аустерлице (1805). Он отвел свои войска с превосходного аванпоста, позволив русской армии продвинуться вперед и увидеть в отдалении малочисленный французский строй. Молодой царь Александр I решил, что пробил час его славы, и отдал приказ о наступлении. Именно этого и ждал Наполеон. Он незаметно подтянул подкрепления к позиции, казавшейся слабой только на первый взгляд, и учинил противнику форменный разгром.

Это не просто пример отточенной до совершенства военной хитрости. Прежде всего Наполеон понимал, что неприятель превосходит его численно и лобовая стычка не приведет к победе. Он также знал, что Александр I молод и жаждет славы, - опытный полководец не поверил бы, что великий Наполеон может добровольно покинуть господствующую высоту. (Кутузов был единственным, кто выступил тогда с предостережением, но к нему не прислушались.) Наполеон учел в своей стратегии все эти факторы - и одержал блестящую победу.

Однако и цари могут учиться на собственных ошибках. Семь лет спустя, когда «Великая Армия» Наполеона вторглась в Россию и началась Отечественная война 1812 года, Александр I внял совету Кутузова и принял его трудную выжидательную стратегию с прицелом на истощение сил противника. В итоге наша армия взяла впечатляющий реванш.

Мне тоже не раз приходилось адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. В 1983 году на пути к шахматному Олимпу я, ZO-летний «выскочка», встретился в матче претендентов с 52-летним Виктором Корчным, участником недавних матчей на первенство мира. Неудивительно, что вначале ветеран полностью контролировал ситуацию: он выиграл 1-ю партию и затем не позволял мне создавать открытые атакующие позиции, разыгрывание которых было моим коньком.

Тогда я решил отказаться от бесплодных попыток обострить игру и изменил стиль: вместо резких ходов стал избирать самые надежные, даже если они вели к спокойным и

пресным позициям. Это освободило меня от психологического давления, вызванного «обязанностью» навязать сопернику свою игру в каждой партии. Отныне я просто играл в шахматы! Корчной вынудил меня сражаться на его территории, но я смог на ней освоиться, приспособился к новым условиям борьбы и начал побеждать. Выиграв 6-ю и 7-ю партии, я повел в счете. И тут Корчной попробовал отплатить мне той же монетой: в 9-й партии он перешел на тактический стиль, пытаясь заставить меня врасплох агрессивной игрой. Но, проиграв битву на своей территории, не смог отыграться на чужой и потерпел поражение в партии и в матче.

Этот опыт приспособления к ситуации под обстрелом противника оказался для меня чрезвычайно полезным, когда через год мне пришлось делать то же самое в куда менее благоприятной обстановке матча на первенство мира с Карповым.

Всякий, кто знаком с эволюционной теорией Дарвина, знает, что неспособность адаптироваться к условиям окружающей среды почти всегда чревата тяжкими последствиями.

Поучительна история знаменитой «Британской энциклопедии», случившаяся уже в компьютерную эпоху. Первой ошибкой этого, пожалуй, самого известного бренда среди справочных изданий было слишком запоздалое решение о выпуске своей продукции на компакт-дисках. «Разве кто-нибудь пожелает заменить красивые книги на электронную версию?» - думали издатели энциклопедии (теперь-то известно, что этого желали почти все ее читатели!). Заминка позволила конкурентам - энциклопедии Microsoft Encarta и другим - захватить огромную долю рынка, в то время как продажи печатных версий энциклопедий сократились до минимума.

Затем наступила эра Интернета, обещавшая море читателей по всему миру. И все делилось своим контентом бесплатно, компенсируя это рекламой, а «Британская энциклопедия» традиционно взимала плату за доступ к своим ресурсам. Естественно, что дела у нее складывались неважно. Спустя несколько лет «Энциклопедия» наконец сделала свой контент тоже бесплатным, но как раз в этот момент наступил бурный расцвет доткомов и рухнул рынок онлайн-рекламы! Опять перемены не пошли ей на пользу...

В чем причины этих показательных неудач? В случае с переходом от печатной версии к электронной руководители «Британской энциклопедии» попросту отстали от жизни. Неудача же их интернет-стратегии имеет более сложную природу. Это не только отставание от конкурентов, но и недальновидный прогноз потребительского спроса. Вместо того, чтобы положиться на огромный авторитет своего бренда, маркетологи «Британники» попытались перехитрить новый непредсказуемый рынок, но в результате снова оказались в проигрыше.

### **Частая смена стратегии равнозначна ее отсутствию**

Прежде чем решиться на какие-либо перемены, надо убедиться в их целесообразности. Поражение может заставить вас изменить и то, что не нуждается в переменах, а победа - убедить, что все прекрасно, даже если вы находились на грани катастрофы. Успех редко анализируется столь же скрупулезно, как неудача, ибо обычно все склонны приписывать свои победы не воле случая, а личному превосходству. Но излишняя самоуверенность и самодовольство порождают ошибки.

Если вы после каждого поражения меняете свою стратегию, считая ее ошибочной и губительной, то на самом деле у вас нет никакой стратегии. Фундаментальные изменения можно рассматривать и вносить только при резкой смене ситуации. Проводя любой план, надо быть и последовательным, и гибким. Стратег должен верить в свою стратегию и твердо ей следовать, но при этом - оставаться достаточно непредубежденным, чтобы вовремя осознать необходимость смены курса. Обдумывать такие перемены надо очень тщательно, а осуществлять - решительно.

В одном из самых напряженных шахматных поединков в жизни я стал свидетелем того, как соперник утратил веру в свой замысел. Это была последняя, решающая партия второго матча на первенство мира с Анатолием Карповым (1985). Перед ней я был на очко впереди - 12:11 и в случае ничьей, не говоря уже о победе, становился чемпионом. Но Карпов имел преимущество белого цвета, а с ним и шансы на выигрыш, который позволил бы ему свести матч вничью и сохранить титул.

Такие партии, представляющие ни с чем не сравнимую ценность в жизни шахматиста, подчинены особым законам борьбы. Когда всего один ход может решить вопрос «быть или не быть», трудно сохранять абсолютную ясность мышления. В таких экстремальных ситуациях, когда соперники играют на пределе нервного напряжения, многое, если не все, решает психологическая подготовленность, настрой на игру. Побеждает тот, кто оказывается хладнокровнее, расчетливее, увереннее в себе.

Будучи обязанным идти вперед, Карпов остался верен своему излюбленному на тот момент первому ходу e2-e4. В варианте сицилианской защиты, который я регулярно отставивал в матче, он применил новый, гораздо более энергичный план атаки, вроде бы соответствующий духу решающей партии. Однако в критический момент он не решился пусть и на рискованную, но подлинно атакующую игру, не стал форсировать события и попытался выиграть спокойными средствами, избрав благоразумный ход «в карповском стиле». Вероятно, в глубине души Карпов не был уверен в правильности атаки на королевском фланге и поэтому не мог вести ее смело и твердо. Иными словами, его личный стиль вступил в конфликт с принятой на данную партию игровой стратегией, из-за чего он и сбился с верного курса.

Это был переломный момент всей игры! После моего неочевидного и трудного ответного хода атака белых начала выдыхаться. Вскоре Карпов отверг возможность форсировать ничью, ведь его устраивала только победа. Теперь я уже был в своей стихии - контратаке! И в итоге вырвал победу, сделавшую меня чемпионом мира.

Интересно, что Карпов извлек из этой судьбоносной партии ценный урок: после нее он уже очень редко начинал игру ходом e2-e4. Видимо, он понял, что ему слишком трудно удерживать контроль над ситуацией в острых вариантах сицилианской защиты и что закрытые дебюты все-таки ближе ему по стилю, больше соответствуют его общему подходу к шахматам. Именно потому, что он сумел вовремя измениться и приспособиться, Карпов еще много лет оставался у самой вершины шахматного Олимпа...

Вы должны не только знать, какие вопросы следует задавать себе в критические моменты, но и уметь распознавать эти моменты. Изменились ли условия настолько, что уже необходимо менять стратегию, или же хватит и небольших корректировок? Изменились ли главные цели, и если да, то почему? Избегайте перемен ради перемен.

Следует также избегать отклонения от избранного стратегического курса под давлением конкурентов. Если вы осуществляете успешный стратегический план по завоеванию пространства на шахматной доске или доли рынка в глобальном экономическом пространстве, конкуренты постараются заставить вас отказаться от него и таким образом сбить вас с курса. Но добиться успеха они смогут только с вашей помощью. Ибо диверсионная тактика, применяемая против основательной стратегии, как правило, неэффективна. В большинстве случаев можно смело игнорировать ее и двигаться дальше по избранному пути.

Мое многолетнее доминирование в шахматах приводило порой к интересному побочному эффекту. Некоторые из соперников применяли против меня редкие, незаезженные варианты, стремясь направить игру в оригинальное русло. Они надеялись, что мне не удастся использовать мой предыдущий опыт и я буду хуже реагировать на неожиданные повороты событий. Но обычно оказывалось, что этим «диверсионным» концепциям недостает элементарного здравого смысла. Временные плюсы подобных нововведений не компенсируют такого существенного минуса, как несостоятельность.

## Решайте свои задачи

Даже если соперники не мешают вам напрямую, они все равно могут отвлекать ваше внимание. В личном единоборстве - скажем, матче на первенство мира - вы играете лишь | с одним человеком, сидящим напротив вас за шахматной доской. Тут исход ясен: выигрываете вы - проигрывает он. Или наоборот. А вот в турнире, где рядом еще с десяток игроков, на ваш конечный результат может повлиять происходящее на других досках. В бизнесе так обычно ведут дела с многочисленными партнерами и конкурентами: если авиакомпании United и American вступают друг с другом в переговоры, то Delta должна непременно уделить этому внимание.

В 2000 году я играл в супертурнире в Сараево и перед финишем лидировал, опережая ближайших конкурентов f Алексея Широ́ва и Майкла Адамса лишь на пол-очка. В последнем туре все мы встречались с разными соперниками. Если бы я сыграл вничью, а Адаме и Широ́в победили, то они бы догнали меня и разделили со мной первое место. А если бы я проиграл, то мог и вовсе остаться третьим.

Перед партией я должен был решить, играть ли мне на победу или действовать осторожно. Было бы неоправданным героизмом ринуться в бой под девизом «победа или смерть» - в шахматах, как и в жизни, такие отчаянные ситуации редкость. Во-первых, я играл черными. Во-вторых, мой соперник Сергей Мовсесян, хотя и был аутсайдером этого элитного турнира, в предыдущих двух турах одолел весьма именитых соперников. К тому же в нашей дуэли было и нечто личное. Незадолго до этого, во время чемпионата мира ФИДЕ в Лас-Вегасе (1999), критикуя этот нокаут-турнир при ста участниках как непригодный для выявления сильнейшего шахматиста планеты, я в шутку называл некоторых четвертьфиналистов, включая Мовсесяна, «туристами». Сергей воспринял это с обидой и в резкой форме высказал в прессе свои возражения. Теперь этот «турист» наверняка собирался заполучить в качестве сувенира мой скальп.

Мне также надо было учитывать вероятный исход поединков моих конкурентов. Соперник Широ́ва француз Бакро, потерпев уже пять поражений, находился в самом низу турнирной таблицы. И я не мог рассчитывать на то, что он добьется ничьей, когда Широ́ву так нужна победа.

С учетом всей этой информации я и выстроил свою игровую стратегию. Избрав против Мовсесяна свой излюбленный острый вариант сицилианской защиты, я при первой возможности перешел в контратаку. Когда я встал из-за столика посмотреть, как дела у моих преследователей, игра уже складывалась в мою пользу. Конечно, я понимал, что, если выиграю сам, исход других поединков не будет играть роли, но мне было трудно удержаться от искушения. Ведь если Адаме и Широ́в не выиграют, то с моей стороны будет глупо рисковать: тогда я смогу согласиться на ничью - и все равно выиграю турнир. Признаться, такие мысли мешают сосредоточиться на собственной игре. Опасно и вникать в замыслы конкурентов: это отвлекает от тех задач, решение которых находится непосредственно в вашей власти.

Поэтому я почти с облегчением увидел, что и Широ́в, и Адаме уверенно движутся к победе. Теперь я уже точно знал, что должен о них забыть, сосредоточиться на собственной

партии и выиграть во что бы то ни стало! Когда я вернулся к своей доске, все мысли об осторожной игре были выброшены из головы... В конце концов выиграли все трое, и я, сохранив минимальный отрыв в пол-очка, занял первое место. Мораль этой истории проста: слишком беспокоясь о чужих делах, мы рискуем упустить из виду собственные цели.

### **Вопрос «почему?» превращает тактика в стратега**

Свою книгу о японском бизнесе Кеничи Ома подытожил таким определением стратегии: «Стратегический метод состоит в испытании на прочность господствующих убеждений единственным вопросом: почему?»

«Почему?» - это вопрос, позволяющий отличить обычного тактика от настоящего стратега. Надо как можно чаще задавать себе этот вопрос, если вы хотите осознать и разрабо-

тать свою стратегию, а затем ей следовать. Когда я спрашиваю новичка, зачем им сделан тот или иной ужасный ход, он очень часто вообще не находит ответа. Хотя очевидно, что это не было частью глубокого плана, за которым стояли стратегические цели. Между тем перед каждым ходом или решением любому человеку полезно сделать паузу и спросить себя: «Почему я делаю такой ход? Чего я пытаюсь достичь и чем этот ход может мне помочь?»

Шахматы демонстрируют нам силу вопроса «почему?» с предельной ясностью. Каждый ход имеет последствия; он либо согласуется с вашей стратегией, либо ей противоречит. Если вы не задумываетесь над целью каждого хода, то проиграете сопернику, имеющему более-менее четкий план действий.

У каждого из нас есть масса нерешенных личных и профессиональных задач, но зачастую они похожи на «списки желаний», а не на четкие цели, которые должны лечь в основу верной стратегии. Сказать «хочу больше зарабатывать», «хочу обрести настоящую любовь» или «хочу выиграть эту партию» - все равно что не сказать ничего. Желание - это еще не цель (да и не все желания стоит возводить в цель).

К примеру, почти каждый из нас на определенном этапе жизни испытывает желание найти лучшую работу. Но начинать поиски имеет смысл лишь с того момента, когда вы поймете, почему вам необходима эта перемена. Возможно, на самом деле вам нужна не просто новая работа, а смена вида деятельности. А может быть, достаточно будет что-то изменить в вашей нынешней работе. Вы не узнаете, к чему стремиться, пока не поймете, что именно будет вас удовлетворять.

В начале поисков пути, ведущего к главной цели, составьте список промежуточных задач. К примеру, если при нынешней работе деньги для вас не главная проблема, не следует соглашаться на предложение, которое сулит больше денег, но не меняет обстоятельств, делающих вашу работу трудно выносимой.

Каждый лидер в любой области - будь то успешная компания или отдельный человек - достигает вершины благодаря упорной работе и сосредоточенности на своих целях. Лучшие из лучших верят в себя, в свои планы - и постоянно трудятся над их совершенствованием. Образуется как бы цикл позитивной поддержки: работа укрепляет веру и желание, а они, в свою очередь, побуждают работать еще лучше.

Анализ своих действий должен стать привычкой, достаточной сильной для преодоления таких препятствий, как нерешительность или чрезмерная самоуверенность. Это как мышца, которую нужно тренировать постоянными упражнениями.

В бизнесе есть замечательная поговорка: «План без действия бесполезен, действие без плана губительно».

**Пол Морфи** (22.06.1837 - 10.07.1884), США

**Вильгельм Стейниц** (14.05.1836 - 12.08.1900), австрийская империя / США

### **Отцы-основатели**

Здание современных шахмат зиждется на двух столпах - Морфи и Стейнице. первый оставил яркий след в истории, поразив современников своим невиданным талантом и гармоничным стилем, второй провозгласил общие принципы шахматной стратегии и создал школу позиционной игры. Наследие Морфи и Стейница перенесло шахматы из бурного романтического прошлого в современную эру «железной» логики.

Трудно поверить, что один шахматист может менее чем за год оказать глубокое влияние на такую древнюю игру. Но в 1858 году американец Пол Морфи проложил тропу, навсегда изменившую ландшафт шахматного мира, состоятельный молодой человек из Нового Орлеана стал играть в шахматы только потому, что после окончания учебы он еще не достиг возраста, с которого по закону можно было заниматься адвокатской практикой. Он быстро доказал, что в США равных ему нет; настоящие соперники находились по другую сторону Атлантического океана.

Европейское турне Морфи можно сравнить с историей великих завоевательных походов. Продолав пусть конкистадоров в обратном направлении, этот юноша (ему был 21 год)



сокрушил одного за другим лучших мастеров того времени. Разгромлен был даже прославленный немец Адольф Андерсен. атакующая мощь Андерсена так восхищала его современников, что две его величайшие партии были названы «бессмертной» и «вечнозеленой»; их красотой и по сей день любуются все, кто впервые знакомится с шахматами. Но и он ничего не смог противопоставить удивительно сильной игре Морфи (а почтенный английский маэстро

Говард Стаунтон, ведущий игрок 40-х годов, и вовсе уклонился от встречи с грозным соперником).

Морфи был встречен в США как герой, что и неудивительно: ведь он стал едва ли не первым американцем, который приобрел всемирную известность. И хотя официальный титул чемпиона мира по шахматам появился лишь почти через тридцать лет, нет сомнений, что Морфи был истинным королем шахмат.

Увы, царствование Морфи оказалось очень коротким. Он никогда не считал шахматы надлежащим занятием для джентльмена-южанина и после своего триумфального возвращения из Европы больше не играл с серьезными соперниками. Он разочаровался не только в шахматах, но и в юриспруденции, где его карьера была весьма посредственной. Его депрессия усугубилась двойственным отношением к Гражданской войне в США, а в последние годы жизни он страдал от прогрессирующего душевного заболевания. Великого Морфи с полным основанием называют «гордостью и печалью шахмат».

В чем причина такого успеха Морфи? Почему молодой человек не только не имел достойных соперников у себя на родине, но и легко побеждал лучших шахматистов мира? Секрет Морфи заключался в его природном даре - понимании позиционной игры, хотя сам он вряд ли это сознавал. Вместо того чтобы сразу бросаться в безоглядную атаку, как это было принято в те дни, Морфи сначала проводил всестороннюю подготовку. Он понимал, что победную атаку можно начать лишь с сильной позиции и что позиция без явных слабостей не может быть разгромлена.

К сожалению, Морфи не оставил после себя четкого руководства или программы, объясняющей его метод. Он настолько опередил свое время, что после его ухода на шахматной сцене снова возобладали представители «романтического направления», словно ничему не научившись.

Понадобилось еще с четверть века, чтобы заново открыть и сформулировать основополагающие принципы позиционной игры.

Честь этого «повторного» открытия принадлежит Вильгельму Стейницу, уроженцу Праги. Ранняя шахматная карьера Стейница отличалась стабильным прогрессом, а его стиль был вполне современным, то есть он играл интуитивно и рискованно, почти не задумываясь об обороне или взвешенной стратегии. И, прославившись своими дерзкими атаками, заслужил прозвище «австрийского Морфи».

Затем Стейниц переехал в Англию, где прожил двадцать лет, прежде чем стать гражданином США. Именно там он постепенно изменил свой образ мысли и стиль игры. Длительные перерывы между турнирами давали ему время для размышлений и исследований; попутно он вел популярную шахматную колонку в одной из нью-йоркских газет и играл показательные партии. В 1870 году Стейниц приступил к разработке теории шахматной стратегии и оценки позиций. Эта дата в истории шахмат служит водоразделом между периодами «до Стейница» и «после Стейница».

Хотя Стейниц обрел бессмертие теоретическими работами, он успешно применял свою теорию и на шахматной доске. В 1886 году он вступил в битву за первый официальный титул чемпиона мира с Иоганном Цукертортом, шахматным романтиком старой школы. Начав с четырех поражений в первых пяти партиях, Стейниц с помощью своих принципов сумел добиться перелома. Он изучил соперника, внес необходимые коррективы и в конце концов выиграл матч со счетом 10:5 при пяти ничьих. Цукерторт не мог понять, как это Стейниц побеждает его без блестящих атак. В конце концов, разве не атака приносит победу в шахматах?!

Когда в 1894 году Стейниц уступил корону Ласкеру, новое поколение шахматистов уже глубоко усвоило его уроки.

Его принципам отдавали должное все чемпионы мира. Эво люция шахмат продолжалась, но именно Стейниц, воодушевленный Морфи, впервые перевел игру с зыбучих песков интуиции на твердую опору теории.

«До сих пор Морфи является непревзойденным мастером открытых игр. Насколько велико его значение, видно из того, что ничего существенно нового после Морфи в этой области создано не было (до середины 20-го века. - Т.К.). Каждый шахматист - от начинающего до мастера - должен в своей практике снова и снова возвращаться к творчеству гениального американца» (Ботвинник).

«В отличие от других игр, где целью служит жажда наживы, шахматы предназначены для людей разумных, хотя бы потому, что они из числа тех битв, где нет иной награды, кроме почета. Это безусловно философская игра. Если шахматная доска вытеснит карточный стол, то в общественных нравах произойдут очевидные изменения к лучшему» (Морфи).

«Значение учения Стейница заключается в том, что он показал - в принципе шахматы имеют строго выраженную логическую природу» (Петросян).

«Шахматы не для слабых духом, они поглощают человека целиком... Шахматы трудны, они требуют работы, серьезного размышления и ревностного исследования. К цели ведет только честная, неллицеприятная критика» (Стейниц).

## Глава 4

### СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

*Тактика - это знание того, что делать, когда есть, что делать. Стратегия - это знание того, что делать, когда делать нечего.*  
Савелий Тартаковер

### Быть в движении!

Чтобы делать правильные ходы, мы должны знать, к чему стремимся. В шахматах цель довольно ясна: поставить мат неприятельскому королю. Стремясь к этой цели, мы определяем стратегию и тактику игры и намечаем лучший план действий. При проведении стратегического плана мы используем возникающие тактические возможности. К сожалению, слова «стратегия» и «тактика» нередко используются как синонимы, что приводит к стиранию многих качественных различий между этими в принципе разными понятиями.

Если стратегия абстрактна и основана на отдаленных целях, то тактика конкретна и основана на поиске оптимальных сиюминутных решений - она связана с оценкой угроз и защитой от них. Тактический шанс может спасти вас в трудной позиции. Кроме того, встречаются случаи «единственного хода», когда все остальное проигрывает. В шахматной литературе существует специальный символ для обозначения таких абсолютно необходимых ходов. Они не хороши и не плохи, не трудны и не легки - они просто необходимы для того, чтобы избежать немедленного поражения.

Когда ваш соперник допускает промах, внезапно может появиться и выигрывающая тактика - здесь она служит средством, непосредственно ведущим к цели. Так и в футболе: опытный игрок, обученный сложным финтам, схемам и комбинациям, увидев, что вратарь соперника поскользнулся на траве и упал, тут же, без колебаний наносит удар по пустым воротам. Это чисто тактическое решение.

Когда позиция требует точно реагировать на угрозы и использовать любой подвернувшийся благоприятный шанс, тактик находится в своей стихии. Но перед ним возникает непростая проблема, когда под рукой нет очевидных ходов, когда требуется продуманное действие, а не реакция. Известный гроссмейстер и шахматный литератор Савелий Тартаковер полушутя назвал это «фазой ничегонеделания». На самом деле именно мастерство в этой «фазе» отличает сильных шахматистов.

Дело в том, что в шахматах мы не можем пропустить ход, даже если не знаем, куда пойти. Эта обязанность - тяжелое бремя для игрока, не обладающего стратегическим видением: при отсутствии прямых угроз он не в силах составить план и любой ценой пытается обострить игру, что обычно лишь ухудшает его позицию. На примере творчества Петросяна мы знаем, что вполне жизнеспособной стратегией может быть «бдительное бездействие», но такое осмысленное выжидание требует высочайшего мастерства. Как писал второй чемпион мира Эмануил Ласкер, «кто не понимает языка равных позиций, тот не в состоянии подметить признаки, предвещающие великие события».

Итак, что же делать, когда на первый взгляд делать нечего? Игру в такие периоды мы называем «позиционной», ибо суть дела в постепенном улучшении позиции. Надо укреплять слабые участки и находить способы усиления фигур, причем не теряя концентрации. Спокойные позиции коварны: в них есть опасность расслабиться. И тут мастера позиционной игры наносят свои смертоносные удары! Особенно хорошо это получалось у Карпова и Петросяна. Они почти никогда не теряли бдительности и были готовы пережить долгие периоды кажущегося бездействия, накапливая одно крошечное преимущество за другим. Порой их соперники в итоге вообще не могли найти хороших ходов, оказываясь словно на зыбучем песке.

В жизни мы находимся в движении отнюдь не всегда. Если у нас нет плана полезных действий, мы можем смотреть телевизор, заниматься обыденными делами и считать, что отсутствие новостей - тоже хорошая новость. Увы, люди необычайно изобретательны в поиске способов бездарного времяпрепровождения. Но настоящий стратег именно в период стабильности проявляет свой талант, отыскивая пути для продвижения вперед и укрепляя свои позиции в преддверии неизбежного кризиса. Не стоит забывать, что в жизни, как и в игре, стабильность недолговечна и кризис действительно неизбежен!

История неоднократно подтверждала это. Вспомним хотя бы брежневские времена, когда кажущиеся стабильность и благополучие закончились афганской катастрофой, а затем экономическим коллапсом и распадом государства...

Или иной пример. Европа вступила в XX век почти без военных потрясений, и пацифистские настроения охватили общество, дойдя до парламентов многих европейских стран. А между тем кайзеровская Германия готовилась к войне. Рост ее военно-морской мощи сопровождался, а отчасти и стимулировался ускоренным развитием военно-морского флота Великобритании, в чем была заслуга по сути одного человека - адмирала Джона (Джекки) Фишера.

Англия более ста лет являлась истинной владычицей морей, и в 1900 году английские политики и военачальники воспринимали такое превосходство как должное. Но адмирал Фишер настоял на модернизации Королевского ВМФ, строительстве первых огромных dreadnoughtов и разработке боевых подлодок, презрительно называемых его коллегами по Адмиралтейству «трусливым» и, еще хуже того, «противным английскому духу» изобретением.

Фишеру, чей боевой дух плохо сочетался с государственными делами, приходилось преодолевать огромные трудности, чтобы осуществить свою программу военной модернизации в мирное время. Он даже ушел в отставку, но в 1914 году был снова призван на службу, и в ходе Первой мировой войны его заблаговременная реформа военно-морского флота доказала свою состоятельность. Ныне Джекки Фишер признан историками одним из величайших британских адмиралов, хотя самые важные его победы не потребовали ни

единого выстрела. Это был стратег, хорошо понимавший, что в момент кажущейся стабильности надо не стоять на месте, а двигаться вперед.

### **Стратегия должна направлять тактику**

В шахматах тактическое решение порождает целую серию ходов, вынужденных для обеих сторон. Вы анализируете позицию на доступную вам глубину, рассчитывая множество вариантов. Цена каждого хода очень высока: один промах - и наказание неизбежно.

Это можно сравнить с работой трейдера на бирже, который должен десятки, а то и сотни раз в день решать - «купить или продать?». Он смотрит на цены и индексы, анализирует их в меру своих способностей и за ограниченное время принимает наилучшее, с его точки зрения, решение. Чем больше он тратит времени, тем качественнее это решение, но если он промедлит, благоприятная возможность может уйти безвозвратно.

Тактические расчеты в шахматах поначалу очень трудны для человеческого мозга, но, когда вы приводите их в систему, они становятся естественной частью игры, почти тривиальной по сравнению со стратегией. Как правило, это четкий ряд суждений, построенных по принципу «если - то», идеально подходящих для компьютерного программирования. «Если он возьмет мою пешку, то я пойду конем на е5. Если затем он атакует моего коня, то я пожертвую слона. Если затем...» и т.д. Разумеется, на подходе к пятому или шестому «если» ваши расчеты невероятно усложняются из-за обилия возможных ходов. Чем дальше вперед вы пытаетесь заглянуть, тем больше вероятность допустить ошибку.

Мы принимаем наши решения, опираясь на опыт и анализ, поэтому так важно разобраться в этом процессе и постоянно совершенствовать его. Более широкая перспектива позволяет нам оценивать более отдаленные последствия тактических решений. При этом нельзя допускать, чтобы случайные тактические операции уводили нас в сторону от стратегической цели.

В 2004 году, вскоре после столетнего юбилея знаменитого полета братьев Райт, я выступал в Швейцарии с лекцией на тему «Как раскрыть свой потенциал». И в качестве примера, иллюстрирующего опасность отсутствия стратегического видения, привел именно братьев Райт с их прославленным изобретением - летательным аппаратом.

Орвилл и Уилбур остались в истории на века, однако сами они считали, что аэроплану вряд ли суждено стать чем-то большим, чем простой забавой. А поскольку это мнение разделяли и американские ученые того времени, вскоре США явно отстали от Европы в области самолетостроения. Братья Райт не смогли оценить по достоинству огромный потенциал своего изобретения, поэтому не они, а другие раскрыли значение воздушных перелетов для коммерческих и военных целей. Вот почему сейчас мы летаем на самолетах не братьев Райт, а Уильяма Боинга! Америка остро нуждалась в человеке, сочетавшем инженерную мысль с предпринимательской

дальновидностью, и таким человеком стал Боинг. Его пример поучителен вдвойне: Боинг был не только стратегом, но и тактиком с творческим мышлением.

В 1910 году он прочел в журнале American Scientific Magazine статью, где тезис о том, что самолеты могут революционизировать мир, был назван «нелепейшим преувеличением». Тогда молодой инженер Боинг еще не был знаком с идеей летательных аппаратов тяжелее воздуха и жил в Сиэтле - далеко от восточного побережья США, где проводились основные летные испытания. Он не обладал техническими познаниями братьев Райт, однако сумел осознать коммерческий потенциал перелетов и разработать стратегию, ведущую к цели.

Боинг понимал, что необходимым фундаментом для создания успешной компании в этой новой области является технологическое совершенство. Чтобы осуществить свою идею, он преодолел несколько технических препятствий, поставив на карту все свои сбережения. И не сидел сложа руки в надежде, что технологический прорыв произойдет раньше, чем он станет банкротом. Его стратегией была разработка инновационной технологии самолетостроения, а тактикой - сооружение аэродинамической трубы при местном университете для обучения будущих инженеров.

В 1917 году американские вооруженные силы готовились вступить в Первую мировую войну. Они нуждались в самолетах, и Боинг уже имел, что предложить. Проблема была в том, что американская армия испытывала новые самолеты за пять тысяч километров от Сиэтла - во Флориде, куда нельзя было долететь на маломощных машинах того времени. Но Боинг не мог упустить такой шанс: он распорядился разобрать самолеты, упаковать их, словно детали конструктора, в коробки и перевезти через всю страну. Блестящий тактический маневр!

Этот скромный успех позволил Боингу продолжить дело.

Хотя его авиационный завод боролся тогда за выживание, производя моторные лодки и даже мебель, он по-прежнему нанимал самых талантливых инженеров и вкладывал средства в исследовательские работы. И когда, наконец, воздушная доставка почты, пассажирские полеты и сенсационный перелет Чарльза Линдберга из Нью-Йорка в Париж в 1927 году привели к настоящему буму авиации, Боинг со своей передовой технологией оказался готов войти в нарождающуюся индустрию и занять в ней господствующее положение.

В том же 2004 году, читая лекции на двух бизнес-выставках в Бразилии, я добавил к этой истории еще одну главу. У бразильцев есть свой «отец авиации» - изобретатель Альберто Сантос-Дюмон, совершивший публичный полет на аппарате тяжелее воздуха еще до братьев Райт. Отважные подвиги и яркий характер сделали его в 1900 году чуть ли не самым знаменитым человеком на Земле, хотя ныне о нем почти забыли. Это полный антипод Боинга. Сантос-Дюмон был одержим утопической мечтой о всеобщем мире, который должен наступить благодаря кругосветным путешествиям, и мало интересовался будущим своих изобретений. Применение авиации в военных целях его ужаснуло и, возможно, стало одной из причин его самоубийства в 1932 году.

Если бы мне довелось читать эту лекцию в России, я бы в качестве примера отсутствия стратегического видения рассказал о трагической судьбе изобретателя Александра Можайского. Он провел успешные испытания своей модели самолета еще в 1882 году, за двадцать лет до полета братьев Райт. Так впервые была практически доказана возможность полета человека на аппарате тяжелее воздуха. Но вместо всеобщего признания и правительственной поддержки Можайского ждало горькое разочарование. Его изобретение было объявлено военной тайной, и писать что-либо о самолете строжайше запрещалось. Царское правительство недальновидно считало создание летательных аппаратов тяжелее воздуха преждевременным и нецелесообразным делом. Отсутствие финансирования привело к приостановке работ по усовершенствованию самолета, и Россия, возможно, упустила уникальный шанс стать первой авиационной державой в мире.

Итак, если стратегия предназначена для достижения цели, то тактика... для реализации этой стратегии, Боинг поставил на службу своему долгосрочному плану бесчисленные тактические приемы и искусные маневры. Когда есть четкая цель и ряд промежуточных задач, для их решения можно смело применять тактические средства. Чем чаще мы это делаем, тем лучше получается: наши стратегические цели органично включаются в тактическое мышление, реакции ускоряются и в то же время становятся более точными. А для успеха скорость имеет порой решающее значение.

### **Адовы круги цейтнота**

Злейший враг стратега - стрелки часов. Острая нехватка времени - в шахматах это называется цейтнотом - отбрасывает нас к тактической игре, построенной лишь на чистых рефлексках. Когда не хватает времени для точного расчета и надлежащей оценки позиции, наше стратегическое видение затуманивается эмоциями и инстинктами. Тут может подвести даже самая развитая интуиция! Внезапно шахматы становятся похожими на игру в рулетку.

Четвертого марта 2004 года мои часы неумолимо отсчитывали время в важнейшей партии супертурнира в испанском Линаресе. Я играл белыми с болгарским гроссмейстером Веселином Топаловым, будущим чемпионом мира по версии ФИДЕ. Самый значимый турнир года завершался, и я шел на втором месте, но в случае победы мог реально претендовать на первое. У меня оставалось всего десять минут, а на доске была обоюдоострая позиция и назревала буря: я сконцентрировал против черного короля большие силы и вел атаку, бросив на произвол судьбы свой ферзевый фланг.

Я видел многообещающее продолжение, но в расчетах никак не мог найти ничего конкретного: у обеих сторон возникало слишком много возможностей. Продолжение выглядело перспективно, да и интуиция подсказывала мне, что оно должно быть хорошим. Когда на моих часах осталось лишь восемь минут, я сделал ход. Настал черед попотеть Топалову - и он нашел неожиданную для меня защиту, поставив передо мной проблемы, на решение которых у меня оставались считанные минуты...

Осталось четыре минуты. Стоп, а не был ли его последний ход ошибкой? Верный своему боевому стилю, Топалов вместо оборонительного хода ответил контрвыпадом. Для продолжения атаки я должен пожертвовать фигуру... Мои угрозы серьезны, но если атака вдруг захлебнется, я проиграю! Так что обратного пути уже нет... Сердце прыгало у меня в груди, разгоняя адреналин по всему телу. Я чувствовал, что решающий удар где-то рядом. Мой следующий ход конем открывал ладье атаку на его короля. Но куда пойти конем - на e6 или на e4, вперед или назад?!

Осталось две минуты. Мозг «сканировал» оба альтернативных направления на предельной скорости, пытаюсь найти верный путь в головокружительном лабиринте вариантов. Я представлял, как буду отвечать на ходы соперника: если сюда, то туда, если так, то этак. На четыре хода вперед, на пять, на шесть... Но у меня уже не было времени на анализ, достаточно глубокий для того, чтобы быть в нем уверенным.

Одна минута! Тут мне померещилось, что ход конем назад проигрывает. Вздвинченный до предела, я пошел конем вперед и... сразу же ощутил, что упустил лучший шанс. Топалов отреагировал быстро, отступив королем к центру, и выяснилось, что решающего удара у белых нет. За оставшиеся секунды я мог только шаховать неприятельского короля, вынуждая его ходить взад-вперед. Ничья повторением ходов лишила меня шансов на победу в турнире... Я испытывал внутреннюю опустошенность. Как же он от меня ускользнул? Где я упустил выигрыш? Почему в критический момент дала сбой моя интуиция?

Как показал анализ, ход конем вперед был и впрямь ошибкой. Пойди я конем назад, на поле e4, то есть «неверным путем», удаляясь от черного короля, - это дало бы белым решающую атаку. За доской мне привиделось, что в конце этого варианта ферзь Топалова успевает, дав шах моему королю, вернуться в оборону - и выигрывают уже черные! Когда после партии Топалов сказал мне, что ход «конь e4» выигрывал, я возразил: «А как насчет шаха ферзем на c1?» Но по озадаченному выражению его лица я вдруг понял, что этот ход был невозможен, ибо ферзь вообще не мог попасть на поле c1. Полное затмение! По иронии судьбы, выигрывающий ход устранял ключевую фигуру обороны - как раз такую стратегическую цель я и должен был преследовать, если бы мне хватило времени подкрепить ее расчетом.

В связи с этим промахом меня больше всего встревожило то обстоятельство, что допущен он был в тактике, а ведь быстрый и глубокий расчет - одна из сильнейших сторон моей игры. Я всегда был уверен, что смогу проанализировать осложнения лучше любого соперника. И когда наступал момент для нанесения решающего удара, мало кому удавалось спастись.

После Линареса-2004 моя уверенность в себе пошатнулась. Разумеется, никто не застрахован от ошибок, но прозвеневший звонок вызывал опасения. В свои сорок лет я был заметно старше большинства соперников, чей возраст не превышал тридцати, а то и двадцати лет. Если на мои результаты начинает влиять возраст и моя тактика дает сбои, то как долго я смогу оставаться на вершине? Перед очередным возвращением на сцену мне надо

было тщательно проанализировать все аспекты своей игры, в особенности - тактическое зрение.

Как показали мои дальнейшие победы, я все еще находился в неплохой форме, и в действительности проблема была не в самой цейтнотной ошибке, а в том, что я загнал себя в цейтнот. В последние годы я играл в турнирах нечасто, и недостаток практики порою сказывался в критические моменты. Это выражалось в нерешительности и недоверии к точности своего расчета: драгоценные минуты тратились на перепроверку вариантов, которые следовало разыгрывать очень быстро. Так было и в партии с Топаловым... Самые лучшие планы и хитроумные тактические замыслы могут погибнуть из-за цейтнота - прямого следствия нашей неуверенности.

### **Хорошая стратегия может стать жертвой плохой тактики**

Книги Уинстона Черчилля одни из моих любимых. Упорство - некоторые называли это качество упрямством - пронизывало все грани его характера. Предложенная Черчиллем военная кампания в Дарданеллах во время Первой мировой войны завершилась тяжелейшей катастрофой, но четверть века спустя ему хватило мудрости осознать, что основной замысел был верным, и достало мужества повторить попытку.

В 1915 году Черчилль, будучи главой Адмиралтейства, убедил Кабинет министров и союзников Великобритании в необходимости нападения на турецкий полуостров Галлиполи, чтобы создать линию сообщения с Россией и вынудить Германию открыть новый фронт. Английские войска и корабли отвлекались со средиземноморского театра военных действий и направлялись в пролив Дарданеллы, стратегический пункт, разделяющий европейскую и азиатскую часть Турции.

Начало военной операции было за англичанами, но на этом их успехи закончились. По прибытии на место войска были поставлены под командование Иена Гамильтона, плохо знакомого с оперативной обстановкой. Он разделял ответственность с двумя другими военачальниками, но никто из них не осуществлял общего командования операцией. Один тактический промах следовал за другим, и английские войска несли тяжелые потери. Стойкая оборона турок привела их к победе и возвышению полковника Мустафы Кемаля, впоследствии основавшего Турецкую республику и известного как Ататюрк.

Англичане в конце концов отступили, потеряв около двухсот тысяч человек и три корабля. Это унижительное поражение стоило Черчиллю высшего поста в Адмиралтействе. Но в мае 1940-го, в суровый час испытаний, его вновь позвали в правительство, и он возглавил Кабинет министров Великобритании. В 1941 году, когда Германия напала на Советский Союз, Черчилль первым осознал, что союзные государства столкнулись с проблемой, схожей с военными затруднениями 1915 года: как и Россия в начале Первой мировой войны, СССР испытывал острую нехватку ресурсов.

Поэтому одной из первых акций англичан, уже в июле 1941-го, стала согласованная с СССР оккупация Ирана - с целью налаживания сухопутных коммуникаций и линий снабжения для Советского Союза (снабжение по Северному морскому пути было небезопасным и недостаточным для затяжной войны). И уже в октябре союзные страны начали поставки продовольствия и военного снаряжения в СССР, воплощая в жизнь несбывшийся план 1915 года. Эти поставки оказались очень важны для нашей страны, особенно в 1943 году, когда через Иран в Советский Союз ежемесячно прибывало свыше 300 000 тонн продовольствия, боеприпасов и всевозможной техники.

Черчилль понимал, что неудача его галлипольской военной кампании не свидетельствовала об ошибочности его стратегического плана. Вывод: независимо от полученного результата, наш анализ как ситуации, так и действий всегда должен быть объективным и тщательным.

Сейчас, анализируя ситуацию, сложившуюся в нашей стране перед президентскими выборами 1996 года, я понимаю, что самой принципиальной ошибкой, в том числе и моей, была поддержка Ельцина по принципу меньшего зла. Это был отказ от главного принципа демократии, состоящего в том, что процедура важнее персоналий. То, что тогда многие



думающие люди в России согласились играть в эту игру, и привело нас к сегодняшней ситуации. Поэтому, вырабатывая тактику действий сегодня, я исхожу из того, что допускать такую ошибку мы больше не имеем права. Принципиальным для оппозиции является выработка тех процедур, которые позволят единому кандидату быть представителем российского народа, а не очередным номенклатурным выдвиженцем.

В шахматах мы видим много примеров, когда хорошая стратегия терпит неудачу из-за плохой тактики. Одна-единственная оплошность может погубить самый блестящий замысел. Еще более опасны в долгосрочной перспективе успехи плохой стратегии, достигнутые благодаря хорошей тактике или чистой удаче. Такое может сойти с рук один раз, но очень редко случается дважды. Именно поэтому важно анализировать свои успехи так же внимательно, как и неудачи.

По меткому выражению Пабло Пикассо, «компьютеры бесполезны, поскольку они могут только давать ответы». Решающее значение имеют вопросы! Поиск и формулирование правильных вопросов - залог успеха в осуществлении вашей стратегии. Можете ли вы сказать, что ваши тактические методы и повседневные решения согласованы с долгосрочными целями? Поток информации угрожает размыть ваше видение стратегии, утопить его в цифрах и деталях, расчетах и анализах. Чтобы стать по-настоящему сильным тактиком, надо иметь в своем арсенале, с одной стороны, стратегическое видение, а с другой - аналитическое мышление. И то, и другое развивает умение заглядывать в будущее.

**Уинстон Черчилль** (30.11.1874 - 24.01.1965),

*Великобритания*

*Рыцарь без страха и упрека*

*Великий государственный деятель, оратор и писатель, дважды премьер-министр (1940-1945; 1951-1955) и военный лидер Великобритании в представлении не нуждается. Но я включил сэра Уинстона Черчилля в свою портретную галерею, чтобы подчеркнуть его особую роль в моем развитии и показать, в чем мне видится величие его личности. Иметь собственных героев полезно не только детям.*

В Советском Союзе на Черчилля смотрели с некоторым подозрением. Фильмы о войне рисовали довольно однобокий образ английского руководителя: его жестко критиковали за оголтелый антикоммунизм и скупое, лишь в меру необходимости, наделяли отдельными положительными чертами. Советские люди куда меньше знали о роли Черчилля во Второй мировой войне, чем о его Фултонской речи. В 1946 году, гостя у президента США Трумэна в его родном штате Миссури, он предупредил мир о грядущей эпохе «холодной войны» и «железного занавеса».

Разумеется, в СССР история Второй мировой войны преподносилась тенденциозно. Согласно советским учебникам, наши союзники США и Великобритания, сражаясь на так называемом втором фронте, оказывали нам лишь незначительную поддержку, поскольку хотели, чтобы... нацисты убили как можно больше коммунистов, а коммунисты - нацистов. Однако благодаря рассказам моего дяди и дедушки я рано узнал об огромной пропасти между официальной пропагандой и действительностью.

В начале 90-х годов я начал больше читать по-английски и обнаружил множество замечательных высказываний Черчилля. Они-то и привели меня к открытию его трудов по истории, с которых началось мое подлинное восхищение личностью этого человека, кавалера рыцарского ордена и лауреата Нобелевской премии по литературе.

Самой важной для меня чертой Черчилля была его способность противостоять общественному мнению и смело высказывать свои взгляды на общечеловеческие проблемы. Как минимум трижды история доказала его правоту в важнейших политических вопросах XX века. Во-первых, он предупреждал об угрозе большевизма и призывал «убить этого младенца в колыбели, прежде чем он выберется наружу» (эта фраза цитировалась в советских книгах как доказательство его враждебности по отношению к СССР). Во-вторых, он твердо выступал против Гитлера и нацистов, в чем смог найти общий язык даже со Сталиным. В-третьих, в своей Фултонской речи он публично объявил об угрозе для Европы со сторо-

ны СССР после Второй мировой войны: «Я чувствовал себя обязанным указать на тень, которая, как на Западе, так и на Востоке, падает на мир».

В первом случае его слова были оставлены без внимания, и мы расплачиваемся за это до сих пор. Во втором случае его слышали, но слишком поздно, не успев уберечь мир от потрясений Второй мировой войны. В третий раз его слышали вовремя: знаменитая речь подтолкнула Трумэна к более решительным действиям для сдерживания советской экспансии и спасения Западной Европы, а также Южной Кореи и Тайваня.

Знакомство с творчеством Черчилля произошло в ключевой момент моей жизни. Крушение СССР отправило старые битвы на свалку истории, и я искал новые идеи. Он вдохновил меня на поиск активной роли в современном мире, где политики, увы, редко решаются противостоять давлению опросов общественного мнения.

Малоизвестный фрагмент великой Фултонской речи Черчилля, произнесенной 5 марта 1946 года (хотя «железного занавеса» уже нет, миссия, о которой он говорил, по-прежнему имеет первостепенное значение):

«Американские военные, сталкиваясь с серьезными ситуациями, обычно озаглавливают свои директивы словами «генеральная стратегическая концепция», и в этих словах заключена великая мудрость, ибо они помогают сформулировать стоящие перед ними задачи с предельной ясностью. В чем же заключается наша генеральная стратегическая концепция, которую нам с вами нужно принять сегодня? Не в чем ином, как в обеспечении безопасности и благоденствия, свободы и процветания всех мужчин и всех женщин во всех домах и во всех семьях на всей земле».

## Глава 5

### РАСЧЕТ И ИНТУИЦИЯ

*Я вижу лишь на один ход вперед, но это всегда правильный ход.*

*Хосе Рауль Капабланка*

*Нам нужна способность, которая позволяла бы видеть цель издали, а эта способность есть интуиция.*

*Анри Пуанкаре*

Чаще всего меня спрашивали: «На сколько ходов вперед вы видите?» Этот вопрос - одновременно и наивный, и глубокий - не имеет ответа, хотя и направлен в самую суть шахмат. С тем же успехом можно спросить художника, сколько мазков он кладет на полотно, когда пишет картину, будто это имеет какое-то отношение к качеству произведения.

Хотя шахматисты не устают придумывать ироничные ответы вроде «на сколько нужно, на столько и вижу» или «на один ход больше, чем соперник», самый честный ответ - «в зависимости от ситуации». Здесь нет точных цифр, нет максимального или минимального значения. Расчет в шахматах - не простая арифметика.

Шахматную игру невозможно свести к полному перебору вариантов, в первую очередь из-за огромного количества возможностей, с которыми приходится иметь дело. Она в силу своей дискретной природы носит комбинаторный характер. Дерево вариантов ветвится в геометрической прогрессии. Уже через пять ходов после начала игры могут возникнуть миллионы различных позиций. Общее же количество возможных позиций в шахматах и вовсе фантастически огромно. Правда, большинство из них не встречается в действительности, но и оставшихся хватает, чтобы занять человеческое воображение еще на несколько столетий.

Как и при прогнозировании погоды, чем дальше вперед вы заглядываете, тем менее точными оказываются ваши прогнозы. По мере роста числа возможностей требуется все

больше времени и сил для расчетов, в процесс вмешиваются факторы случайности и неопределенности, а результат получается все менее надежным.

Часто приходится слышать, как практически любые ошибки называют просчетами. Но их я бы отнес к особой категории ошибок. Это ошибки, допущенные в расчетах. В политике, как в искусстве возможного, просчеты имеют ту же природу, что и в шахматах.

Отто фон Бисмарк, создавая во второй половине XIX века Германскую империю, пользовался как военными, так и дипломатическими методами. После объединения Германии он смог изолировать Францию, порвать с Россией и взять в союзники Австрию и Италию. Он был уверен, что Франция и Россия не найдут «общий язык», поскольку русский царь, будучи самодержавным монархом, «никогда не снимет головной убор при звуках «Марсельезы» - гимна, который привел на гильотину не одну особу королевской крови.

Но через четыре года после ухода Бисмарка с поста канцлера Франция все-таки подписала договор о военном союзе с Россией (1894). Когда французский флот прибыл с визитом в Россию, царь не только прослушал «Марсельезу», но и снял головной убор!

Ошибка Бисмарка состояла в том, что он, располагая всеми необходимыми сведениями, недооценил потребность растущей российской экономики во французских займах. И сделал неправильный вывод, рассчитывая, что царская гордость перевесит соображения финансовой необходимости. Его просчет имел далеко идущие последствия, приведшие к созданию новой конфигурации противодействующих сил на европейском континенте, а в конечном счете и к началу Первой мировой войны. Бисмарк был великим тактиком и стратегом, но в данном случае просчитался, понадеявшись на то, что его оппоненты совершат ошибку, которой он сам бы никогда не совершил.

### Точный расчет

Можно предположить, что игра, ограниченная 64 клетками, легко просчитывается современными мощными компьютерами. Однако это не совсем так: машина пока не способна оценивать многие важные факторы, как постоянные, так и переменные. Ее козырь - скорость и глубина расчета. А вот у гроссмейстеров, наоборот, глубокий расчет не главное качество. Согласно исследованию голландского психолога и шахматиста Адриана де Грота, при оценке позиции лучшие игроки редко просчитывают вперед дальше, чем их более слабые соперники. Да и не это определяет их превосходство в мастерстве, а точность оценки! Даже компьютер, рассматривающий миллионы ходов в секунду, непременно должен иметь способ оценки, позволяющий определить, почему один ход лучше другого. В этом люди пока остаются непревзойденными, а компьютеры дают сбой. Если вы не понимаете то, на что смотрите, не имеет значения, как далеко вперед вы можете заглянуть.

Думая над очередным ходом, я не пытаюсь сразу же пробежать по многочисленным ветвям дерева вариантов. Сначала я должен рассмотреть все факторы - элементы позиции, чтобы определить стратегию и установить промежуточные цели. Только когда мне становится ясно, какие изменения для меня наиболее благоприятны, я наконец приступаю к расчету вариантов. В целом этот процесс направляют опыт и интуиция, но в его основе все равно лежат скрупулезные расчеты.

Анализ имеет первостепенное значение независимо от вашего опыта и веры в свою интуицию. Как говорится, доверяй, но проверяй! Ибо случаются исключения из правил - и всегда могут найтись сценарии, противоречащие вашим интуитивным предположениям.

Эффективный аналитический процесс должен быть упорядоченным. Каждый, кому приходилось составлять список повседневных дел, хорошо знает, что точная расстановка приоритетов и верная последовательность выполнения задач повышают эффективность работы. За шахматной доской опыт подсказывает мне выбрать для изучения два-три возможных хода, и обычно один из них довольно быстро отбрасывается как наименее ценный,

хотя его место может занять другой. Затем я начинаю анализировать дерево вариантов для каждого хода по очереди, рассматривая вероятные реакции соперника и свои ответы.

В сложных позициях дерево вариантов обычно прослеживается на глубину в четыре-пять ходов, то есть в восемь-десять полуходов (один ход за белых и один за черных составляют один полный ход). Такая глубина анализа вполне достаточна и надежна, за исключением чрезвычайных обстоятельств, таких, как особо опасная позиция или критический момент в партии.

Чтобы ваши расчеты были более целенаправленными, ветви дерева вариантов нужно все время подрезать. Для четкого перехода от одного варианта к другому, отбраковки наименее перспективных ходов и прослеживания наилучших необходима дисциплина мышления. Если вы будете метаться в разные стороны, то потратите драгоценное время и в конце концов запутаетесь в расчетах. Важно и понимать, когда следует остановиться. Этот момент наступает, когда вы приходите к оптимальному решению (явно лучший из рассмотренных вариантов) или когда продолжение расчета не окупает затрачиваемого времени.

### **Расчет и воображение**

Полет воображения не противоречит необходимости соблюдать дисциплину. Творчество правит наравне с порядком, направляя наши расчеты. Интуиция подсказывает нам, когда можно нарушить установленный распорядок. Иногда лучший ход настолько очевиден, что на его детальную оценку не нужно тратить ни одной лишней секунды. Увы, такое случается редко. Куда чаще, быстро делая «очевидный» ход, мы совершаем ошибку. Интуитивные решения тоже требуют анализа! В момент, когда интуиция вдруг говорит нам о том, что за внешней определенностью скрывается нечто большее или что достигнута важная развилка, надо копнуть поглубже, чтобы правильно оценить позицию.

Как распознать этот критический момент? Для этого мы должны тонко чувствовать направления и закономерности своего анализа. Если одна ветвь расчетов начинает показывать неожиданные результаты (все равно, плохие или хорошие), то стоит потратить время на дополнительную проверку. Иногда трудно объяснить, откуда берется загадочный «звонок», сообщающий нам, что настала пора заглянуть в самую суть событий. Но важно услышать его, когда он прозвучит.

Благодаря этому «шестому чувству» мне удалось сыграть одну из своих лучших партий - в 1999 году на традиционном супертурнире в голландском Вейк-ан-Зее. Моим соавтором стал боевой гроссмейстер Веселии Топалов. Именно соавтором, ибо поистине красивая шахматная партия всегда плод совместных усилий: если соперник не создает серьезную контригру или не выстраивает крепкую оборону, вам едва ли представится шанс блеснуть высочайшим мастерством. Стойкое сопротивление Топалова в том поединке вывело меня на предел моих вычислительных способностей, и в итоге я провел самую глубокую комбинацию в своей шахматной карьере. Главная ветвь аналитических расчетов достигала 15 ходов, что кажется почти невероятным. Не было бы никакой возможности даже приблизиться к расчету всех вариантов, если бы я чудесным образом не увидел издалека завершающий победный удар. Это был случай видения идеального конечного результата.

Позднее в Греции была даже издана брошюра, посвященная этой партии. Готов признать, что 90% приведенных в ней бесчисленных вариантов не учитывалось мной во время игры. Обдумывая комбинацию, я рассматривал несколько увлекательных путей преследования неприятельского короля и уделял все внимание лишь самым вероятным попыткам защиты. Конечно, я понимал, что иду по натянутому канату и любая осечка будет губительной: ведь, чтобы выгнать короля Топалова в чистое поле, я должен был пожертвовать половиной своих фигур! Удерживая мысленный образ позиции, я проникал в нее все глубже и глубже, пока наконец не увидел в конце пятнадцатиходового варианта тот самый выигрывающий удар.

Это был настоящий «вычислительный подвиг», но человеческий разум не в силах проникнуть так далеко без помощи воображения, финальная комбинация осталась бы для ме-

ня недоступной, если бы я ограничился чисто дедуктивным подходом к оценке позиции. Результат не был продуктом логического анализа с математически безупречным выводом. В частности, в одном месте комбинации я упустил сильнейший ход, указанный позже другими гроссмейстерами.

И хотя в той партии все завершилось для меня хорошо, такие упущения показывают, насколько опасно полностью фиксировать внимание на отдаленной перспективе. Я так увлекся видением заветной цели, что, приближаясь к ней, перестал зорко смотреть по сторонам. Мне удалось убедить себя, что такая замечательная концовка должна быть абсолютно корректной, строго выверенной, но это еще одно потенциально опасное заблуждение!

### **Человек плюс машина**

Поскольку мы не компьютеры, наши расчеты никогда не будут абсолютно точными. Но если они привязаны к целям и направлены опытом и интуицией, то обычно приводят к успеху. А что, если еще и объединить наши усилия с компьютером?! Сочетание человеческого интеллекта с вычислительной мощностью машин дало новый импульс развитию многих профессий. Прогресс проник во все уголки нашей жизни, и еще в начале 90-х я задался вопросом, как можно использовать компьютер в шахматах.

Преимущества шахматных программ в полной мере раскрываются в области комбинаторных расчетов, наиболее трудоемких для человека. Шахматные программы с легкостью выдают решения самых сложных тактических позиций. Просматривая все варианты, они выбирают путь, оставляющий им наилучшее материальное соотношение. Такой метод «грубой силы» не особо изящен, но в острых позициях он бесспорно эффективен. Однако при необходимости долгосрочного планирования и в фазе маневрирования, где нет ясного пути, программа оказывается в затруднительном положении. Вот где могли бы пригодиться опыт и интуиция человека!

В 1998 году у меня появилась идея: а что, если вместо матча «человек против машины» сыграть с кем-нибудь матч «человек плюс машина»? Мое детище, названное Advanced Chess, было опробовано в испанском Леоне, и моим соперником выступил тот же Топалов. Во время игры каждый из нас мог пользоваться персональным компьютером с любой шахматной программой по собственному выбору. Игрок в Advanced Chess действует подобно директору, который на основе изучения графиков отчетных показателей намечает общую стратегию корпорации. Целью было достичь нового, высочайшего уровня шахмат, синтезирующего лучшие качества человека и машины.

Первый эксперимент оказался многообещающим, хотя и прошел с некоторыми шероховатостями: игрокам не хватало времени на работу с компьютером. Мои ощущения за доской были сродни управлению машиной в бою или облачению в защитную броню. Не опасаясь грубых промахов, я мог позволить себе сосредоточиться на планировании и выявлении слабостей в лагере противника.

Впоследствии проводилось немало других матчей по Advanced Chess и даже турниры с участием нескольких шахматистов, вооруженных мощными компьютерами. Это были настоящие баталии! Порой качество партий достигало исключительно высокого уровня. Разумеется, я до сих пор верю в «человеческие шахматы», но новый подход может пойти во благо развитию даже такой древней игры.

Компьютеры уже достигли чемпионского уровня в шахматах, но в большинстве других сфер деятельности людям пока не приходится опасаться, что их место займут машины. Деловые взаимоотношения, как и личное общение, основаны на чисто человеческих чувствах и реакциях. Осознать чужие человеческие слабости и склонности может лишь человек - поэтому, кстати, компьютеры до сих пор не слишком продвинулись в играх наподобие покера, где многое зависит от характера игроков.

Машина может точно просчитывать варианты и помнить каждую карту, выложенную на стол, но как вы научите компьютер блефовать? Ведь это будет означать, что вы идете против здравого смысла и увеличиваете ставку, имея на руках плохие карты! Разве машина на такое способна?! Независимо от того, договариваетесь ли вы с руководителем транснациональной корпорации или с десятилетним ребенком, опыт и интуиция не менее важны, чем способность анализировать факты.

Аналитические способности и направляющее их воображение, как и любые навыки, нужно регулярно использовать и максимально совершенствовать. Многие шахматисты, не уверенные в своих вычислительных навыках, избегают сложных позиций. Но такое пораженческое настроение вовлекает их в порочный круг. Сложная позиция все равно возникнет, и если вы будете полагаться только на интуицию, не подкрепляя ее конкретным анализом, то неизбежно проиграете! Интуиции можно следовать лишь при условии, что вы не пренебрегаете необходимой работой для проверки правильности своих суждений.

### **Мы знаем больше, чем понимаем**

Несмотря на усилия ученых, изучающих тайны мозга, человеческое мышление по-прежнему лучше всего описывается при помощи метафор, поэтических образов и других выразительных средств, которыми мы пользуемся для отражения не вполне понятных явлений. Не будучи поэтом, я займусь более прозаической темой, которую можно назвать «исполнительным руководством мозга».

Олдос Хаксли, игнорировавший мнение Фрейда и писавший задолго до изобретения томографического сканирования мозга, назвал опыт «делом интуиции и здравого смысла, умением видеть и слышать важные вещи, распознавать критические моменты, понимать и сопоставлять события. Опыт - это не то, что происходит с человеком, а то, что человек делает с происходящим вокруг него».

Мы определенно должны играть в этом процессе активную роль. Нельзя просто сидеть сложа руки и ждать, когда же наконец придет мудрость. Возможность учиться на ошибках - самое меньшее, что мы можем извлечь из нашего жизненного опыта. Чтобы получить больше, нужно стремиться к большему и требовать большего. Ничто не приходит само по себе.

Интуиция - точка пересечения нашего опыта, знаний и воображения. Вопреки распространенному мнению, мы на самом деле не можем проявлять интуитивную проницательность там, где у нас мало практических знаний. Даже самые смутные догадки основаны на чем-то осязаемом. Хорошее впечатление, которое производит новый коллега, может быть навеяно воспоминаниями о другом голосе, лице или имени. У каждого из нас есть представление о том, что такое интуиция, но очень непросто описать ее словами.

Вместо того чтобы теоретизировать, я лучше обращусь к примерам, которые могут убедить вас в том, что нужно больше доверять своей интуиции. Это жизненно необходимое качество, которое нельзя измерить никакими инструментами.

## **Интуиция или анализ?**

Работая над проектом «Мои великие предшественники», я не только стал больше уважать достижения чемпионов прошлого, но и проникся восхищением к тому, как шахматы могут выявлять лучшие способности человеческого разума. Трудно найти вид деятельности более критичный для наших интеллектуальных и физических способностей, чем профессиональные шахматные турниры. Память перегружена, быстрые расчеты требуют крайнего напряжения, исход партии зависит от каждого хода, и это продолжается час за часом, день за днем. Не лучшая обстановка для умственного и физического комфорта.

Приступив к анализу партий своих знаменитых предшественников, я заранее решил проявить определенную снисходительность - если не в комментариях, то хотя бы в своем отношении к их ошибкам. Все-таки я находился в XXI веке и стоял на плечах гигантов,



вооруженный процессором с гигагерцевой частотой. Обладая таким преимуществом и оглядываясь назад с высоты накопленного опыта, я внушал себе, что не должен слишком резко судить шахматистов прошлого - в надежде, что и мне самому простят ошибки, сделанные в пылу сражений.

Важной частью проекта был сбор всех аналитических комментариев, сделанных ранее к этим партиям - особенно принадлежащих перу самих участников и их современников. Главная цель этой книжной серии - показать эволюцию игры, поэтому комментарии современников во многих отношениях не менее ценны, чем сами шахматные партии, так как раскрывают менталитет шахматистов той эпохи.

Можно предположить, что аналитик, спокойно работающий в тиши кабинета и располагающий неограниченным запасом времени и возможностью передвигать фигуры на доске, будет более точен и объективен, чем сам игрок. В конце концов, судить задним числом всегда легче. Но вскоре я обнаружил, что, когда речь идет о шахматном анализе в докомпьютерную эпоху (примерно до 1995 года), «объективный взгляд» явно нуждается в корректирующих очках.

Как ни парадоксально, но в своих комментариях к партиям лучшие шахматисты часто допускали ошибок больше, чем те, кто играл эти партии. И даже при комментировании собственных поединков они обычно выглядели гораздо менее убедительно, чем во время игры.

В матче на первенство мира между 57-летним чемпионом Вильгельмом Стейницем и 25-летним претендентом Эмануилом Ласкером (1894) решающей стала 1-я партия. Матч игрался в Нью-Йорке, затем в Филадельфии и Монреале. В первых шести партиях соперники разделили очки поровну, одержав по две победы при двух ничьих.

В 7-й партии Ласкер, игравший белыми фигурами, неудачно разыграл дебют, и Стейниц не замедлил использовать представившийся шанс: к 20-му ходу, когда дым сражения немного рассеялся, он имел две лишние пешки. Более века назад шахматы были отнюдь не такой строгой и научно выверенной игрой, как в наши дни, и Ласкер продолжал играть как ни в чем не бывало - хотя бы для того, чтобы утомить своего пожилого соперника перед следующей встречей. К тому же, будучи уже в те годы тонким шахматным психологом, он мог полагать, что его бравада встревожит догматичного ветерана и выведет его из равновесия.

Обычно дальнейший ход событий излагался следующим образом. Находясь в тяжелом положении, Ласкер пожертвовал фигуру и устроил отчаянную атаку на короля черных. Испытывая сильное давление, но по-прежнему выигрывая, Стейниц совершил роковую ошибку и проиграл. Потрясение было таким сильным, что Стейниц проиграл и следующие четыре партии и расстался с чемпионским титулом. Таков общий тон большинства комментариев XIX века, и с тех пор эта версия неоднократно повторялась в различных исторических и аналитических работах.

Новая редакция выглядит несколько иначе. Стейниц, имея объективно выигрышную позицию, несколько раз проходил мимо сильнейших продолжений и позволил Ласкеру создать опасную атаку. Последующая смелая игра претендента с жертвой фигуры поставила перед черными много трудных проблем. Под непрерывным давлением Стейниц не мог точно защищаться и в конце концов проиграл. Причем последнюю ошибку совершил уже в выигрышной позиции. Психологический удар - фиаско в ситуации, когда победа уже казалась близкой - потряс Стейница, и он не сумел восстановить душевное равновесие до конца матча. На самом деле пострадала не только его уверенность в себе - казалось, Стейницу изменили те принципы здоровой и логичной игры, которые были ему так дороги. Он был уверен, что выигрывает, и играл в соответствии со своими убеждениями, но все же проиграл.

Как могли ведущие шахматисты того времени дать такую неверную оценку развитию событий в этой ключевой партии? И сам Ласкер в последующих примечаниях не ставил под сомнение официальную версию, хотя победное развитие партии было подсказано его



интуицией! Но, оказывается, даже сто лет спустя и даже в моем анализе собственных партий в таком упущении нет ничего необычного. Просто в обстановке спокойного домашнего анализа невозможно добиться того же уровня сосредоточенности, что и во время игры. Передвижение фигур на доске становится подспорьем для глаз, а не для нашего ума. Зато когда вы сидите за доской напротив соперника, вашему выбору сопутствует высокая концентрация в момент опасности.

Снова и снова в самые критические моменты своей карьеры шахматисты интуитивно находили лучшие ходы. Под давлением обстоятельств они были вынуждены смотреть глубже.

Когда на нас ничто не давит, наши инстинкты частично отключаются. Анализ партий прошлого в чем-то сродни попыткам зрячего человека выучить алфавит Брайля для слепых. То, что мы считаем преимуществами (время, осведомленность и т.д.), может вызвать короткое замыкание главного фактора - интуиции.

### **Выявление тенденций**

Приведенный пример иллюстрирует силу нашей сосредоточенности и интуиции. Недоверие к своей интуиции - большая проблема. Мы слишком часто полагаемся на имеющуюся информацию, а потом действуем с учетом ее подсказок. Это фактически сводит нас к роли микропроцессора и отключает нашу интуицию.

Однако все имеет свою цену. При решении новых задач и поиске новых возможностей попытка опереться только на интуицию иногда приводит к неудачам и может завести нас в тупик. Мы ошибаемся, учимся и совершаем меньше ошибок, приобретаем уверенность в себе, больше доверяем своей интуиции и вновь повторяем этот цикл. Успех и неудача - это возможные последствия любых начинаний. Они неотделимы друг от друга, как две стороны одной медали. Если мы хотим преуспеть, то должны рисковать, не исключая возможность поражения.

В 90-е годы, когда начал раздуваться мыльный пузырь фондового рынка доткомов, это стало тревожным звонком почти для всех аналитиков «старой экономической школы». Действительно, это казалось абсурдом: компании, не имеющие дохода, просто не могли иметь рыночную капитализацию в миллиарды долларов. Пять лет спустя, когда рынок рухнул и компании обанкротились, было легко утверждать, что эти здравомыслящие аналитики с самого начала давали верные прогнозы. Они доверяли своей интуиции и держались подальше от «дикого» сегмента технологического рынка. Другие, даже хорошо понимавшие, что фондовый тренд доткомов противоречит всему накопленному опыту, все равно прыгали на подножку разгоняющегося поезда и в конце концов скатились под откос.

Но можно ли сказать, что консервативные пророки были в самом деле правы? Большого уважения заслуживают те, кто хорошо разыграл и свою партию: интуиция вовремя подсказала им, когда нужно соскочить с подножки поезда, идущего под откос. Наряду с общеизвестными историями о финансовых катастрофах (в их числе и мое начинание в области доткомов) были и такие, в которых некоторые инвесторы успевали вбежать в горящее здание, наполнить карманы золотом из Интернета и выбежать наружу, пока не рухнули перекрытия.

В любой области, где мы испытываем недостаток в исходных данных, а фактор времени играет важную роль, на первый план выходит интуиция. Рыночные аналитики ищут характерные особенности фондовых графиков и находят формы «чайных чашек» и «поднимающихся клиньев» примерно так же, как шахматисты изыскивают матовые картины. Интуиция подсказывает нам не только что и как, но еще и когда. По мере своего развития она становится инструментом для экономии сил и времени, сокращая срок оценки и перехода к действиям. Мы можем вечно собирать и анализировать информацию, но так и не

принять ни одного решения. Что-то должно подсказать нам, что момент для решающих действий наступил.

Если я могу размышлять над ходом десять секунд, десять минут или один час, что я выберу? Хорошо развитая интуиция помогает нам сохранить прагматический курс и дает знать, когда наступает важный момент, требующий больше времени и внимания. Способность распознавать внутренние закономерности, свойственная шахматистам, полезна в любых жизненных ситуациях. Нам часто приходится отличать общие тенденции от своеобразных и неповторимых исключений. Предчувствие развития хода событий, выявление тенденций прежде всего основано на интуиции и элементах, не поддающихся строгой оценке. Случалось ли это раньше? Велика ли вероятность того, что на этот раз произойдет то же самое?

В жизни необходимо различать случайные события, новые тенденции и старые закономерности, скрытые под видом новизны.

Достаточно вспомнить историю советской науки хотя бы на примерах генетики или кибернетики. Полное игнорирование общих закономерностей и новых тенденций привело к тому, что ложные представления о законах наследственности на многие годы затормозили развитие отечественной генетики. Не менее катастрофические последствия для научно-технического потенциала страны имело объявление кибернетики лженаукой, хотя с конца 40-х годов в мире четко определились перспективные направления развития электронно-вычислительной техники.

В политике различие между аномалией и тенденцией нельзя провести на основании предвыборных опросов и текущих сведений. Нужно обращать внимание на каждое новое событие и тщательно рассматривать его. Что именно делает это событие новым? Нет ли в нем сходства с тем, что мы уже видели раньше? Как изменилась обстановка? Если мы ответим на эти вопросы, то получим отличную возможность узнать, может ли упавшая с неба капля стать предвестником проливного дождя.

### **Развитие интуиции**

Инстинкты и интуиция лежат в основе принятия многих решений, особенно мгновенных реакций, наполняющих нашу повседневную жизнь. Мы не размышляем, почему поворачиваем туда или сюда по дороге на работу, а просто делаем это по привычке. Шахматист может мгновенно заметить простой мат в три хода, даже если он никогда раньше не имел точно такой же позиции. В этом случае он использует свои профессиональные навыки. Очень часто мы полагаемся на прочно усвоенные поведенческие схемы так же бездумно, как и на автономную нервную систему организма, управляющую процессом нашего дыхания. А здесь срабатывают условные и безусловные рефлексы.

Но рефлексы, привычки и навыки - это еще не интуиция. Усвоенные схемы поведения экономят время и не имеют существенных недостатков, если применяются в стандартных ситуациях. Проблемы возникают тогда, когда мы начинаем полагаться на эти схемы при поиске решения более сложных проблем. Это подавляет творческие способности и приводит к «универсальному» подходу, когда мы пытаемся втиснуть решение любой проблемы в рамки одних и тех же схем и процедур.

При монотонной работе бывает трудно увидеть возможности творческого решения проблем. Интуиция постепенно

затухает, когда каждая оценка ситуации снова и снова выдает прежний ответ. То, что должно быть поиском совершенства, в конце концов превращается в равнодушное заключение - «сойдет и так». Нужно стремиться к оригинальности, чтобы сохранять и обострять свою интуицию, а не погружаться в болото умственной рутины. Глава компании General Electric Джек Уэлч однажды отправил старшего менеджера, возглавлявшего отстающий отдел компании, в месячный отпуск, чтобы по возвращении он «действовал так, словно не

управлял этим отделом в течение четырех лет». Многие компании регулярно проводят ротацию менеджеров или имеют программы участия руководящих сотрудников в смежных областях деятельности, где они могут окинуть проблемы свежим взглядом.

Желание видеть вещи со стороны может показаться спорным, ведь нам известно, какое важное значение имеют знания и опыт. Как обычно, мы ищем неуловимую золотую середину, совместимую с нашими природными инстинктами. Нужно распознавать свои недостатки в процессе принятия решений и при необходимости корректировать этот процесс. Если мы не сохраним четкость суждений и ясность мысли, картина происходящего начнет расплываться, и в нее вкрадутся изъяны, которые могут в решающий момент все испортить.

С учетом количества ежедневно принимаемых решений, даже небольшие поправки и усовершенствования будут давать мощный кумулятивный эффект. Это все равно, что ввести небольшое техническое новшество на сборочной линии, которое ускорит изготовление каждого автомобиля на несколько драгоценных секунд.

Некоторые ветви дерева решений требуют более внимательного отношения. Это дороги с односторонним движением, где невозможно повернуть назад. Старый шахматный афоризм «Пешки назад не ходят» - нечто большее, чем простая констатация факта. Если я поставлю своего слона на невыгодную позицию, то потом могу изменить свое решение и вернуть его обратно. То же самое относится и к любой другой фигуре. Но пешки могут ходить только в одном направлении - вперед. Нередко приходится делать ходы, необратимо изменяющие позицию на доске. Каждый ход пешкой относится к ходам такого рода и потому должен рассматриваться более тщательно.

В жизни правила не так просты, как в шахматах. Мы не всегда знаем, к каким необратимым последствиям может привести наше решение. Иногда положение очевидно, а в других случаях приходится полагаться на интуицию. Всегда стоит спрашивать себя, сможем ли мы исправить ошибку, если наше решение окажется неверным. Останется ли у нас выбор, если дело примет плохой оборот? Есть ли альтернативный курс и иная перспектива?

Такой подход требует от нас сдержанности при появлении желания разрубить гордиев узел, дабы освободиться от напряжения. Многие неудачные решения были вызваны стремлением поскорее избавиться от ответственности за их принятие. Это невынужденные ошибки, самая плохая разновидность последствий спешки. Не поддавайтесь искушению! Если в данный момент принятие решения не принесет пользы, а его откладывание не повлечет тяжких последствий, потратьте время на улучшение качества оценки, сбор новой информации и обдумывание других вариантов. Как сказала Маргарет Тэтчер: «В политике я усвоила одну вещь: вы не принимаете решения до тех пор, пока не будете вынуждены это сделать».

Как обычно, я предпочитаю ошибаться в пользу своей интуиции и оптимизма. Решения, принимаемые на основе позитивного мышления, необязательно более точны, чем консервативные решения, но мы определенно больше учимся на своих ошибках. Со временем наши решения становятся более точными и интуитивно понятными. Большинство людей испытывают удовольствие, расширяя собственные границы и открывая новые горизонты. По словам Фрэнсиса Скотта Фицджеральда, «жизнеспособность проявляется не только в настойчивости, но и в готовности начинать сначала». Это относится не только к качеству жизни; высокая мотивация и участие в процессе принятия решений позволяет нам покорять все новые высоты. Лучше всего брать инициативу в свои руки, подталкивать себя к активным действиям и бросать вызов соперникам. Я до сих пор верю, что преимущество находится на стороне нападающего.

**Зигберт Тарраш** (5.03.1862 - 17.02.1934), Германия Эмануил Ласкер (24.12.1868 - 11.01.1941), Германия Соперничество великих умов, мысливших по-разному.

Противостояние двух германских шахматистов - второго чемпиона мира Эмануила Ласкера и претендента на этот титул Зигберта Тарраша, творивших в конце XIX- начале

XX веков, выходило за пределы шахматной доски. Они придерживались совершенно различных взглядов не только на природу шахмат, но и на саму жизнь.

В 1908 году между ними наконец состоялся долгожданный матч на первенство мира. Легенда гласит, будто перед началом 1-й партии Ласкер сделал шаг к примирению, но Тарраш ответил: «Аля вас, герр Ласкер, у меня есть только три слова: шах и мат!» К огорчению Тарраша, в матче ему представилось слишком мало случаев повторить эту фразу. Ласкер одержал безоговорочную победу - 8:3 при пяти ничьих.

Эмануил Ласкер удерживал мировую корону дольше, чем кто-либо еще, с 1894 по 1921 год. Когда он завоевал титул, выиграв матч у Стейница, шахматный мир не спешил признать силу молодого чемпиона, поскольку стареющий Стейниц находился явно не в лучшей форме. Да и на крупнейшем турнире в Гастингсе (1895) Ласкер занял лишь третье место. Но за следующие пять лет он развеял любые сомнения в своей силе, с блеском выигрывая все турниры, в которых участвовал.

Ласкер обладал большим математическим даром. В 1902 году он защитил докторскую диссертацию по математике и впоследствии сделал несколько важных открытий в этой области. Он также проявлял живой интерес к философии и социологии. Благосклонное предисловие к посмертной биографии Ласкера было написано хорошо его знавшим Альбертом Эйнштейном, который заметил: «Немногие люди испытывают интерес ко всем великим проблемам человечества и в то же время сохраняют неповторимый склад личности». Любопытно, что в том предисловии содержался комментарий к эссе самого Ласкера, в котором он пытался опровергнуть теорию относительности.

Для Ласкера шахматы в первую очередь были психологической битвой между двумя противоборствующими характерами. Он создавал, что ошибки неизбежны и что победа достается тому, кто создает более сильное давление и лучше противостоит давлению соперника. Недоброжелатели Ласкера обвиняли его в том, что он умышленно выбирает «плохие» ходы, приводящие его соперников в замешательство. Это, конечно, преувеличение, но Ласкер и впрямь искусно менял стиль игры, переключаясь на самый неудобный для данного соперника.

Сочетание глубокого знания человеческой психологии с многогранной шахматной одаренностью позволило Ласкеру играть на очень высоком уровне и после 50 лет. Хотя он в 1921 году уступил чемпионский титул кубинскому гению Капабланке, но затем занял первое место на крупнейшем турнире в Нью-Йорке (1924), опередив и Капабланку, и будущего чемпиона мира Алехина.

Зигберт Тарраш больше известен своими классическими литературными трудами и остроумными афоризмами, но «добрый доктор» был также современником первых двух чемпионов мира, Стейница и Ласкера, и бескомпромиссно соперничал с обоими. Не будет преувеличением сказать, что он был их достойным соперником и по своему вкладу в развитие теории шахмат. На его книгах выросли целые поколения шахматистов - несколько догматичный стиль его наставлений ценился в те времена больше, чем сейчас.

Во многом подобно Стейницу, чью теорию он развивал, Тарраш пытался внести порядок в кажущийся хаос на шахматной доске. В своих сочинениях он тщательно изложил строгие принципы развития игры и готов был заклеить любого, кто осмелится нарушить эти правила. В комментарии к одной из партий он написал: «Легче найти оправдание за зевок фигуры, чем за непонимание духа шахмат». Этот приговор сильному английскому мастеру Блэкберну был вынесен уже на восьмом ходу! Через несколько ходов по поводу собственной слабой игры Тарраш заметил: «Нижеследующие слабые ходы можно объяснить лишь моим замешательством, вызванным плохой игрой Блэкберна».

Его, казалось бы, догматичный ум обладал и новаторскими качествами. Игра Тарраша бывала превосходной! И, продолжая карьеру практикующего врача, он тем не менее в течение 20 лет оставался одним из трех-четырех ведущих шахматистов мира. Такое долгое пребывание у вершины было бы невозможным, если бы он не умел приспосабливаться к меняющимся условиям.

«Никто из великих шахматистов не был настолько непонятен для подавляющего большинства любителей и даже мастеров, как Ласкер» (Капабланка).

«На шахматной доске лжи и лицемерия нет места. Красота шахматной комбинации в том, что она всегда правдива. Беспощадная правда, выраженная в шахматах, есть глаза лицемеру» (Ласкер).

«Игра Тарраша была острой, как бритва. Несмотря на приверженность к научным тезисам, его партии были блестящими и остроумными» (Бобби Фишер).

«Шахматы, как любовь и музыка, обладают способностью делать человека счастливым» (Тарраш).

«Тарраш учит знанию, Ласкер учит, мудрости» (Фред Рейнфельд).

## Глава 6

### ТАЛАНТ

*Шахматный гений начинается там, где кончается граница четкой мысли.*

*Борис Демчинский*

### Призвание

Звание шахматного гроссмейстера раньше носили лишь самые лучшие игроки в мире. Царь Николай II ввел его для пяти финалистов крупнейшего международного турнира в Петербурге, проведенного под его патронажем в 1914 году. А в середине века Международная шахматная федерация (ФИДЕ) учредила это звание официально, установив квалификационные нормативы. Сегодня в мире насчитывается уже около тысячи гроссмейстеров.

Меня часто спрашивают, что отличает действительно сильного шахматиста, одного из первой десятки, от множества сильных гроссмейстеров, которым никак не удается попасть в двадцатку или даже сотню. Но нет какого-то одного отличия: у неудач столько же причин, сколько и у побед, причем у каждого игрока имеются собственные причины! В том числе такое неуловимое, но горячо обсуждаемое качество, как талант.

Существует так много аспектов в определении таланта, что порой трудно отличить талантливую личность от бесталанной. Гении - совсем другое дело, и мы можем лишь восхищаться Моцартом, уже в пять лет сочинявшим симфонии, или двенадцатилетним Паскалем, чертившим на стене своего дома схемы к доказательству сложных геометрических теорем.

Шахматы, наряду с музыкой и математикой, относятся к тем немногим человеческим начинаниям, где оригинальное мышление и превосходные способности могут проявляться в очень юном возрасте. Хосе Рауль Капабланка познакомился с шахматами в пять лет, наблюдая за игрой своего отца, и вскоре уже побеждал опытных игроков. В 1918 году семилетний уроженец Польши Сэмми Решевский вышел на сцену в матросском костюмчике и начал триумфальное турне по Европе, побеждая одного за другим сотни взрослых шахматистов. В поисках источника чудесного дара Решевского психологи исследовали особенности его личности: как мог ребенок овладеть столь сложной игрой?!

Все мы знакомы с историями о чудесах раннего развития и в целом готовы признать, что некоторые люди рождаются с особыми талантами. Но даже их необыкновенные способности нуждаются в благоприятных условиях для проявления. Пресловутый вопрос «природа или воспитание?» не имеет простого ответа. Если бы отцом Моцарта был художник, а не учитель музыки, может быть, мы никогда бы и не услышали о гениальном композиторе.

Мое собственное раннее развитие, безусловно, зависело от внешних факторов. Природный шахматный дар у меня обнаружили родители, когда мне было пять лет. Они любили решать публиковавшиеся в газетах шахматные задачи. Играть я не умел, но всегда был рядом и внимательно следил за передвижением фигур на доске. Однажды я подсказал решение задачи, чем крайне удивил родителей. «Если уж он знает, чем кончается игра, надо показать, как она начинается», - сказал отец и стал объяснять мне правила. Вскоре меня нельзя было оторвать от шахмат.

Когда мне исполнилось семь лет, отец принял свое последнее решение (вскоре он тяжело заболел и умер) - отдать меня в шахматную секцию, и мама горячо поддержала эту идею. Теперь она любит вспоминать, что в ту пору чаще старалась обуздать мое упрямое стремление к шахматам, а не потворствовать ему. Когда пришли первые успехи и меня начали хвалить в прессе, она делала мне «прививки» от зазнайства, внушая: «Каждый человек в чем-то талантлив, только не всегда этот талант раскрывается. Тебе повезло, что твои способности проявились так рано. Просто повезло!» И нагружала работой по дому...

Маме запомнился также вызов в школу и разговор с учительницей начальных классов, укорявшей меня за дерзкое поведение на уроке. Я пытался ее поправлять! А на замечание, что так поступать нельзя, поскольку все остальные подумают, будто я считаю себя самым умным, возразил: «Но разве это не правда?» Да, моим учителям было со мной нелегко.

Почти каждый юный талант в любой области отдает должное кому-то из своих родных и близких - тем, кто дал ему первоначальный толчок. Однако необходимо и наличие внутренних факторов. Сомневаюсь, что я достиг бы такого успеха в чем-нибудь еще, кроме шахмат. Умение играть пришло ко мне естественным образом, а характер игры идеально соответствовал моим способностям.

Не каждому так везет в жизни. Но каждый может достигнуть многого, если вовремя распознает свое призвание, выбирая будущую профессию. Проблема в том, что с годами нам все реже хочется испытывать свои способности, а без таких испытаний невозможно открыть в себе новые таланты. Не надо бояться экспериментировать и расширять границы своих возможностей в разных областях.

Эксперименты имеют жизненно важное значение, ибо любой вид деятельности предполагает наличие целого комплекса природных качеств. Концертирующий пианист должен обладать превосходным слухом, музыкальной памятью, чувством ритма, но также и физической выносливостью. Да и во многих других сферах - будь то менеджмент или военное дело, наука или политика - всегда можно определить набор основных необходимых качеств и навыков. Шахматы - не исключение. Чтобы стать выдающимся шахматистом, надо добиться гармоничного сочетания развитого основного таланта с целым комплексом приобретенных навыков и знаний. Среди самых важных природных качеств - память и воображение.

## **Память и талант**

О памяти часто говорят как о качестве, которым человек обладает или не обладает, словно это высокий рост или голубые глаза. Ее даже пытаются классифицировать, утверждая, к примеру, что у кого-то хорошая память на лица, но плохая - на имена. Существуют и устоявшиеся стереотипы - скажем, образ рассеянного профессора, который помнит наизусть «Евгения Онегина», но вечно забывает, где он оставил свой портфель.

Известно, что отдаленные и близкие по времени воспоминания мозг хранит в разных «ячейках». Встречаются люди с фотографической памятью, способные с ходу, без усилий запоминать целые телефонные справочники. Многие полагают, что таким даром должны обладать и лучшие шахматисты, но это далеко не так.

Можно согласиться с тем, что выдающийся шахматист должен иметь хорошую память, но куда труднее выяснить, что именно он должен помнить. Рисунок игры? Варианты?



Мысленные образы позиций на доске? Верный ответ - «все из вышеперечисленного» одновременно и разочаровывает психологов, и разжигает их любопытство.

Издавна людей поражало умение играть в шахматы «вслепую». Когда в 1783 году Филлдор дал трем соперникам сеанс одновременной игры, не глядя на доску, его провозгласили несравненным гением! Одна из газет назвала его достижение «феноменом в истории человечества, который будет причислен к лучшим образцам человеческой памяти до тех пор, пока не изгладится сама память».

Через 164 года, вскоре после Второй мировой войны польский гроссмейстер Мигель Найдорф, вынужденно оставшийся в Аргентине, нашел весьма оригинальный способ сообщить своим родственникам в Польше, что он жив: провел грандиозный сеанс одновременной игры вслепую на 45 досках. То есть ему приходилось следить в уме за расположением и передвижением 1440 фигур! Сеанс продолжался так долго, что некоторые изнуренные соперники Найдорфа уступали место другим игрокам. Почти сутки спустя гроссмейстер завершил сеанс, одержав 39 побед при четырех ничьих и лишь двух поражениях.

Может быть, Найдорф обладал врожденной фотографической памятью? Ничего подобного! У него была замечательная «шахматная память» - способность удерживать в голове схемы игры и передвижения фигур на 64 клетках доски, необходимая шахматисту, независимо от того, играет ли он глядя или не глядя на доску. Способность запоминать главные варианты и видеть вперед делает наши расчеты быстрыми и точными. Это означает, что нам не приходится заново просчитывать с нуля каждую позицию: чтобы увидеть ее мысленно, достаточно помнить ведущий к ней вариант.

К тому же гроссмейстер хранит в своей памяти тысячи схем и фрагментов шахматной информации - и постоянно пополняет этот запас с помощью игровой практики (правда, тот факт, что он может вспомнить множество партий и позиций, вовсе не означает, что ему легче вспоминать имена, даты и т.п.). Адриан де Грот изящно проиллюстрировал эту грань «шахматной памяти» в своем исследовании 1944 года. В надежде раскрыть секреты больших шахмат он протестировал игроков всех уровней, от бывших чемпионов до начинающих, предложив им запомнить ряд позиций из реальных партий и затем подсчитать, с какой точностью они воспроизводят эти позиции по памяти. У гроссмейстеров совпадение достигало 92%, у мастеров - 72%, а у посредственных игроков - только 51%.

Глубже понять причины этого феномена помогло другое исследование, проведенное в 1973 году американскими психологами Уильямом Чейзом и Гербертом Саймоном. Они повторили эксперимент де Грота, но с важным дополнением - вторым набором проверочных позиций, в которых фигуры были расставлены на доске случайным образом, без каких-либо шахматных закономерностей. Реальные позиции, как и у де Грота, лучше других воспроизвели более сильные игроки. А вот при воспроизведении искусственных позиций игроки разных уровней добились примерно одинаковых результатов. Потеряв возможность обращаться к знакомым схемам (психологи называют их «блоками»), мастера не проявили повышенной способности к запоминанию!

Такое свойство памяти характерно для всех человеческих начинаний. Механическое запоминание значит гораздо меньше, чем способность распознавать осмысленные закономерности. Решая любую проблему, обычно мы начинаем не с чистого листа, а с того, что интуитивно и даже подсознательно ищем аналогии в прошлом. Мы проверяем достоверность этих аналогий и смотрим, можно ли создать сходный рецепт из несколько иных компонентов.

Обычно этот процесс происходит в недрах сознания, но иногда он выходит на поверхность самым ярким и неожиданным образом. Блестящая партия между двумя знаменитыми шахматистами Нимцовичем и Таррашем, сыгранная в 1914 году на турнире в Петербурге, получила только второй приз «за красоту», так как эффектная жертвенная комбинация Тарраша явно походила на комбинацию, осуществленную за 25 лет до этого Ласкером. Судьи сочли невозможным отметить первым призом партию, выглядевшую как повторение, хотя и на более сложном уровне, встречавшейся ранее идеи.



Трейдеры видят тенденции, глядя на диаграммы фондовых индексов, родители чувствуют закономерности поведения своих детей, а опытный адвокат может интуитивно определить наилучший способ допроса свидетеля в суде. Все это происходит благодаря сочетанию опыта и осознанных воспоминаний. Но сделать вас компетентным специалистом может лишь повседневная практика! По-настоящему выдающихся результатов достигают только те, кто активно изучает запоминаемый материал.

Как часто оцениваете вы свою работу на исходе дня? Что вы видели, чему научились? Может быть, вы наблюдали или испытали что-то новое, и это следует взять на заметку? Распознаете ли вы эту ситуацию, эту возможность, эту закономерность, если она повторится?

Успех лучших из лучших, таких как чемпионы мира, связан с умением критически оценивать свои действия. Если вы работаете в офисе, преимущества тщательного самоанализа не так очевидны. Даже те, кто занимает руководящие должности, зачастую довольствуются просто еще одним прожитым днем. Многие говорят, что после работы или учебы им «надо расслабиться» - отдохнуть и развлечься, забыв о дневных делах. Но если бы в конце каждого рабочего дня они спрашивали себя, какие уроки можно извлечь на завтра, их жизнь могла бы стать куда более полноценной.

### **Сила воображения**

Точно не знаю, когда вошло в моду и обрело огромную популярность словосочетание «латеральное мышление» (то есть боковое, нетрадиционное). Словно по мановению волшебной палочки, обычное логическое и дедуктивное мышление стало считаться чуть ли не смертным грехом. Все его прежде неоспоримые достоинства вдруг были выброшены на свалку, и всякий, кто не хотел быть принятым за ископаемое, стремился выглядеть эксцентричным оригиналом. Мыльный пузырь интернетовских доткомов был раздут как раз этим заблуждением - верой в то, что «креативность» и индуктивное мышление могут заменить логику и основополагающие принципы бизнеса, а не дополнить их.

Как писал Анатолий Франс, «чтобы вершить великие дела, мы должны не только действовать, но и фантазировать». В шахматах фантазией называют тип воображения, позволяющий выйти за рамки обычных схем и ошеломить соперника. Тут мы отвлекаемся от расчета вариантов и стараемся увидеть скрытые возможности позиции. Иногда удается найти парадоксальную идею, которая нарушает позиционные принципы, но приносит победу благодаря исключительному сочетанию факторов на доске.

Как ни странно, шахматные компьютерные программы довольно часто выдают ходы, поражающие людей «буйной» тактической фантазией. Машина не опирается на готовые схемы и лишена предубеждения против некрасивых, нелогичных или абсурдных ходов. Она просто считает варианты и выбирает лучший, по ее шкале оценок, ход. Для человека, скованного условностями привычек и вкусовых предпочтений, такая жесткая объективность почти недостижима.

Вообще-то я не склонен чересчур полагаться на общепринятое мнение, но иногда не остается другого выбора. Так случилось и во время работы над первым томом «Моих великих предшественников». После его выхода в шахматной прессе прокатилась волна критики: ныне каждый любитель, как и профессионал, имеет в своем арсенале компьютер с мощной шахматной программой, что позволило им быстро обнаружить «дыры» в моих аналитических выкладках, нередко основанных на давних выводах классиков.

Так, я внимательно изучал сложное окончание 5-й партии матча на первенство мира между Эмануилом Ласкером и Карлом Шлехтером (1910). Исход поединка имел большое спортивное значение: это было единственное поражение Ласкера в матче, которое едва не лишило его чемпионского титула! Естественно, партию подробно прокомментировали многие сильные шахматисты, включая самих участников. И Ласкер, и его будущий преем-

ник на троне Капабланка утверждали, что можно было спасти партию остроумной жертвой ферзя.

Изучив их анализы, я с ними согласился: после принятия соперником жертвы ферзя Ласкер действительно спасался. И я написал об этом в своей книге Ошибка заключалась в том, что Шлехтер не был обязан брать ферзя! Это сразу же обнаруживает компьютер: ведь его не волнует, что ферзь - сильнейшая фигура, для него имеет значение лишь оценка позиции... Пять поколений комментаторов исходили из предубеждения, что «дареного» ферзя надо брать, и лишь после этого начинали анализ. А компьютер проигнорировал жертву ферзя и указал несложный путь к победе.

Мне хочется верить, что если бы я сам играл эту партию и был погружен в перипетии борьбы, то нашел бы «компьютерный» выигрыш. Ранее мы уже обсуждали вопрос, почему интуитивный вывод, сделанный под давлением обстоятельств, часто бывает более точным, чем результат спокойного отстраненного анализа.

В игре, так сильно зависящей от логики и связанных с ней закономерностей, очень трудно сохранять свежий, непредвзятый взгляд на позицию.

Нас должны вдохновлять примеры великих шахматистов, почти всегда находивших оригинальные способы приводить соперников в замешательство. Но никто не делал этого лучше, чем восьмой чемпион мира Михаил Таль. «Рижский кудесник» прославился своей агрессивной и непредсказуемой игрой еще до того, как в 1960 году поверг с трона великого Ботвинника. Он смело жертвовал «ни за что» фигуры и пешки, кощунственно нарушая исповедуемые Ботвинником принципы современных научных шахмат. Таль заново открыл в шахматах романтическое направление, возродил и вознес на небывалую высоту атакующий стиль игры середины XIX века, когда уход в оборону считался признаком трусости.

Как ему удавалось это делать? Почему кони Таля оказывались более проворными, а его слоны - более стремительными, чем у других гроссмейстеров? Он был замечательным «счетчиком», но это лишь малая часть его дара. Таль чувствовал моменты, когда одних расчетов уже недостаточно для решения проблемы! Об этом в одной из своих книг он поведал сам, вспоминая о партии, сыгранной им в 1964 году с гроссмейстером Васюковым:

«Там создалась очень сложная позиция, в которой я собирался пожертвовать коня. Не совсем очевидная жертва, возникает множество вариантов. Я начинаю их добросовестно считать и с ужасом убеждаюсь, что из этого ничего не получается. Мысли громоздятся одна на другую. Тонкий ответ противника, пригодный в одном случае, вдруг переносится мною в другую ситуацию и там, естественно, оказывается совершенно непригодным. В общем, в голове возникает совершенно хаотическое нагромождение всяких ходов, подчас даже не связанных друг с другом, и пресловутое «дерево вариантов», от которого тренеры рекомендуют отсекаать по веточке, у меня разрастается с неимоверной скоростью.

И вдруг мне почему-то вспомнилось классическое двустишие Корнея Ивановича Чуковского:

**Ох, нелегкая это работа,  
Из болота тащить бегемота.**

Не знаю, по какой ассоциации этот бегемот влез на шахматную доску, но хотя зрители были убеждены, что я продолжаю изучать создавшуюся позицию, я на самом деле пытался в это время понять, как же бегемота вытаскивают из болота. Помнится, в моих мыслях фигурировали домкраты, рычаги, вертолеты и даже веревочная лестница. После долгих размышлений не нашел ни одного способа вытащить его из трясины и со злостью подумал: «Ну и пусть тонет!» И вдруг бегемот исчез. Как он пришел на шахматную доску, так и ушел. Сам ушел! А позиция вдруг оказалась не столь сложной. Я как-то сразу понял, что все варианты просчитать невозможно и что жертва коня носит чисто интуитивный характер. А так как она сулила интересную игру, то, конечно, удерживаться не стал.

А назавтра с большим удовольствием прочел в газете, что Михаил Таль после сорокаминутного тщательного обдумывания позиции осуществил точно рассчитанную жертву фигуры...»

Этот пример говорит не только об остроумии Таля, но и о его методе решения проблем. Он тонко чувствовал ситуации, когда вместо гаечного ключа требовалась кувалда! Но для переключения на другую программу даже его богатому творческому воображению был необходим некий толчок.

### **Воображение как привычка**

Фантазия - это не лампочка, ее не включишь нажатием выключателя. Поэтому оригинальность мышления надо поощрять как можно чаще, чтобы она превратилась в привычку. Каждый изобретает собственный способ обращения к своей музе. Если вы делаете это постоянно и неосознанно, ваша фантазия всегда в работе. Это не значит, что вы становитесь изобретателем и регулярно испытываете озарения. Это значит, что вы каждый раз подходите к процессу принятия решений творчески.

Когда представители корпораций и организаторы бизнес-выставок впервые обратились ко мне с предложением читать лекции, у меня возникло желание научиться лучше говорить на их языке. Как постоянный автор колонки в Wall Street Journal ревностный слушатель новостей по кабельным телеканалам, я считал себя довольно хорошо осведомленным о главных мировых событиях, включая последние деловые сводки. Но беда в том, что информационные программы редко включают свои новости в полезный и осмысленный контекст.

Безусловно, можно научиться многому, если постараться разузнать, как обрели свое величие крупнейшие бизнесмены и почему некоторые компании добились успеха там, где другие потерпели неудачу. И я решил разобраться, что помогло ведущим современным брендам и корпорациям приобрести мировую известность. Одной из таких находок стала уже упомянутая история Уильяма Боинга. Другие подобранные мной истории, возможно, не столь яркие - но есть несколько имен, которые ныне незаслуженно забыты.

Например, имя Джозефа Уилсона знакомо немногим, хотя название компании Херох, которую он возглавлял, до сих пор у всех на устах. Вообще-то Уилсон был изобретателем, однако в истории остался именно его творческий подход к управлению компанией, первоначально называвшейся Haloid Co. Он, в частности, говорил своим сотрудникам: «Мы не хотим вести дела по-старому. Поскольку вы пришли сюда, я надеюсь, что вы готовы воспринимать перемены как образ жизни. Завтра вы не будете вести дела так, как это делаете сегодня».

Признаться, я сам в какой-то мере являюсь рабом привычек, и мне, чтобы внять этому совету, всякий раз приходится делать над собой немалое усилие. За доской я иногда стараюсь отвлечься от мельтешения вариантов и отпустить разум на волю, чтобы нужный ход возник как яркий луч, озаряющий путь во мраке. В обоюдоострых позициях такие ходы, выходящие за рамки условностей (но не шахматных правил!), часто оказываются полной неожиданностью для соперника. И время, потраченное им перед этим на обдумывание вашего ответа, пропадает впустую, ибо резко меняется весь рисунок игры. Это нечто большее, чем просто хороший, объективно сильный ход! Решения, несущие дополнительный заряд фантазии, могут ошеломить соперника и заставить его совершить ошибку.

### **Нестандартное мышление. «А что, если?...»**

В 1997 году в пятом туре супертурнира в Тилбурге я играл черными фигурами против одного из лучших «шахматных фантазеров» в мире - Алексея Широга, уроженца Рига.

Творческий талант Широ́ва в юности развивал сам гений нестандартной игры Михаил Таль.

Однако в той партии роль фантазера досталась мне. В сложной позиции с обоюдными шансами соперник двинул вперед свою ладью, собираясь следующим ходом атаковать моего ферзя. Было ясно, что нужно отступить ферзем, и некоторое время я обдумывал возможные пути отхода. Все варианты сохраняли динамическое равновесие, но... мне хотелось большего!

Прежде чем решиться на «неизбежный» увод ферзя, я сделал глубокий вдох и обвел взглядом остальную часть доски... Как и многие иные творческие озарения, это началось с вопроса «а что, если?...». Если включить фантазию и представить то, что вы хотели бы видеть в будущем, иногда можно обнаружить неожиданный ресурс. А что, если я оставлю без внимания угрозу моему ферзю? Широ́в получит материальное преимущество, но мои фигуры, формально уступающие в силе его ферзю, будут очень активны, и он окажется под давлением... И вместо хода ферзем я пошел королем поближе к центру доски. Этот с виду невинный ход слабой фигурой выглядел парадоксально, ибо игнорировал очевидную угрозу.

Но, конечно, я был уверен, что это достаточно сильный ход, имеющий несомненные достоинства. Фантазию следует подкреплять трезвой оценкой и расчетами, иначе вы потратите свою жизнь на красивые промахи.

Широ́в не смог быстро приспособиться к новой ситуации: будучи прирожденным мастером атаки, он внезапно оказался в обороне. Объективно на доске сохранялось динамическое равновесие, но вскоре он допустил грубую ошибку и проиграл. В самом конце, чтобы достойно увенчать красивую идею, я с удовольствием пожертвовал еще одну фигуру... Тогда я не так много размышлял на эти темы, но теперь, мысленно возвращаясь к той партии, понимаю, как важно бывает выходить за рамки очевидных решений.

Мы часто отвергаем с виду нелепые идеи и решения, особенно в тех сферах деятельности, где долгое время пользовались хорошо известными методами. Неспособность мыслить творчески тесно связана с существующими самоограничениями - и в работе, и в жизни. Вопрос «а что, если?...» зачастую приводит к вопросу «почему бы и нет?». В этот момент надо набраться смелости и выяснить - почему бы и нет.

Каждый раз, когда вам нужно принять решение, вы можете положиться на силу своего воображения. Вы не найдете новых способов решения проблем, если не будете искать их осознанно и если у вас не хватит мужества ими воспользоваться. Конечно, не все они окажутся такими действенными, как вы надеялись. Но чем больше вы экспериментируете, тем более успешными будут ваши эксперименты. Избавляйтесь от шаблонов, даже если они для вас приятны и привычны. Старайтесь искать новые, более эффективные методы решения проблем.

Если вы хотите полностью раскрыть свои врожденные таланты, всегда нужно быть готовым к критическому самоанализу и устранению слабых мест. Проще всего полагаться на свой талант, сосредотачиваясь лишь на том, что мы умеем делать хорошо. Разумеется, каждый хочет разыгрывать только свои козыри, но тогда неизбежно возникает переко́с в одну сторону, что ограничивает развитие личности.

Очень важно не попадаться на удочку шаблонных представлений о себе. Наши собственные мнения о наших способностях часто бывают сильно искаженными и основанными на единичных случаях или произвольных сравнениях. Те, кто постоянно твердит о своей забывчивости или нерешительности, попадают в порочный круг (в психологии это называется «негативным подкреплением»), из которого бывает очень трудно вырваться. Откуда вы знаете, что ваша память хуже, чем у вашего друга или подруги? Гораздо лучше быть несколько самоуверенным, чем наоборот. По словам Черчилля, «жизненная позиция - это такая мелочь, которая совершенно меняет дело». Если мы верим в свои способности, они нас не подведут.

**Хосе Рауль Капабланка** (19.11.1888 - 8.03.1942), Куба

**Александр Александрович Алехин** (31.10.1892 - 24.03.1946), Россия/Франция Гении, жившие на разных шахматных полюсах

Противостояние двух чемпионов мира зачастую приводит к тому, что их имена оказываются связанными друг с другом неразрывно. Так, думая о великом кубинце Хосе Рауле Капабланке, мы сразу же вспоминаем об Александре Алехине.

В 1921 году Капабланка стал третьим чемпионом мира, одержав убедительную победу над стареющим Эмануилом Ласкером. «Великий Капа» казался неуязвимым: он почти не проигрывал! Тем не менее уже в 1927 году он уступил корону Александру Алехину. «Шахматная машина», как называли Капабланку, забуксовала перед блестящей оригинальностью и железной волей русского гения. Следующие десять лет Капабланка добивался матча-реванша, но тщетно: Алехин не жаждал новой встречи с кубинцем и играл матчи с менее опасными соперниками. В 1946 году, когда его лучшие времена уже давно миновали, он стал единственным в истории чемпионом, унесшим свой титул в могилу. Имена обоих великих шахматистов стали олицетворением их стиля. О мастере тонких позиционных маневров могут сказать: «Он играет как Капабланка». А приверженца резкой атакующей игры порой называют «новым Алехиным».

Капабланка по праву считается величайшим прирожденным шахматным гением. Его мгновенное понимание позиции было почти непогрешимым, а ясный и методичный стиль игры снискал восхищение у его современников и многих последующих поколений. Он был весьма силен уже с юности и мог бы претендовать на чемпионский титул гораздо раньше, но Первая мировая война и материальные затруднения отложили его неизбежный триумф.

Помимо шахматного мастерства Капабланка славился своим обаянием и привлекательной внешностью. Он был назначен на почетную должность дипломатического атташе своей страны, позволявшую много путешествовать и наслаждаться жизнью, что он и делал в полной мере.

Алехин во многих отношениях был антиподом Капабланки. Его стиль отличался энергичностью и комбинационной сложностью, которая до сих пор остается непревзойденной. Одной из моих первых шахматных книг был сборник лучших партий Алехина. Я мог разыгрывать их снова и снова, всякий раз поражаясь и находя что-то новое. Необузданная энергия Алехина ошеломляла и устрашала его соперников. Мне хотелось играть именно в такие шахматы! Алехин уделял мало времени чему-либо иному, кроме шахмат. Если он не играл в турнирах, то писал о шахматах или занимался шахматными исследованиями. Его вряд ли можно было назвать обаятельным человеком, да он об этом и не заботился. В поздние годы здоровью и карьере Алехина повредило его пристрастие к спиртному. В этом многие видят главную причину его неожиданного поражения в матче с голландцем Максом Эйве (1935). Перейдя на молочную диету и избавившись от недооценки соперника, Алехин вскоре взял реванш и вернул титул (1937).

«Я знал много шахматистов, но среди них только одного гения - Капабланку!» (Ласкер).

«Я всегда играю осторожно, стараясь избежать ненужного риска. Считаю этот метод верным, ибо любая поверхностная «отвага» противоречит внутренней сущности шахмат. Это не азартная игра, а интеллектуальный поединок, ведущийся в соответствии с точными логическими правилами» (Капабланка).

«Алехин дорог шахматному миру, главным образом, как художник. Для него характерны глубина планов, далекий расчет и неистощимая выдумка. Однако главной его силой было комбинационное зрение» (Ботвинник).

«Для меня шахматы не игра, а искусство. Да, я считаю шахматы искусством и беру на себя все те обязанности, которые оно налагает на своих приверженцев» (Алехин).



## ПОДГОТОВКА

*Подготовка шахматиста к турниру является великим искусством, столь же великим, как сама игра. Рудольф Шпильман*

Нераскрытый талант подобен жемчужине, оставшейся в створках раковины: с таким же успехом он мог бы вообще не существовать. И нам не приходится оплакивать его утрату, как в случае с талантом раскрытым, но неразвитым, растраченным впустую. В то же время принято расточать особые похвалы тем, кто сумел развить свои ограниченные природные способности в полной мере и превзойти изначально более одаренных соперников. Это всегда казалось мне несправедливым: почему способность к упорному труду не считается врожденным даром?!

На мой взгляд, сказать о ком-то «прыгнул выше головы» - весьма сомнительный комплимент. Если низкорослый и медлительный футболист (например, юный Марадона) тренируется больше других и в итоге становится игроком экстра-класса, корректно ли говорить о нем: «Несмотря на бедность природных данных»? А может, он просто с лихвой компенсировал их недостаток избытком другого таланта?

Люди, добавляющие к своим природным способностям дар неустанного труда, и впрямь добиваются высочайших достижений. Баскетболист Майкл Джордан славился своим атлетизмом и точными бросками в прыжке, но мало кто

знает, что он всегда приходил на тренировки первым и уходил с них последним. В своих интервью тренеры и товарищи Джордана по команде прежде всего отмечают его строжайшую самодисциплину, а не мастерские прыжки. По словам одного известного менеджера НБА, «без жесткой трудовой дисциплины Джордан был бы просто очередным талантливым спортсменом с яркой карьерой, но не эпохальной личностью».

В принципе я согласен с этой оценкой, хотя звучит она опять же так, будто трудолюбие и дисциплинированность Джордана не являлись неотъемлемой частью его дарования. Способность изо дня в день доводить себя до предела возможностей не так заметна, как физические данные, но Джордан родился с этой способностью и постоянно в себе ее воспитывал.

## Важен результат

На протяжении всей шахматной карьеры мне приходилось слышать двусмысленные комплименты по поводу глубины и разносторонности моей подготовки. Тем самым ее - вольно и невольно - противопоставляли умению творить непосредственно за доской. «Я не знаю другого шахматиста, который бы столь основательно готовился к матчу или турниру. В этом плане он превосходит даже легендарного Ботвинника», - говорил обо мне Анатолий Карпов. На самом деле искусство подготовки отличало многих чемпионов мира и всегда содействовало прогрессу шахматной мысли.

В 20-е годы прошлого века Алехин работал над шахматами упорнее, чем кто-либо до него в истории, с такой неистовой одержимостью, что под его влиянием резко выросла вся культура «любительской игры». В 40-е методичный ум и научный подход Ботвинника способствовали превращению шахмат в настоящую профессию. В 70-е фанатичная увлеченность Фишера аналитической работой вынуждала многих игроков, не желавших отстать от поезда, уделять больше времени теоретической подготовке. В 80-е, когда мне довелось стать лидером новой волны перемен, необходимость такой подготовки была уже абсолютной аксиомой.

Мое шахматное кредо сложилось в обстановке строгой дисциплины, созданной мамой и моим учителем Ботвинником. У меня был безграничный аппетит к работе над дебютом, сочетавшей исследование, творчество и усвоение материала. Я изучал все последние пар-

тии ведущих гроссмейстеров, отмечал новинки и анализировал критические позиции, стараясь найти усиления. Выбор той или иной дебютной системы всегда был у меня плодом глубокой творческой переработки, а отнюдь не слепого подражания. Алгоритм работы сложился под влиянием моих тренеров, незаурядных шахматных аналитиков Александра Никитина и Александра Шакарова.

Дебютная эрудиция считается в шахматном мире признаком зрелости. Но я был тогда еще слишком юн, и вскоре после первых моих успехов на международной арене поползли слухи, будто мои обширные познания - результат углубленных исследований целой бригады советских шахматистов! Потом эти слухи выросли в настоящую легенду: мол, «у Каспарова есть команда гроссмейстеров, которые день и ночь придумывают для него дебютные новинки»! Или позже: «У него есть суперкомпьютер!» Подобные вопросы-утверждения, звучавшие в каждом интервью, со временем стали меня несколько раздражать, хотя в них, как в любой легенде, была доля истины.

Лучшие юные шахматисты обычно имеют постоянного тренера, и я не являлся исключением. Плюс к тому у сильнейших гроссмейстеров, особенно в период борьбы за мировую корону, уже давно принято работать с помощниками-аналитиками (их, как и во времена дуэлей, называют секундантами). А что до компьютера, то я действительно был первым шахматистом, который включил в систему подготовки машинный анализ и систематизировал использование игровых программ и баз данных. Но по быстродействию и объему памяти мой компьютер никогда не превосходил имевшиеся в продаже серийные модели.

И я продолжал сосредоточенно работать, не реагируя на разговоры о помощниках. Может быть, для кого-то другого мои методы и не годились, но для меня они были очень хороши, так как давали наивысшие результаты. Работая как одержимый, я тем не менее прислушивался к критике, которая всю жизнь следовала по пятам моего успеха.

#### **Вдохновение или тяжкий труд?**

У каждого человека в любом возрасте имеются какие-то не вполне развитые таланты. Даже у того, кто достиг вершины в своем деле. Так, Капабланка считался «непобедимой шахматной машиной» (ибо в расцвете лет почти не проигрывал), однако он, даже если и не был столь ленив, как любил говорить сам и как гласят легенды, явно недолголюбил исследовательскую работу. Светский лев, живший за счет синекуры при министерстве иностранных дел Кубы, он редко готовился к поединкам со своими соперниками и гордо заявлял, что вообще никогда не занимается серьезным шахматным анализом. Его дар был так велик, что он не сомневался в своей способности обойти за доской любую ловушку - и действительно обходил!

Когда Капабланка победил в матче Ласкера (1921), казалось, что он завладел короной на долгие годы. В исполнении «Капы» шахматы выглядели на удивление легкой игрой, и для него так и было на самом деле. Однако он слишком полагался на свою природную одаренность и в итоге потерял чемпионский титул уже через шесть лет. Характерно, что победивший его Алехин был, наверное, самым фанатичным исследователем шахмат своего времени.

Тогда, в «достейнищевскую» эпоху, среди ведущих шахматистов было еще много любителей, а на профессионалов поглядывали с сомнением. Сохранилась история о том, как некий меценат пригласил Капабланку и Алехина в театр и впоследствии вспоминал: «Капабланка не сводил глаз с танцовщиц кордебалета, а Алехин не мог оторваться от своих карманных шахмат!».

Разумеется, Алехин тоже был шахматным гением, что в сочетании с напряженной подготовкой и позволило ему справиться с колоссальным врожденным даром Капабланки. Он тщательно изучил все партии соперника и, хотя не обнаружил конкретных слабых мест, нашел малозаметные ошибки, опровергающие миф о неуязвимости кубинского чемпиона. Это придало Алехину уверенности, но, что важно отметить, не сделало его самоуверенным.



Отправляясь на битву за мировую корону в Буэнос-Айрес (1927), он считал фаворитом Капабланку. Ведь он еще никогда не выигрывал у кубинца и намного отстал от него на недавнем турнире в Нью-Йорке, хотя и занял второе место. Легкость того триумфа усыпила бдительность Капабланки. Позже Алехин напишет об их матче: «Я не считал, что играю лучше него. Возможно, главной причиной его поражения была переоценка собственных сил после ошеломляющей победы в Нью-Йорке и недооценка моих возможностей».

В Буэнос-Айресе Капабланка проиграл первую же партию и, хотя затем ненадолго вырвался вперед, ничего не мог поделать с соперником. Он был неприятно поражен и выбит из колеи, ибо не ожидал такого ожесточенного сопротивления. Матч превратился в поединок характеров, и здесь Алехин - однажды сказавший «Я не играю в шахматы, а борюсь» - находился в своей стихии. Им владела та самая неукротимая жажда победы, что заставляла его перед матчем готовиться по восемь часов в день (как он сам говорил, «из принципа»). Капабланка к таким суровым испытаниям не привык и в конце концов уступил со счетом 3:6 при 25 ничьих. Этот рекорд продолжительности - 34 партии - продержался до моего матча с Карповым (1984/85), длившегося 48 партий.

Алехин, Ботвинник, а позже и Фишер продемонстрировали миру образцы эффективной работы. Они умели накапливать большой запас энергии и затем тратить его равномерно, достигая заветной цели. Вообще-то больше работать и меньше смотреть телевизор может каждый из нас, но способность к эффективным действиям в обстановке постоянного напряжения у разных людей неодинакова. У каждого свое соотношение объема работы и ее результатов. Капабланка мог час-другой фонтанировать идеями, но через два часа он перегорал. Алехин мог прийти к тем же выводам лишь за четыре часа, зато он был в состоянии трудиться восемь часов, не снижая уровня работоспособности.

Важно понять, какие вами движут побудительные мотивы и что дает вам силы сделать еще один шаг сверх обычного. Для меня это - соблюдение режима. Не делая исключений из своей программы, я не теряю рабочего настроения. Кроме того, чтобы оставаться в тонусе, мне нужны новые задачи и новые испытания. Как только что-то начинает повторяться или становится слишком простым, я стремлюсь поскорее найти соей энергии новое приложение.

Бывают иные внутренние стимулы - например, дух соперничества или достижение сверхцели. Анатолий Карпов никогда не был тружеником, но в период подготовки к матчу претендентов с Борисов Спасским (1974) он, по свидетельству секундантов, тренировался чуть ли не по десять часов в день! Дух соперничества у Карпова был чрезвычайно силен, и воля к победе заставляла его прилагать дополнительные усилия. Тем более что это был поистине исторический матч - точка пересечения траекторий двух ярких звезд: восходящей и медленно идущей на спад. Стремительно набирающему мощь молодому дарованию противостоял 37-летний экс-чемпион мира, только что с блеском выигравший чемпионат СССР... В итоге усилия Карпова полностью себя оправдали, и он одержал убедительную победу.

### **Подготовка себя окупает**

Трудно сравниться с Алехиным в напористости и целеустремленности. Настолько всецело посвятить себя достижению одной цели могут лишь немногие. Однако вовсе не обязательно становиться фанатиком круглосуточной работы, жизнь которого расписана по минутам. Залог успеха - в самосознании и последовательности. Постоянные усилия окупаются, хотя не всегда мгновенно и с осязаемым результатом. Анализируя свои партии для публикации, я обнаружил, насколько были слабы некоторые из моих домашних заготовок. Полезное, отрезвляющее открытие! У меня накопились целые горы аналитических разработок - плодов подготовки к турнирам и матчам за мировую корону, но увидела свет лишь незначительная часть этих идей: многое устаревало из-за стремительного развития теории

или было отвергнуто мной в пользу других вариантов. Теперь я понимаю, что это и к лучшему: под микроскопом мощных компьютерных программ выяснилось, что иногда я выходил на поединок не с волшебным мечом-кладенцом, а с ржавым перочинным ножиком.

И все-таки, несмотря на эти досадные огрехи, в целом сложилась позитивная картина. Интенсивная подготовка неизменно вознаграждалась хорошими результатами, даже когда я не использовал всех своих открытий и наработок. Между вложенным трудом и успехом существовала не прямая, а некая почти мистическая связь. Видимо, это был шахматный аналог «эффекта плацебо»: всякий раз, начиная битву, я думал, что располагаю «смертоносным оружием», и это придавало мне уверенности, даже если «оружие» оставалось неиспользованным и вообще было неэффективным.

Такая подспудная подготовка имеет практический смысл и в большинстве других сфер деятельности. Юрист, изучающий обстоятельства дела, которое так и не доходит до суда, повышает свою профессиональную компетентность. Работа дает знание, а знание никогда не бывает лишним! Даже если ваше оружие находится в ножнах, оппонент уже устрешен вашей грозной репутацией.

Этому принципу следовали многие выдающиеся личности. Ни у кого нет сомнений в интеллектуальной мощи Томаса Эдисона, но его подлинный гений заключался в неистощимой страсти к экспериментам, пусть и не всегда успешным. Электрическая лампочка Эдисона была результатом его настойчивого труда, а не единичной вспышки вдохновения. В поисках несгорающей нити накаливания он перепробовал тысячи материалов, вплоть до редких растительных волокон, собранных со всего света. Эдисон тонко подметил проблему любого вида творчества: «Мы упускаем возможность главным образом потому, что она одета в рабочий халат и выглядит как работа». В этих словах слышится отголосок мысли другого великого труженика и мыслителя - Томаса Джефферсона: «Я твердо верю в удачу и вижу, что чем прилежнее я работаю, тем больше удачи мне достается».

Обидно, что мы все это прекрасно знаем, но не в силах преодолеть свои недостатки. Мы задним числом ругаем себя за то, что потратили битый час рабочего времени на болтовню по телефону или уселись перед телевизором, вместо того чтобы отправиться на прогулку. Увы, от такого самобичевания обычно не больше толку, чем от новогодних пожеланий, редко доживающих до весны.

### **Превращение игры в науку**

Если Алехин привнес в шахматы дух всепоглощающей увлеченности и даже одержимости, то первый советский чемпион мира Михаил Ботвинник эту страсть укротил и придал ей профессиональный облик. Своими трудами и наставлениями он холодно снимал с шахмат покров тайны, сужая проблемы до управляемых размеров. Еще в середине 70-х, когда я был учеником его школы, он предостерегал меня от увлечения сложностью ради сложности и однажды сказал: «Ты никогда не станешь Алехиным, если варианты будут управлять тобой, а не наоборот». Меня это огорчило. Но мудрый Ботвинник, конечно, был прав... Именно он воспитал во мне, в дополнение к природным способностям, дисциплину и собранность.

Ботвинник был подлинным новатором шахмат. Особенно ценен его вклад в области подготовки. Он был доктором технических наук, и научный подход позволил ему создать невиданную по своей эффективности систему подготовки к соревнованиям, включавшую в себя физический и психологический аспекты, фундаментальные дебютные разработки, систематическое изучение стилей соперников и скрупулезный анализ собственных партий, с обязательной публикацией, чтобы этот анализ могли критиковать другие. Сейчас эти методы известны столь широко, что трудно представить себе времена, когда шахматисты о них не знали.

Упорно готовясь к тяжелым испытаниям, он иногда доходил до крайностей. К примеру, во время анализа специально включал отвлекающую музыку или, играя тренировочную

партию, просил своего тренера Рагозина, чтобы тот пускал ему в лицо сигаретный дым (в те годы еще не было запрета на курение за доской).

Ботвинник разработал идеальный турнирный режим, со строгим расписанием приема пищи, отдыха и коротких прогулок (к подобному режиму всегда стремился и я). А к людям неорганизованным, жалующимся на нехватку времени, он относился нетерпимо. И попробовали бы вы сказать великому учителю, что утомились за прошедший день! Сон занимал в расписании не менее важное место, чем шахматная подготовка, и плохой отдых считался непростительной ошибкой.

Мне повезло и в том, что мама хорошо подготовила меня к встрече с Михаилом Моисеевичем. От своей семьи она унаследовала любовь к порядку и глубокое понимание важности повседневных дел. Поэтому я с малых лет не знал ничего иного и был доволен таким положением вещей. Сон, еда, учеба и тренировки, домашние задания и отдых - все это входило в мое расписание годами.

В мои школьные годы заняться чем-то всерьез было гораздо проще: у ребенка, особенно в Советском Союзе, не было столько соблазнов. Нынешний мир развлечений почти безграничен: тут и мобильные телефоны, и компьютерные видеоигры, и масса других новинок техники... Можно убивать время самыми разными способами, зачастую бесполезными и определенно не способствующими стратегическому развитию личности. Да и родители, занятые своими делами, имеют меньше возможностей приучать детей к дисциплине и соблюдению режима, не говоря уже о личном примере. Сейчас я отчетливо вижу, сколь своевременно мама «запрограммировала» свою жизнь и мои занятия, и у меня нет сомнений, что это было необходимо.

Став постарше, но еще не выйдя из подросткового возраста, я попал в мир серьезных шахмат, где меня окружали трудолюбивые тренеры и наставники. Уроки Ботвинника и его личный пример укрепили во мне то, что я успел усвоить самостоятельно. Они стали своеобразной надстройкой на уже заложенном фундаменте общих норм моей жизни.

Даже теперь, покинув большие шахматы, я придерживаюсь заведенного распорядка. И, адаптировав его к своей новой деятельности, сохранил полезные привычки, доказавшие свою эффективность. Как и прежде, я нередко анализирую для книг и статей старые партии, но на смену шахматной подготовке пришло тщательное продумывание планов политических баталий.

### **Воспитание скептика**

Задумываясь об истоках своего критического взгляда на окружающую действительность, я мысленно возвращаюсь в раннее детство. Я родился и вырос в Баку, столице советского Азербайджана. Это был типичный аванпост имперского государства, плавильный котел разных национальностей, объединенных общим, русским, языком и доминирующей русско-советской культурой.

Мои собственные корни не исключение: мать - армянка, отец - еврей. Иногда это называют гремучей смесью. Так или иначе, думаю, мне передались по наследству и разумный прагматизм матери, и своенравная творческая натура отца - качества, сочетание которых определяло атмосферу в нашем доме.

Отец, Ким Моисеевич Вайнштейн, умер, когда мне было всего семь лет. Но какое огромное влияние он успел оказать на всю мою дальнейшую жизнь! Мама вспоминает, как я буквально дежурил у двери, дожидаясь его с работы. После обеда мы с ним обычно отправлялись гулять. Наши отношения всегда были взрослыми.

Читать я начал в четыре года и буквы в слоги научился складывать по... газетным заголовкам. Я знал, что прежде чем мы с отцом пойдем гулять, он должен просмотреть газеты, и терпеливо ждал, пока он закончит чтение. Когда очередная газета откладывалась в сто-

рону, я тут же разворачивал ее и с самым серьезным видом, тоже не торопясь, «просматривал».

И в шесть лет поразил мамину подругу, которая, придя к нам, увидела, как я вслух читаю газету: «По-ло-же-ни-е в Ка-и-ре». А потом всю заметку до конца. В ответ на ее вопрос, помню ли, о чем читал, я рассказал все, что знал из газет о ситуации на Ближнем Востоке.

Мой дед по отцовской линии, Моисей Рубинович Вайнштейн, был композитором, художественным руководителем Бакинской филармонии, но еще и убежденным коммунистом. Недаром своего первого сына он назвал революционным именем Ким - в честь Коммунистического интернационала молодежи. Несмотря на то, что в 1937 году его старший брат - главврач одной из бакинских больниц был репрессирован и сам дед был на волоске от гибели, он сохранил твердость идеологических убеждений и преданность коммунистической партии. А после разоблачений 20-го съезда перенес тяжелый инфаркт...

Но в семейном кругу Моисей Рубинович был в сущности одинок. Его сыновья Ким и Леонид (тоже композитор; позже и он оказал на меня большое влияние), племянник Марат Альтман (видный юрист) и их друзья были типичными представителями интеллигенции: они всегда ставили под сомнение официальную точку зрения и весьма критически относились к советской пропаганде. Сомневаться в общепринятых оценках было для них делом совершенно естественным.

Здоровый скепсис вовсе не означает параноидальной подозрительности. Тут главное - ничего не принимать на веру и интересоваться не только самой информацией, но и ее источниками. Независимо от того, смотрите ли вы новости по российским каналам, BBC или CNN, надо помнить, что информация подается вам по определенному плану. Почему одни подробности попадают в выпуск новостей, а другие остаются без внимания? Размышления о том, почему нам рассказывают ту или иную историю, могут научить нас большему, нежели сама история.

Скептицизм моей мамы, Клары Шагеновны Каспаровой, скорее был следствием аналитического склада ее ума, нежели недоверия к официозу. Куда больше, чем идеология, ее волновали чисто практические проблемы. Она учила меня не тому, как я должен думать, а критическому отношению ко всему, что я читаю и слышу. Инженерно-техническое образование и работа в научно-исследовательском институте воспитали в ней привычку всегда опираться только на конкретные, достоверные факты. «Мама играет в моей жизни большую роль, - писал я еще в школьном сочинении. - Она научила меня независимо мыслить, научила работать, анализировать свое поведение».

После смерти отца мы с мамой жили в семье ее родителей. Носить фамилию Каспаров казалось естественным, тем более что у них было три дочери, но ни одного сына. И в 1975 году на семейном совете Вайнштейнов и Каспаровых было решено сменить мою фамилию. Однако тот Гарик Вайнштейн, что когда-то с легкой руки отца увлекся шахматами, и тот Гарри Каспаров, который затем стал лидером шахматного мира, - это один и тот же человек, исповедующий те же, неизменные ценности.

Мой второй дед, Шаген Мосесович Каспаров, по профессии был нефтяником - добрых два десятка лет он проработал главным инженером крупного морского нефтепромысла. Член ВКП(б) с 1931 года, он свято верил в экономическую теорию Маркса и отдал много сил партийному строительству. В начале 70-х он ушел на пенсию, и мы очень сблизились. Он часами беседовал со мной о политике, знакомил с книгами по философии. Мы часто спорили по поводу различных событий, происходивших в мире, и не всегда эти споры заканчивались в пользу старшего.

Я был весьма любознательным мальчиком, читал много книг, не говоря уже о газетах, задавал массу вопросов и с детства на многое имел собственный взгляд. Но дед не очень-то одобрял этот дух противоречия. Хотя мы слушали радио «Свобода» и «Голос Америки», он с трудом выносил критику государственной идеологии. Особенно тяжелый спор был у нас в конце 1979 года, после вторжения советских войск в Афганистан. Но даже

«искренне верующий» дедушка уже не понимал многого из того, что делалось руководством страны. Бесконечные очереди и пустые прилавки магазинов, напоминавшие о послевоенном времени, стали для него большим разочарованием. Он был рядом со мной все мои школьные годы, очень любил меня и верил, что я буду жить в лучшие времена...

Вероятно, свободолюбие отца и дяди, здравомыслие мамы и многолетние жаркие дискуссии с дедом предопределили мое серьезное отношение к политике.

**Михаил. Моисеевич Ботвинник (17.08.1911 СССР/Россия, 5.05.1995),  
Бескомпромиссный патриарх**

Шестой чемпион мира по шахматам (1948- 1957, 1958- 1960, 1961 - 1963). После смерти непобежденного чемпиона Александра Алехина (1946) для выявления его преемника ФИДЕ организовала матч-турнир пяти ведущих шахматистов (1948). В нем безраздельно господствовал Ботвинник, став первым в длинном ряду советских чемпионов мира. Инженер-электрик по образованию, доктор технических наук, он не оставлял работу по специальности, однако шахматы всегда были у него на первом месте.

Ботвинника называли «патриархом советских шахмат», но его можно назвать и «королем матчей-реваншей». Он дважды терпел поражение в матчах на первенство мира - и оба раза через год сокрушал своего победителя. Его способность глубоко изучать особенности стиля конкретных соперников и готовиться к поединку с ними установила новый стандарт шахматного профессионализма. Чтобы выиграть матч-реванш, требуется нечто большее, чем простая настойчивость. Ботвинник всегда объективно анализировал собственную игру и устранял слабости, которыми прежде пользовались его соперники.

Завершив шахматную карьеру в 1970 году, он сосредоточился на разработке компьютерной шахматной программы «Пионер» и на тренерской работе. Бескомпромиссный характер Ботвинник сохранил до конца жизни. В 1994 году он отказался стать главным судьей грандиозного супертурнира по быстрым шахматам «Кремлевские звезды», заявив: «Быстрые шахматы наносят огромный вред, они несут смерть нашей игре!» Я попытался его уговорить: «Но это же просто форма популяризации шахмат! В турнире играет сотня гроссмейстеров, и среди них даже Василий Смыслов» (старинный соперник Ботвинника в борьбе за трон). Но он ответил: «А мне наплевать на мнение большинства! Я привык жить своим умом!» В этом был весь Ботвинник.

«Когда опасность угрожает со всех сторон и малейшая невнимательность может оказаться роковой, когда позиция требует стальных нервов и напряженной сосредоточенности, Ботвинник находится в своей стихии» (Эйве).

«Разница между человеком и животным состоит в том, что человек может выделять главное!» (Ботвинник).

## **Глава 8**

### **МВК: МАТЕРИАЛ, ВРЕМЯ, КАЧЕСТВО**

*Наука не сводится к сумме фактов, как здание не сводится к груде камней.*

*Анри Пуанкаре*

Взрослому человеку выучить иностранный язык гораздо труднее, чем ребенку. Даже ежедневно погружаясь в новую языковую среду, мы не можем вжиться в нее с такой непринужденностью, с какой усваивали в раннем детстве свой родной язык. Многие не задумываются о механизмах родного языка именно потому, что свободно говорят на нем с детства. В то же время для людей, стремящихся выразить свои мысли яснее и точнее, в мире ежегодно издается множество книг по искусству письма и речи.

Совершенствование нашего процесса принятия решений сродни изучению родного языка. Оно требует осмысления причин тех важных поступков, которые прежде совершались бессознательно. Едва научившись ходить, мы изо дня в день должны делать выбор и принимать решения. С годами у нас накапливается большой набор стандартных реакций и приемов, и мы применяем их мгновенно, почти не задумываясь.

Но опыт всей жизни перечеркнуть нельзя, да мы и не собираемся этого делать. Надо только разобраться в механизме принятия своих решений и шаг за шагом его совершенствовать. В частности, выяснить, почему мы то и дело упускаем из виду одни обстоятельства и переоцениваем значение других. Чем вызваны наши неправильные решения: недостоверной информацией, плохой оценкой, неточными расчетами или сочетанием всех этих факторов?

### **Материал - главный элемент**

Едва ли многие из нас будут когда-либо управлять международными корпорациями или общенациональными институтами. Но очень полезно повысить качество даже обычных повседневных решений. Прежде чем задать себе вопрос «как мне лучше поступить?», надо верно оценить ситуацию. Выработывая у себя привычку тщательно взвешивать все элементы, все факторы, определяющие наши решения, мы учимся мыслить стратегически - или, как это называется в шахматах, «позиционно».

Впервые попытавшись представить себе, что происходит в моей голове при анализе шахматной позиции, я попал в довольно затруднительное положение. Нечто подобное можете ощутить и вы, если попытаетесь понять, что творится в вашей голове в процессе чтения. Для меня шахматы - это язык, даже если и не родной, то усвоенный в очень юном возрасте методом глубокого погружения. Это мешает мне объективно оценить мыслительные процессы, происходящие во время игры на бессознательном уровне. Так и читателю трудно проследить, как из слов его родного языка формируются образы и мысли.

Оценка шахматной позиции отнюдь не сводится к поиску лучшего хода. Это разные вещи. Сделанный ход - это итог, решение уравнения, которое сначала нужно составить и понять. Мы выделяем действующие факторы, оцениваем «вес» каждого из них, определяем дисбаланс между ними и лишь затем даем общую оценку позиции.

Основным элементом при оценке позиции является материал. При взгляде на шахматную доску мы в первую очередь подсчитываем фигуры: сколько пешек, сколько коней, слонов и ладей? У кого больше материала - у меня или у соперника? Каждая фигура имеет определенную ценность, и это позволяет быстро определить, кто лидирует в «гонке вооружений».

Нашей «валютой» - стандартной единицей измерения материальных ценностей служит пешка. Каждый игрок начинает партию с восемью пехотинцами, самыми ограниченными и малоценными воинами в его армии. Даже само слово «пешка» (в ряде других языков - «батрак») стало синонимом слабости и незначительности. Мы говорим «фигуры и пешки», подчеркивая этим, что пешки не равны коням, слонам и ладьям.

Согласно системе ценностных эквивалентов, конь и слон стоят по три пешки, ладья - пять, ферзь - целых девять, а король, пленение которого завершает игру, практически... бесценен! Вооруженный этими знаниями новичок, ринувшись в бой, не отдаст коня за пешку или ладью за слона. На первых порах мы ведем себя как убежденные материалисты - стремимся «съесть» как можно больше вражеских фигур, не учитывая других факторов. Для начала этого вполне достаточно: мы постигаем формальное соотношение сил. И только опыт учит нас понимать реальную ценность вещей.

В жизни большинство наших объективных оценок тоже базируется на учете материала, начиная с самого насущного - пищи, воды и крова. В первобытную эпоху вещи стоили ровно столько, сколько от них было пользы, и господствовал натуральный обмен. По мере развития общества появилось денежное обращение (золото, монеты, банкноты), и номинальная ценность расширила представление о полезности в нашем материальном сознании. Ныне многие активы существуют и в электронном виде - как цифры, указывающие

котировку акций на фондовом рынке или сумму средств на банковском счете. На войне материалом служат живая сила и оружие, в бизнесе - заводы, работники, фонды и оборотные средства.

Однако не нужен слишком большой опыт, чтобы понять, что жизнь не сводится к одним лишь материальным ценностям. В шахматах вы усваиваете этот ценный урок, впервые получив мат, несмотря на большой материальный перевес. Абсолютная ценность «слабого» короля превосходит суммарный «вес» всех остальных фигур, и вам открывается новая истина: материал - это еще не все!

Прежде чем перейти к следующему элементу оценки - еще одно замечание по поводу материала. Зачастую у нас складывается глубоко личное отношение к тем или иным предметам, почти не связанное с их объективной ценностью. Но эмоциональный подход и привязанности могут значительно исказить нашу способность к объективной оценке.

В детстве - уже не помню, почему - моей любимой фигурой был слон. Однажды я даже сыграл забавный матч со старшим товарищем по команде Дворца пионеров: кроме короля и восьми пешек у меня было только два слона, а у него - только два коня. Даже в своих первых серьезных партиях я глубоко верил в силу слонов и избегал их размена, хотя такая привычка могла оказаться пагубной. Других новичков привлекали особенности необычного передвижения коня, или же, наоборот, они начинали опасаться этой самой непредсказуемой фигуры.

Существенная часть исследований Ботвинника, глубоко изучавшего стили своих соперников, была посвящена выявлению именно такого рода предпочтений в их игре. Он скрупулезно анализировал их партии и старался классифицировать ошибки таким образом, чтобы в дальнейшем использовать к своей выгоде. Неслучайно он говорил: «Худшая ошибка - та, которая делает вас предсказуемым».

Наши друзья, коллеги и члены семьи обычно знают о наших дурных привычках больше, чем мы сами. Порой узнать об этих психологических вывертах бывает так же удивительно, как услышать от супруги, что вы храпите во сне. Предрассудки и личные предпочтения в ваших решениях вряд ли могут причинить ощутимый вред, после того как вы их осознаете и начнете от них избавляться. Именно это умение отличать безвредную привычку от предубежденности позволяет нам сохранять объективность при оценке происходящих событий.

### **Время - деньги**

Каждый, кто знаком с почасовой оплатой труда, хорошо знает, что время имеет цену в самом прямом смысле. Материал, то есть деньги, обменивается на труд, измеряемый в часах и минутах. Это обычное «время на часах», измеряемое везде одинаково. Но в шахматах есть еще и «время на доске», измеряемое количеством ходов.

Шахматисты привыкли думать о времени и в том, и в другом смысле. Они играют под тиканье часов, имея ограниченное время на определенное число ходов. А время в самой шахматной партии измеряется количеством ходов. Сколько ходов нужно сделать, чтобы попасть из точки А в точку Б? С какой скоростью может развернуться моя атака? Сумею ли я достичь своей цели раньше, чем соперник осуществит свой замысел?

Шахматная игра протекает в пошаговом режиме, а не в реальном времени. Самой простой демонстрацией фактора времени в шахматах является различие между игрой черными и белыми фигурами. Белые делают ход первыми, что дает им начальное преимущество во «времени на доске». Вопрос о том, достаточно ли этого для победы при безупречной игре обеих сторон, был предметом долгой и бесплодной исторической дискуссии. Мы так далеки от совершенства, что вряд ли в обозримом будущем получим окончательный ответ на этот вопрос. Известно лишь, что игра белым цветом дает осязаемое преимущество, особенно на высшем уровне. Любители чаще ошибаются и делают бесполезные ходы, поэтому у них небольшое преимущество выступки редко бывает решающим фактором.

Но для профессионалов быть на один ход впереди, то есть иметь лишний темп - существенный плюс. При точной игре этот лишний темп позволяет белым создать определенное



давление и угрозы. Белые действуют - черные реагируют на действия. Статистика четко отражает ценность первого хода: на гроссмейстерском уровне белые выигрывают примерно в 29% случаев, черные - в 18%, а 53% партий заканчивается вничью. Этот перевес кажется впечатляющим, но «время на доске» - величина переменная, и он может сразу исчезнуть в результате одного неточного хода, одной упущенной возможности.

Полководец думает о времени во многом так же, как шахматист, но в реальном мире ситуация гораздо более динамична. Количество «ходов», доступных для вас и вашего противника, практически беспредельно. На поле боя или во всем мире одновременно происходит множество событий.

Преимущество во времени достигается не только более быстрыми маневрами или выбором кратчайшего пути. Время часто можно «купить» или обменять на материальные средства. Мобильное и маневренное войско вполне может разгромить численно превосходящего противника, внезапно ударив по его слабому флангу. Возможность выигрыша времени в обмен на материал - это своеобразный компромисс в нашей системе оценок.

У каждого свой компромисс

В детстве я так быстро перешел от восхищения лучшими шахматистами к личному знакомству с ними, что у меня попросту не было времени сотворить себе кумира. Тем не менее в моей памяти навсегда осталась первая встреча с легендарным восьмым чемпионом мира Михаилом Талем.

Это было весной 1974 года в Москве, на Всесоюзном турнире Дворцов пионеров, где команды из семи школьников встречались в сеансах одновременной игры с гроссмейстерами - капитанами команд-соперниц (в этих соревнованиях, будучи школьником, я играл дважды и встречался со многими выдающимися шахматистами, включая будущего главного соперника - Анатолия Карпова). В первом же туре я испытал сильнейшее потрясение: над доской напротив меня, десятилетнего кандидата в мастера, склонился великий Таль! И я мог даже пожать ему руку! Я был наслышан о его устрашающем, гипнотическом взгляде, которым он буквально пронизывал соперников. Правда, тогда, чтобы «одолеть» меня, Талю этого не потребовалось... Зато он вдохновил меня личным примером, и впоследствии я счел своим прямым долгом выступить еще трижды в этих «турнирах шахматных надежд», но в качестве капитана-гроссмейстера.

Таль мастерски управлял временем! Когда его атакующий гений расправлял крылья, казалось, что его фигуры передвигаются быстрее, чем фигуры соперника. Как ему это удавалось? В молодости Таль заботился о материале куда меньше других и охотно жертвовал пешки и фигуры в обмен на время, необходимое для концентрации оставшихся сил против неприятельского короля. Его соперникам приходилось постоянно обороняться, что вело к ошибкам и поражениям. Отразить мощный натиск Таля удавалось лишь немногим. У него был неповторимый дар: он знал, как далеко может зайти и сколько материала можно отдать без ущерба для атаки.

В атаке время важнее, чем материал. Но как вычислить их истинное соотношение? Слон оценивается примерно в три пешки, но сколько «стоят» один или два хода? Здесь не существует простых правил, есть только точная оценка конкретной ситуации. Спросите генерала, что он хочет получить: еще один полк солдат или несколько дней для перегруппировки и укрепления позиций? В мирное время он, скорее всего, предпочтет солдат, а в сложной боевой обстановке время может оказаться для него гораздо более ценным.

В шахматах мы говорим об открытых и закрытых позициях. Открытая позиция - это свободные линии для передвижения фигур, динамичная игра, атака и контратака. Позиция же закрытая обычно подразумевает медленную игру и стратегическое лавирование; в шахматах ее можно считать аналогом позиционной войны. В открытой игре ценность каждого хода намного выше, чем в закрытой, поскольку любая ошибка может нанести огромный ущерб. А если позиция заблокирована и активность сведена к минимуму, то в скорости нет большой нужды.

Возьмем компанию, разрабатывающую новую производственную линию. Менеджеры знают, что конкуренты работают над сходным проектом и находятся примерно на той же стадии. Должна ли компания А побыстрее выбросить свою продукцию на рынок и опередить компанию Б? Или лучше вложить больше денег в развитие и обеспечить более высокое качество товара, чем у конкурентов? Конечное решение гипотетических А и Б будет зависеть от целого ряда факторов. В какой сфере производства они работают? Какую продукцию они выпускают? Время - важный фактор, но, скажем, выпуск нового препарата для людей с больным сердцем никак нельзя сравнивать со стремлением выбросить на рынок новую игрушку к началу рождественской распродажи.

Понимание ситуации играет важнейшую роль в процессе оценки соотношения материал - время. Внимательно оглянитесь вокруг, прежде чем приступать к анализу возможных компромиссов. Правда ли, что в данном случае время имеет решающее значение? Или вы просто изнываете от нетерпения? На повседневном уровне нам постоянно приходится принимать такие решения. Приходилось ли вам платить за срочную доставку заказа? Вы можете получить свои покупки через четыре дня или сразу, но за дополнительную плату. Если время или деньги для вас не слишком важны, выбор сделать легко. В большинстве же случаев имеет значение и то, и другое, и ваша задача - найти разумный компромисс.

Наглядный пример достижения компромисса между временем и материалом - 8-я партия моего третьего матча на первенство мира с Анатолием Карповым (1986). Играя белыми, я сразу по выходе из дебюта пожертвовал пешку «за атаку», и Карпов, проделав свои расчеты, принял жертву. Белые получили богатые атакующие возможности - могло показаться, что добытые ими два лишних темпа для атаки на короля ценнее одного пехотинца на другом участке доски и что оборонительные порядки черных будут быстро сметены. Но Карпов проявил завидную цепкость в защите и отразил первый натиск, предложив ответную материальную жертву - ладьи за слона. Прими я этот дар, позиция упростилась бы, и черные имели бы неплохую позиционную компенсацию. Классический образец взаимодействия двух основных факторов - материала и времени: сначала я отдал материал, чтобы получить время для атаки, а затем уже Карпов готов был расстаться с материалом, чтобы получить время для обороны.

Я предпочел отклонить его контржертву и еще больше осложнить игру, надеясь использовать надвигающийся цейтнот соперника. Будучи на моем месте, Карпов наверняка взял бы ладью за слона, ибо это гарантировало небольшой перевес безо всякого риска - как раз позицию в его вкусе. Я же сделал ход пешкой, нацеленный на прорыв обороны черных, а вскоре, чтобы поддержать огонь атаки, пожертвовал еще одну пешку. Позиция крайне обострилась: теперь промедление в атаке означало бы для меня катастрофу.

Как это часто бывает, преимущество во «времени на доске» - давление и угрозы, вынуждающие соперника тратить драгоценные минуты на поиск лучшей защиты - дало мне преимущество во «времени на часах». Не сумев сориентироваться в стремительно меняющейся обстановке, Карпов просрочил время за 10 ходов до контроля - это был тогда уникальный случай и в его карьере, и в матчах на первенство мира! К тому моменту угрозы белых были уже неотразимы, и я не испытывал «угрызений совести» из-за того, что выиграл по времени.

Эта партия типична для моего подхода к игре: обычно я отдавал предпочтение времени перед материалом и динамическим факторам перед статическими. Такого рода вкусовые предпочтения являются частью стиля шахматиста. Они не лучше и не хуже других - они просто разные. Означает ли неудача Карпова, что он неверно оценил позицию? И что я был прав, а он - нет? Ничего подобного! Он остался верен своему стилю и своей оценке, и объективно его позиция не была проигранной почти до самого конца, когда цейтнот - фактор «времени на часах» - заставил его ошибиться и в итоге привел к поражению.

### **Качество определяет преимущество**

Как уже говорилось, оценка позиции подразумевает нечто гораздо большее, чем подсчет фигур и ходов. Относительная ценность фигур варьируется в зависимости от конкрет-

ной позиции и может изменяться с каждым ходом. То же самое относится к ценности ходов, если только мы не поверим, что фигуры Таля на самом деле быстрее перемещались по доске.

Теоретически все, происходящее в шахматной партии, можно проанализировать и свести к определенному количеству ходов, то есть ко «времени на доске». Довольно легко вычислить, сколько ходов понадобится определенным фигурам, чтобы встать на определенные поля. Проблема в том, что ваш соперник тоже делает ходы и вряд ли позволит вам поступить именно так, как вы хотите.

Для правильного понимания и использования таких элементов оценки позиции, как материал и «время на доске», нужно ввести дополнительный элемент - качество. В шахматах мы говорим о «плохом» коне или о сильной пешке - это на самом деле верно, ибо конкретная ценность фигуры определяет ее качество и зависит как от позиции в целом, так и от расположения этой фигуры на доске. Конь, расположенный в центре, где он контролирует большую территорию и может вступить в бой на любом участке доски, обычно ценнее коня, расположенного на краю доски. Это правило отражено в афоризме Тарраша: «Конь, стоящий на краю, - позор на голову твою!»

Во время реальных военных действий характер различных участков местности определяет их относительную ценность. На протяжении всей военной истории противоборствующие стороны всегда учитывали характер местности и стремились занять господствующую высоту. С вершины холма лучники (а позже и артиллерийские орудия) могли стрелять дальше и точнее, а командирам было легче наблюдать за ходом боя. Авиация и космические летательные аппараты во многом изменили эту старинную диспозицию, но основной принцип остался тем же: расположение войск имеет не менее важное значение, чем их численность или огневая мощь, оно либо дает выгоду, к которой мы стремимся, либо ограничивает ее.

В свою очередь, расположение зависит от такого фактора, как род войск. Для примера обратимся к популярной компьютерной игре Warcraft, где вы становитесь главнокомандующим целой армии, каждое подразделение которой обладает особыми свойствами. В ваших войсках могут служить эльфы или тролли, маги или гоблины, обладающие своими относительными достоинствами и недостатками. В игре Warcraft действие происходит в реальном времени, а не в пошаговом режиме, как в шахматах. Здесь есть подлинный элемент времени, который игрок должен соотносить со своими материальными силами (в новой, онлайн-версии Warcraft насчитывается более четырех миллионов персонажей).

В этой игре, в отличие от шахмат, вы формируете свою армию самостоятельно и, стало быть, комплектуете ее подразделения. Кто вам больше нужен: дальнобойные стрелки или тяжеловооруженные рыцари? Или, скажем, какие магические артефакты окажут наибольшее влияние на исход предстоящего сражения?

Игра Warcraft представляет собой квинтэссенцию принципа материал - время - качество (МВК). Она учит как основам тактики и стратегии, так и распоряжению ресурсами. Вы накапливаете основные ресурсы, такие, как золото и древесина, для строительства своей империи и создания новых армий. Это капиталовложение дает вам более маневренные и боеспособные войска. По мере того, как вы продвигаетесь от отдельного солдата к батальону, полю боя и, наконец, к общей картине конфликта, ваша оценка становится все более разносторонней.

### **Применение элементов МВК**

Совершенно инертным и бесполезным материал бывает лишь в исключительных случаях. Конь, запертый в углу, в какой-то момент может все же выскользнуть и сыграть решающую роль в исходе поединка. В этом одна из трудностей, с которой сталкиваются программисты при совершенствовании шахматных программ. Называется она «концепцией ловушки». Даже слабый шахматист понимает: если фигура заперта безвыходно - она бесполезна. Но для компьютера эта фигура имеет в расчетах ту же количественную оценку, как и до своего пленения (разве что снимается несколько очков за потерю мобильности).

Пока нет надежного способа «объяснить» машине, что, например, ценность слона на поле А может быть в три раза выше, чем ценность того же слона на поле В.

Таким образом, ценность материала бывает двух разных видов: долговременная и динамичная. То же самое и в экономике. Инвестиционные портфели устроены во многом сходным образом: в зависимости от личных предпочтений и потребностей - могут быть либо заполнены динамичными (высоколиквидными) активами, которые нуждаются в постоянном внимании и расчетах, либо выстроены для пенсии, до которой остаются еще десятки лет.

Упомянутая партия с Карповым отразила мою тягу к динамическим факторам и его тягу к долговременным. Если бы моя атака провалилась, его капиталовложения в долгосрочные материальные преимущества окупились бы сторицей. Это типичный сценарий многих наших поединков. Разное отношение к факторам времени и материала определяло нашу стратегию и тактику. В первом матче (1984/85) эти навыки были развиты у меня еще недостаточно, и Карпов принимал жертвоприношения, а затем отражал мои атаки. Его оценка позиции превосходила мою. Но во втором и третьем матчах (1985 и 1986) положение дел изменилось: я научился жертвовать материал более обоснованно, и это отразилось на результатах.

Ценность материала - в реальной возможности его использования. А время ценно, если оно помогает сделать материал более полезным. Получить по одному дополнительному часу в день были бы рады все... кроме человека, сидящего в тюремной камере. Надо уметь использовать отпущенное нам время для улучшения качества имеющегося материала, а не для приобретения нового. Ибо избыточный материал сам по себе, вне временной категории, аналогичен напрасно потраченному времени и так же бесполезен для достижения наших целей.

Полезный материал и с толком потраченное время ведут к успеху не только в шахматной партии. В корпоративной среде они означают более высокие доходы. В войне и политике они тоже ведут к победе. В повседневной жизни «победу» можно упрощенно и, пожалуй, несколько романтично определить как счастье. В конце концов счастье не купишь ни за какие деньги. Разумно используя свое время, мы добиваемся успеха в самых разных начинаниях и приносим пользу самим себе, повышая качество своей жизни.

### **Чем плох «плохой» слон?**

Я уже упоминал, что шахматисты часто говорят о «хороших» и «плохих» слонах. Эти эпитеты дают представление о качественных различиях. «Плохим» мы называем слона, подвижность которого крайне ограничена своими же пешками, хотя его абсолютная материальная ценность не изменилась. Его качество понизилось из-за внешних обстоятельств. Он в какой-то степени утратил свою практическую ценность, и это изменило характер игры: теперь вы рады при случае его разменять. Формально это будет равноценный размен, но так как волею обстоятельств ваша фигура стала малоценной, он пойдет вам на пользу.

И директор компании, и полководец тоже должны с вниманием относиться к «плохим» фигурам в своем окружении. Когда Джек Уэлч в 1981 году принял бразды правления огромной компанией General Electric, он в первую очередь составил список подразделений, не соответствовавших его стандартам. Директорам этих подразделений было сказано, что они должны повысить эффективность работы или закрыться. Фирма сосредоточит свои усилия на лучшем и будет избавляться от малоэффективных направлений, вместо того чтобы сохранять их исключительно из-за материальной ценности.

Любой шахматный мастер узнает в стратегии Уэлча принцип улучшения плохо расположенной фигуры. Он помнит афоризм Тарраша: «Одна фигура стоит плохо - вся партия стоит плохо». Если у вас есть «плохой» слон, вы пытаетесь активизировать его и сделать «хорошим». Если же качество слона восстановить нельзя, вы стараетесь его разменять, то

есть избавиться от него. Это справедливо для любого неэффективного материала: найдите полезное применение «плохой» фигуре или недостаточно прибыльному активу, либо избавьтесь от них - и ваше положение в целом улучшится. Впрочем, в некоторых случаях «плохой» слон может выполнять важные оборонительные функции.

Возвращаясь к примеру с инвестиционным портфелем, мы можем понять, почему не всегда применимы только рискованные или только консервативные стратегии. Любой опытный консультант по управлению инвестициями посоветует вам иметь сбалансированный портфель, сочетающий рискованные и стабильные активы, в зависимости от вашего возраста, потребностей и дохода. Если вы будете постоянно продавать активы, не приносящие прибыли в данный момент, то в конечном счете неизбежно окажетесь в невыгодном положении.

### **Ценности абсолютные и относительные**

По мере развития событий все действующие на игровом поле фигуры вступают во взаимодействие. Возникающие между ними силовые линии влияют на оценку качества фигур. Слон стоит больше пешки, ибо он обладает более высокой мобильностью и может контролировать большую территорию на доске. По той же причине ладья обычно стоит больше слона или коня. То обстоятельство, что в некоторых позициях эти фигуры могут быть ценнее ладьи, зависит от внешних факторов. В подавляющем большинстве случаев ладья сильнее, поэтому мы обычно говорим о ее большей ценности.

Известно, что небольшая армия, оснащенная более смертоносным оружием, обладает качественным превосходством, которое в гораздо большей степени может повлиять на исход битвы, чем превосходство количественное. В начале Первой мировой войны русская армия была плохо подготовлена и плохо оснащена. В то время Россия имела самую большую армию в мире, но катастрофически не хватало оружия и боеприпасов. К несчастью, с подобными проблемами наша армия столкнулась и в начале Великой Отечественной войны.

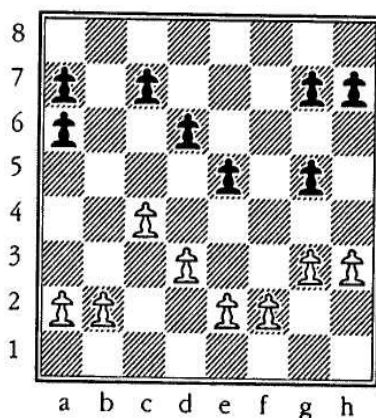
Вопрос «кто побеждает?» вроде бы очень прост, но при отсутствии явного преимущества одной из сторон система оценки подвергается настоящему испытанию. Обычно мы начинаем с оценки материала. Когда один шахматист имеет большое материальное преимущество, можно сказать, что он выигрывает, если только его соперник не компенсирует дефицит материала преимуществом во времени и/или качестве. Какая сторона занимает более агрессивную позицию? Как быстро одна сторона может перейти в атаку, а другая подготовиться к обороне? Сколько времени понадобится для подтягивания резервов? Кто контролирует большую территорию? Находится ли в опасности чей-то король? Эти качественные и количественные оценки имеют разную степень важности.

Мат королю заканчивает игру, а значит, имеет наивысший приоритет. Поэтому по привычке и в силу инстинкта самосохранения, оценивая позицию, мы сначала смотрим на своего короля. Если наш король не может спастись, мы проиграем независимо от того, сколько у нас лишних фигур. Несмотря на то, что понятие шахматного мата очень часто используется как метафора, оно не имеет точного аналога в реальных жизненных конфликтах. Ведь в крайних случаях армия в течение какого-то времени может сражаться без своего полководца, подданные могут жить без монарха, а компания в состоянии банкротства может прибегнуть к внешнему управлению. В реальной жизни почти всегда есть время оправиться от последствий катастрофы, хотя при неправильной стратегии крах может быть полным. А что же такое мат? Ради простоты его можно определить как «ситуацию, которой следует избегать любой ценой». Таким образом, вы вправе пожертвовать любым количеством материала, чтобы поставить мат королю соперника или же уберечь от гибели своего короля.

Следующий приоритет - это материал. Все остальные соображения связаны с относительной ценностью фигур (например, когда мы говорим, что конь на очень сильной позиции равноценен ладье). Помимо таких основополагающих факторов, как безопасность короля и ценность фигур, на выявление преимущества влияют и факторы более сложные и неочевидные. Для оценки фактора времени необходимо понимать динамику позиции. Когда вы стараетесь понять, сколько времени понадобится для достижения какой-либо цели, эта цель должна быть четко определенной. Здесь в игру вступают еще более тонкие критерии оценки. Для шахматиста такими критериями являются пешечная структура, владение центром, контроль над открытыми линиями и т.д.

### Важность «мелочей»

При качественной оценке структуру любой позиции можно сравнить с расположением войск перед сражением. Вот один наглядный пример (вам даже не нужно знать, как ходят фигуры):



Обратите внимание на разницу в положении белых и черных пешек. Их у каждой из сторон по восемь, то есть на доске материальное равенство. Качественное же различие состоит в пешечной структуре. Белые пешки расположены более упорядоченно и образуют сомкнутую цепь, черные разделены на три «островка», в двух из которых одна пешка стоит перед другой, ограничивая ее подвижность. И можно сказать, что у белых «лучшая пешечная структура».

Но без фигур, тем более без королей, игра была бы слишком простой. В реальной шахматной партии пешечная структура - лишь один из факторов при оценке позиции. Ведь брешки в пешечных бастионах черных на самом деле могут облегчать передвижение их фигур, что компенсирует худшую структуру. Шахматист, стремящийся к долгосрочным плюсам, в схожей позиции наверняка взял бы сторону белых. Но вот Давид Бронштейн, соперник Ботвинника по матчу на первенство мира (1951), возможно, предпочел бы играть черными фигурами! Бронштейн был динамичным шахматистом (к ним отношу себя и я) и всегда предпочитал кратковременную активность долгосрочным соображениям. И он бы в данном случае постарался использовать структурные брешки для активизации своих фигур.

Такие тонкие и обоюдоострые факторы, как пешечная структура, выходят на первый план лишь в борьбе сильных и примерно равных соперников. Чем сильнее шахматист, тем уравновешеннее его игра и детальнее оценка позиции. Трещины в оценочном механизме возникают лишь под мощным давлением, и способность обнаруживать и использовать - признак высокого шахматного мастерства. Как гласит пословица, «дьявол прячется в деталях»; эти тонкие факторы и есть пресловутые детали, помогающие шахматисту «изгнать дьявола».

### Прибыль на вложенный капитал

Какие же «мелочи» оказывают наибольшее влияние на нашу жизнь? Сегодня сравнительно немногим приходится беспокоиться о поисках элементарного пропитания и воды, однако мы не менее одержимы материальными благами, чем наши предки. Более высокие соображения, такие, как «польза», «качество» или «счастье», для большинства людей звучат слишком неопределенно. Мы думаем о времени как о деньгах, которые не следует тратить впустую, а не рассматриваем его как сферу для капиталовложений.

Образование наглядно опровергает такой пассивный образ мыслей. Что такое учеба в университете, как не вложение материала и времени в будущее качество? Мы отдаем время и деньги, а взамен получаем навыки, повышающие нашу ценность как специалиста. Высшее образование - один из способов, с помощью которых мы (сами или с помощью родителей) приносим материальные жертвы ради качественного укрепления нашей позиции в будущем. Выражаясь языком шахмат, это и есть поиск компромисса между материалом, временем и качеством. Чем больше мы вкладываем, тем большую прибыль ожидаем получить впоследствии. Если у вас есть способности и деньги для обучения в лучшем университете, вы сможете получить превосходное образование, обзавестись полезными связями и более уверенно чувствовать себя на рынке труда.

Наверное, более наглядным примером коммерческого подхода к образованию являются бизнес-школы. Руководящий работник, получающий сто тысяч долларов в год, тратит десятки тысяч на дополнительное обучение. С какой стороны ни взглянуть, посещение бизнес-школы - не самое веселое занятие, и здесь не может быть побудительным мотивом кратковременное удовольствие. С учетом вложения времени и сил, ожидаемая отдача должна быть очень высокой, так как плата за обучение в бизнес-школах постоянно растет.

В своей оценке мы руководствуемся не только поиском компромиссов. Материальные жертвы, увы, не всегда приводят к выигрышу необходимого времени. Как и в шахматах, вы можете или все получить - или все потерять. Шахматист, находящийся в выигрышном положении, обычно имеет материальное преимущество плюс преимущество во времени плюс лучшую позицию. Это можно рассматривать как вариант житейского наблюдения - «богатые богатеют».

Политик, ведущий избирательную кампанию, ставит своей высшей целью победу на выборах. Кандидат располагает ограниченным временем и лимитом материальных ресурсов. Его стратегия должна быть основана на максимально эффективном использовании времени и ресурсов для создания лучшего имиджа в глазах избирателей. Хотя в наше время на избирательные кампании тратится денег больше, чем когда-либо раньше, опыт показывает, что второстепенные факторы иногда могут приводить к неожиданным результатам. Неправильно произнесенное слово или неуместное замечание может повлиять на имидж кандидата не лучшим образом. Впрочем, подобные «мелочи» редко приобретают более важное значение, чем основополагающие преимущества и недостатки.

К сожалению, в сегодняшней российской политической реальности подобные рассуждения о тонкостях предвыборной борьбы носят чисто теоретический характер.

### **Эффект восприятия качества**

Текущий рыночный курс акций компании - моментальный снимок ее качества. Эксперты высказывают мнения о рентабельности, в деловой хронике сообщают объявленные доходы, однако цена акций часто противоречит этим цифрам. Высокие биржевые котировки отражают преобладающее мнение: компания занимает настолько прочные позиции, что в будущем она будет иметь большую материальную стоимость, чем сейчас.

Google стал таким мощным и популярным брендом, что рост курсовой стоимости его акций навеивает воспоминания о расцвете интернетовских доткомов. Летом 2006 года цена одной акции компании составляла 387 долларов (после еще более астрономической цены в начале года - свыше 450 долларов), а рыночная капитализация превышала 120 миллиардов долларов. Поэтому согласно рыночным котировкам Google стоил на тот момент гораздо больше, чем все чилийские компании, вместе взятые (65 миллиардов долларов). Хотя такое сравнение и не вполне корректно, ибо валовой внутренний продукт чилийских ком-



паний в 2004 году составил 169 миллиардов долларов, а Google в 2005 году получил доход всего в несколько миллиардов долларов.

Неужели люди, покупающие акции Google за 350 долларов и поднявшие его капитализацию на заоблачную высоту, действительно верят, что компания когда-либо заработает столько денег? Разумеется, нет. Фондовый рынок не отражает будущее компании даже в приближенной оценке ожиданий акционеров. Он отражает нынешнее восприятие компании. Покупатели вкладывают средства ради быстрого заработка на акциях компании, которая сейчас находится на гребне успеха. Акция Google может стоить 380 долларов или любую другую сумму, которую люди будут готовы за нее заплатить. Эта сумма отражает стремление к прибыли и уверенность покупателей, а не реальную стоимость. Как убедились инвесторы доткомов на собственном горьком опыте, кризис наступает тогда, когда кто-нибудь говорит: «А король-то голый!» Качество как восприятие качества - вещь довольно непрочная.

А вот компьютеры к подобной «игре восприятия» невосприимчивы и потому имеют преимущество в оценке. Тем не менее компьютерные программы не играют на фондовом рынке, создаваемом людьми, чье поведение, как мы видим, бывает непредсказуемым и даже нелогичным. По той же причине компьютеры плохо играют в покер. В шахматах они добиваются больших успехов, но не потому, что понимают факторы материала, времени и качества так же, как это делают люди.

### **МВК на домашнем фронте**

Прежде чем перейти к следующему этапу, рассмотрим еще один пример оценки различных факторов, влияющих на наше решение. Каждый, кто покупал или хотя бы снимал квартиру, знает, сколько тут подводных камней и вынужденных компромиссов. Домашние дискуссии по таким вопросам выходят далеко за рамки очевидного соотношения качества и материала. Даже если вы считаете, что «получаете то, за что платите», и верите, что можете приобрести за большие деньги лучшую квартиру, еще не так-то просто понять, что значит «лучшая» - особенно если у вас есть семья, что увеличивает количество вариантов решений и численность тех, кто их принимает.

Большое значение имеют расположение вашего нового дома и его окрестности. Где лучше жить: ближе к школе, куда пойдут ваши дети, или ближе к работе? Насколько безопасен этот район? Как там насчет окрестных магазинов и мест для отдыха? Выбирая себе новое жилье, люди принимают во внимание все эти факторы. В шахматах существуют похожие соображения, например: «развивай свои фигуры», «играй по центру» или «быстро защищай своего короля». Эти банальные наставления полезны для новичков. Когда шахматист набирается опыта, он начинает замечать отдельные исключения из правил. Способность находить такие исключения и использовать их отличает великого шахматиста от хорошего.

Универсальной формулы оценки не существует. Обычно мы знаем, что нам нравится, и принимаем соответствующие решения, но под давлением обстоятельств часто сбиваемся с пути и теряем из виду свои цели. Тем более трудно помнить о мелочах, когда вокруг столько важных дел, но именно упущенные из виду мелочи бывают причиной крупных проблем.

Причина неудач многих людей - чрезмерная зависимость от вещей, в которых они разбираются лучше всего. Мы цепляемся за привычные представления, не подозревая, что проблему можно рассмотреть под другим углом.

Если мы концентрируем внимание только на одном аспекте шахматной позиции, бизнес-проекта, новой работы или нового жилья, наша оценка почти неизбежно будет ошибочной. Поэтому нам приходится взвешивать все и маневрировать, поддерживая равновесие и совершая выгодные размены. Получив ясное представление о своих целях, мы мо-

жем строить планы их достижения, если удастся объединить материал, время и качество в разносторонней и взвешенной оценке. Без развития аналитических способностей мы рискуем оправдать знаменитое высказывание Оскара Уайльда: «В наше время люди всему знают цену, но ничего не в состоянии оценить».

Михаил Нехемьевич Таль (9.11.1936 СССР/Латвия **28.06.1992**),

### **Чистая магия атаки**

Восьмой чемпион мира по шахматам (1960- 1961). В 23 года «кудесник из Риги» разгромил в матче «патриарха советских шахмат» Ботвинника и стал на то время самым молодым чемпионом мира в шахматной истории.

Это была впечатляющая победа! Но в состоявшемся через год матче-реванше ему не хватило ни подготовки, ни самодисциплины, ни здоровья, чтобы успешно противостоять новой, тщательно продуманной стратегии опытного соперника. Таль и сам признал: «Ботвинник понимал мою игру лучше меня».

Дерзкие, феерические атаки Талья вошли в легенду еще до того, как он завоевал высший шахматный титул. Он был поистине гениален! Его имя до сих пор остается синонимом красивых и рискованных атакующих шахмат. Динамичная игра Талья превосходно оттеняла строгую научную логику Ботвинника, и два их матча дали материал для целого учебника «шахматных контрастов».

Хотя Таль больше не играл матчей за мировую корону, страдал от тяжелого почечного заболевания, много курил и выпивал, он еще три десятилетия оставался грозным соперником для любого шахматиста, и его боевой дух был не угасим. В 1988 году, когда лучшие дни всеми любимого «Миши» уже давно миновали, он порадовал легионы своих поклонников триумфом на чемпионате мира по молниеносной игре, где участвовали все ведущие шахматисты, включая меня и Карпова.

«Если Таль научится правильно себя программировать, то с ним будет невозможно играть» (Ботвинник).

«Обычно я предпочитаю не изучать шахматы, а играть в них. Для меня они больше искусство, чем наука. Говорят, по стилю я напоминаю Алехина, только он куда больше готовился. Возможно, но должен сказать, что он еще и играл в шахматы!» (Таль).

«Если все время ждать свою удачу, жизнь становится очень скучной» (Таль).

## **Глава 9**

### **ДИСПРОПОРЦИЯ И КОМПЕНСАЦИЯ**

*Тот, кто согласен променять свободу на малую толику временной безопасности, не заслуживает ни свободы, ни безопасности.*

*Бенджамин Франклин*

#### **Моментальный снимок игры**

Диспропорция - это отсутствие соразмерности, пропорциональности, несоответствие между частями целого. В шахматах она подразумевает количественные и качественные различия между силами сторон на доске. Изучая все три фактора МВК - материал, время и качество, мы неизбежно сталкиваемся с диспропорциями. Даже если фигуры расположены симметрично, один из соперников имеет преимущество во «времени на доске», которое нарушает равновесие.

Полезно оценивать конкретную позицию без учета очереди хода: это учит более глубокому пониманию роли качественных факторов, таких, как пешечная структура, развитие, активность и пространство. Такой метод работы, называемый «моментальным снимком игры», позволяет сконцентрироваться на выявлении тонких нюансов позиции. Если не на-

учиться это делать, то закрепляется вредная привычка мысленно перебирать один за другим чуть ли не все возможные ходы, вместо того чтобы включить стратегическое видение и увидеть общую картину.

В процессе знакомства с индустрией Интернета (и попыток ее освоения) я набил немало шишек, но зато многое узнал о вещах, которые иначе остались бы для меня совершенно неизвестными. В 1999 году мы готовились открыть большой шахматный интернет-портал под моим именем. На завершающем этапе проекта дизайнеры работали с бета-тестерами и фокус-группами, чтобы убедиться на практике, как функционируют элементы оформления и навигации.

Было что-то трагикомичное в том, как тестеры полностью игнорировали указания и инструкции, заботливо размещенные веб-дизайнерами. Они сразу же щелкали по тем функциям меню, которые привлекали их внимание, а если результат их не удовлетворял, возвращались обратно и пробовали снова. Позже мне рассказали, что это обычная схема поведения неопытных и любопытных пользователей. Если функции меню не были совершенно очевидны, их оставляли без внимания. Желание сделать все сразу и побыстрее часто берет верх над здравым смыслом.

Увы, для многих из нас такая схема поведения типична. Мы выбираем наиболее правдоподобную догадку и бросаемся вперед, почти не замечая других возможностей. Но существует большая разница между перебором всех возможных ходов и оценкой ситуации. Очень легко увлечься перебором вариантов вместо прагматичного анализа, позволяющего сделать лучший выбор осознанно.

Для примера возьмем учеников шахматной школы. Предположим, один из них благодаря сочетанию везения и интуиции быстро находит правильный ход в сложной позиции, которую он видит впервые. Это делает ему честь, но не означает, что он понимает ситуацию. Такая спонтанная реакция может превратиться во вредную привычку, поэтому-то иногда и полезно убрать фактор времени, чтобы не беспокоиться о том, какой ход нужно сделать прямо сейчас. Глубокая оценка позиции позволяет выявить ее особенности, что делает наши дальнейшие решения обоснованными. Теперь мы снова можем включить «часы» и ввести в уравнение фактор «времени на доске».

Только получив моментальный снимок игры, мы можем приступить к анализу позиции. Как упоминалось ранее, даже очень сильные шахматисты расходятся в оценке сравнительной важности тех или иных элементов игры. Самый простой эксперимент - показать человеку позицию и спросить, за кого он предпочел бы играть: за белых или за черных? Чьи шансы лучше и почему? Позиция может быть объективно равной, но каждый имеет свои субъективные предпочтения. Ясное понимание своих «вкусовых» предпочтений и предсудков не менее важно, чем правильная оценка внешних факторов.

В бизнес-школах для обучения различным способам оценки состояния компании или для социологических исследований применяется метод выделения и анализа отдельных факторов, во многом схожий с описанным методом «моментального снимка игры». Сначала учащимся предлагается только балансовый отчет, без сведений о конкурентах или даже о сфере производства. Им могут показать только рыночную долю компании по отношению к конкурентам. Последовательное введение элементов помогает устранить пробелы в образовании и качественно улучшить аналитические способности. Когда учащиеся получают полную картину, они видят, как сочетание различных элементов образует единое целое.

## **Поиски компенсации**

Доскональная оценка включает в себя поиск преимущества или компенсации за те или иные изъяны позиции. Лишь немногие виды преимущества безусловны; большинство имеет оборотную сторону. Тарраш не так уж и преувеличил, сказав, что «любой ход соз-

дает уязвимое место». Да, если ход не ведет к мату, он обычно имеет и плюсы, и минусы. То же самое относится к постоянным характеристикам. К примеру, когда ваши пешки наступают, вы получаете пространство для маневра фигур, но вместе с тем ослабляете свою защиту. При быстром наступлении войск линии снабжения и коммуникации могут оказаться отрезанными или прийти в беспорядок.

Материальные потери, в отличие от качественных, обычно имеют лишь отрицательную сторону, хотя в исключительных случаях вы предпочли бы избавиться от части собственных сил. В шахматах случаются такие жертвы, когда вы бросаете пешку в «пасть» противника, чтобы расчистить линии для наступления собственных фигур.

Если имущество почти бесполезно и не имеет перспектив использования, вы стараетесь получить за него хоть что-нибудь, пока имеете такую возможность. Любители, играющие на фондовом рынке, славятся своей привычкой держаться за падающие акции до конца - в надежде, что они снова поползут вверх. Это пагубная привычка. Хладнокровный инвестор знает, что лучше получить хоть что-то сейчас, чем потом не получить ничего.

В 1983 году на крупном турнире в югославском Никшиче мне представилась возможность избавиться от части падающих акций в виде слона на доске. Играя белыми с выдающимся венгерским гроссмейстером Лайошем Портишем, я искал возможность использовать свое незначительное преимущество в развитии для атаки на его короля. Проблема заключалась в том, что двум моим фигурам нужно было использовать одно и то же центральное поле. Если бы я поставил туда коня, то перекрыл бы линию действия слона и полностью вывел его из игры. Я глубоко задумался. Если слон в данный момент не принимает активного участия в игре, нельзя ли обменять его на что-то ценное в позиции черных - например, на пешку перед черным королем?

Обмен слона на пешку был невыгоден с материальной точки зрения, но зато давал преимущество во «времени на доске», в котором я остро нуждался. В запланированной операции слона нельзя было использовать по-другому, а жертва позволяла развить мое динамическое преимущество. Я отдал слона, и Портиш, приняв жертву, потерял массу драгоценного времени на отступление и поиски укрытия для своего короля. В конечном счете моя активность возобладала над его материальным преимуществом.

Мы суммируем все плюсы и минусы позиции, а потом начинаем думать, как склонить чашу весов на свою сторону... Мы стремимся создать слабые места в стане противника и укрепить собственный лагерь. При этом надо стараться свести недостатки своей позиции к минимуму, а еще лучше - трансформировать их в преимущества и использовать с выгодой. «Теоретическую слабость», то есть минус, который ваш соперник не может использовать к своей выгоде, вообще не стоит считать слабостью.

Успешное использование наших преимуществ ведет к еще большему преимуществу, уже достаточному для получения решающего материального перевеса. Именно здесь происходит волшебство: превращение одного вида преимущества в другое. При аккуратной игре мы можем превращать преимущество во времени в преимущество материальное. И наоборот.

Первый закон термодинамики гласит, что в замкнутой системе общее количество энергии величина постоянная, и если мы увеличиваем энергию в одном месте, то теряем такое же ее количество в другом. Энергию нельзя создать из ничего или полностью уничтожить; ее можно лишь перенести из одного места в другое или перевести из одного вида в другой.

На шахматной доске мы пытаемся нарушить этот закон: создаем энергию «из ничего» и даже... новый материал! Когда пешка достигает противоположной стороны доски, ее можно превратить в любую фигуру, даже в ферзя (естественно, нельзя иметь двух королей: «многоженство» в шахматах допускается, но монархия абсолютна!). Кроме того, повышение энергетики наших фигур не всегда происходит за счет снижения энергетического уровня позиции соперника. При типичной игре с атаками и контратаками оба шахматиста выстраивают свои войска так, чтобы повысить уровень их активности.

Качество нашей позиции безусловно повышается, если каждое «шахматное превращение» проходит успешно. Так, в обмен на время - скажем, на два хода - я могу поставить своего коня на очень сильную позицию. С другой стороны, когда я жертвую пешку, соперник должен потерять ход или два, чтобы ее взять.

Сходным образом может рассматривать свое «игровое поле» и компания. Преимущество в денежных средствах (материал) позволяет инвестировать их в разработку новых товаров, модернизацию производства, рекламу или обучение персонала. Оценка активов конкурентов помогает нам найти диспропорции, которыми можно воспользоваться. Даже если конкурент доминирует по многим параметрам, мы можем развить собственную позитивную диспропорцию. Определив слабые места в позиции наших конкурентов, мы должны попытаться перестроить свою позицию таким образом, чтобы получить преимущество.

### **Стратегия в «войне браузеров»**

Выражение «война браузеров» находилось в широком употреблении в конце 90-х годов, когда компании Netscape и Microsoft воевали за долю интернет-рынка. Браузер (или веб-обозреватель) Netscape Navigator был первым и лучшим, в то время как Microsoft Explorer находился далеко позади во всех отношениях. Его ранние версии были довольно посредственными, поэтому Navigator имел большую и прочную клиентскую базу.

Компания Microsoft разработала мастерскую «стратегию разменов». Она имела негативные диспропорции по таким критериям, как качество продукта, пользовательская база и популярность бренда. Но война велась не между браузерами, а между компаниями, и здесь Microsoft имела явные позитивные диспропорции по отношению к Netscape. Во-первых, благодаря успешным продажам своих офисных пакетов и операционной системы Windows она обладала подавляющим преимуществом в финансовых ресурсах. Во-вторых, она имела преимущество в размещении продукта, так как могла продавать свой браузер в комплекте с другими популярными программами. Если вы приобретали Windows или Office, браузер от Microsoft тоже устанавливался на вашем компьютере.

Microsoft не просто включала браузер в другие свои программы. Располагая огромными средствами, компания могла бесплатно раздавать его всем желающим. Это был грубый, но чрезвычайно эффективный обмен материала на позиционное преимущество, который дал превосходный результат. Кроме того, компания вложила немало денег в усовершенствование самого браузера Explorer, но не это было самым важным фактором в ее конкурентной борьбе с Netscape Navigator... Куда менее крупная компания Netscape видела, что происходит, и пыталась догнать уходящий поезд, обвиняя Microsoft в нечестной конкуренции и обращаясь во всевозможные суды. Но она не могла раздавать свой главный продукт бесплатно и одновременно поддерживать его высокое качество. Ее попытки продавать Navigator в комплекте с другими программными пакетами бледнели по сравнению с популярностью Windows, захватившей 95% рынка персональных компьютеров. За два года Microsoft увеличила рыночную долю своего браузера с 10% до 80% и продолжала набирать очки, пока все конкуренты не оказались полностью вытесненными на обочину.

Успех, достигнутый Microsoft в борьбе с Netscape за счет подавляющего материального преимущества, можно с известной натяжкой сравнить с противостоянием США и СССР в период «холодной войны». Неуклонно наращивая военные расходы, США в конце концов довели до банкротства неуклюжую плановую экономику СССР.

Любопытно, что не так давно «война браузеров» возобновилась. Не имея достойных конкурентов, компания Microsoft пренебрегла развитием своего браузера, и в итоге его превзошел по качеству браузер Firefox. Компьютерные вирусы, назойливая интернет-реклама и шпионские программы - все эти потребительские проблемы возникли для Microsoft слишком быстро, и ее браузер оказался более уязвимым для новых угроз. К тому же агрессивная тактика Microsoft по бесплатному распространению своего браузера вместе с другими программами в конце концов была успешно оспорена в суде, что затруднило дальнейшее продвижение Microsoft Explorer.

Браузер Firefox, созданный компанией Mozilla (частично выросшей из остатков Netscape), представляет собой сравнительно небольшой проект с открытым кодом источника и не имеет таких коммерческих возможностей распространения, как продукты Microsoft. Но между 2006 и 1998 годами есть одно важное различие: повсеместное распространение Интернета. Люди, впервые пользующиеся Интернетом, представляют весьма незначительный сегмент рынка. В наши дни новые программы принято скачивать из Интернета, и Firefox достаточно лишь веб-сайта. Когда я писал эти строчки, количество загрузок приближалось к 200 000 000. Такой способ распространения продукта частично нейтрализовал преимущество Microsoft, а в сочетании с превосходным качеством это позволило Firefox отхватить большой кусок от рыночной доли Explorer, по большинству оценок, достигающий 10%. Неслучайно впервые за последние годы Microsoft пришлось вносить серьезные изменения в новую версию своего браузера.

### **Любые перемены имеют свою цену**

Диспропорции нужно учитывать и в нашей собственной позиции, а не только в сравнении с позицией соперника. В шахматах принято говорить о «гармоничной позиции». Она гармонична, если фигуры хорошо взаимодействуют друг с другом и расстановка сил согласуется с нашими стратегическими целями. Диспропорции неизбежны, но мы можем попытаться их сбалансировать. В бизнесе успешная координация затрудняется с увеличением количества активов. Это хорошо демонстрируют крупные корпоративные слияния последнего десятилетия. В 2001 году корпорации Time Warner и AOL заключили рекордную сделку по своему объединению, но теперь инвесторы рассматривают вопрос об их разделении. «Больше» не всегда значит «лучше», особенно если в итоге происходит ухудшение координации.

Второй закон термодинамики, связанный с понятием энтропии, гласит, что поскольку обмен энергией никогда не бывает стопроцентно эффективным, некоторая ее часть неизбежно рассеивается при отсутствии подпитки из внешнего источника. (Интересно, что эта формулировка была предвосхищена в предисловии к «Словарю» Джонсона 1775 года, где цитируются слова Ричарда Хукера: «Всякая перемена, даже перемена к лучшему, всегда сопряжена с неудобствами».) Это справедливо и в шахматах, поэтому мы стараемся компенсировать потерю энергии, качества или времени.

Здесь речь идет о примерно равных позициях, где соперник, противодействуя нам, поддерживает равновесие. Но если он допускает ошибку, то у нас возникает возможность резко повысить относительный уровень энергии нашей позиции с помощью трансформации одного вида преимущества в другой. Причиной большинства ошибок является недооценка динамических факторов, таких, как время и инициатива. При этом часто появляется возможность обмена материала на время, необходимое для атаки. Вспомним первые победы Наполеона, особенно во время итальянской кампании 1796 года. Его успехи во многом были обусловлены устаревшим пониманием динамических факторов его противниками, в арсенале которых были лишь старые концепции, предписывавшие медленные маневры больших пехотных армий. Молниеносные атаки Наполеона и его оригинальные тактические приемы приводили их в замешательство. Он с лихвой возмещал недостаток численности и оснащенности скоростью и качеством.

## **Перенапряжение сил**

Возвращаясь к физике, мы находим еще одну аналогию, связанную с принципом: «упорядоченные системы теряют меньше энергии, чем хаотические». Если наши фигуры хорошо скоординированы, они быстрее превращают одно преимущество в другое без потери качества. Дезорганизованная система управления приводит к тому, что компания или воинское подразделение могут полностью рассыпаться при первой же попытке их перестроить. Усилия, приложенные для достижения конкретной цели, истощают нас в других от-



ношениях настолько, что мы быстро терпим поражение. Часто такое происходит, когда наша позиция с самого начала была непрочной.

Фраза «ускоряет поражение» довольно распространена в примечаниях к шахматным партиям. Принято считать, что шахматист, находящийся в трудной позиции и понимающий это, начинает совершать ошибки из-за психологического давления. Но истинная причина его ошибок состоит в том, что слабая позиция не выдерживает дополнительных затрат энергии на ее активизацию.

Сходным образом, когда политик начинает терять свое влияние, мы говорим, что он растратил политический капитал и должен действовать более осмотрительно. Растрата политического капитала соответствует потере энергии, в данном случае - влияния и способности адекватно реагировать на поддержку союзников и нападки противников.

Или пример с перенапряжением военных ресурсов. Во время Второй мировой войны Германия была вынуждена воевать на нескольких фронтах, простиравшихся от карельских лесов до ливийских пустынь. Эта территория была слишком велика как для сбора оперативной информации, так и для эффективного управления войсками.

Если компания испытывает финансовые затруднения, она может либо вложиться в рискованное мероприятие, чтобы выиграть в случае удачи, либо сохранить консервативную стратегию и медленно идти ко дну. Но без достаточного запаса прочности рискованное мероприятие может привести к полному краху компании, даже если риск принес кратковременную выгоду.

Некогда господствовавшая на рынке авиаперевозок компания Pan American сделала крупные инвестиции в новые самолеты и маршруты как раз в то время, когда рынок стабилизировался и перестал расти. В результате у компании возникли серьезные трудности. Мировой энергетический кризис 1973 года и ряд проигранных судебных баталий, в результате которых использование важных международных маршрутов было передано конкурентам, стали внешними факторами, добивавшими компанию.

Pan American попыталась решить свои проблемы приобретением национальной авиакомпании, но, как это часто бывает, смелый ход со слабой позиции был жестоко наказан.

Компания переплатила за National Airlines и накопила огромные долги, что ограничило возможность дальнейших рискованных действий. Еще теплилась надежда на благоприятные перемены в будущем, однако террористический акт 1988 года, приведший к крушению самолета Pan American над шотландским поселком Локерби, подкосил ее окончательно. Продажи билетов резко упали, а дальнейшее сокращение объема авиаперевозок из-за первой войны в Персидском заливе привело в 1991 году к окончательному банкротству компании.

Нет сомнения, что неудачи преследовали Pan American по объективным причинам, но компания пострадала и от ошибок руководства. Ее положение стало гораздо более уязвимым из-за рассредоточенности ресурсов и невнимания к диспропорциям, таким, как отсутствие местных рейсов, недостаток наличных средств, судебные иски.

Этот анализ не нужно рассматривать как рекомендацию проводить только консервативную стратегию. Риск необходим в любых предприятиях, но важно сознавать природу и меру этого риска! Если мы видим свои уязвимые стороны и диспропорции, то можем учесть их в своей стратегии. Одна диспропорция редко имеет решающее значение. Нужно видеть сочетание разных факторов и понимать, в чью пользу будет складываться их суммарный эффект.

В 1993 году я совершил грубую ошибку, начав атаку со слабой позиции. Правда, это произошло не на шахматной доске, а в шахматной политике. С тех пор как в феврале 1985 года президент ФИДЕ прервал наш первый матч с Карповым, мои отношения с руководством этой организации носили напряженный характер. И вот накануне очередного матча на первенство мира мой новый соперник англичанин Найджел Шорт сделал мне заманчивое предложение: учредить Профессиональную шахматную ассоциацию и провести матч под



ее эгидой, вне рамок ФИДЕ. Наконец-то появилась возможность порвать с коррумпированной бюрократией и ввести шахматы в мир профессионального спорта.

Шорт был первым западным претендентом на шахматную корону после Бобби Фишера (1972). Я полагал, что при его участии мы повысим интерес к шахматам и заручимся поддержкой многих западных гроссмейстеров. Созданная мной во второй половине 80-х Ассоциация гроссмейстеров - первый профессиональный союз шахматистов - рухнула во многом из-за оппозиционности западных гроссмейстеров. Теперь, когда Шорт, последний президент той Ассоциации, предложил мне объединить наши усилия, я подумал, что вместе мы действительно сможем переломить ситуацию. Но это оказалось заблуждением, самым серьезным в моей шахматной жизни. Вскоре после того, как мы выступили с совместным заявлением, стало ясно, что мое предположение было неверным и Шорт не пользуется широкой поддержкой на Западе. ФИДЕ немедленно исключила нас из своих рядов, обвинив в «узурпации мирового первенства», и в пику моему поединку с Шортом провела альтернативный матч «за титул чемпиона» Карпов - Тимман. В шахматном мире начался раскол, затянувшийся почти на полтора десятилетия... Я так жаждал профессионализации шахмат, что упустил из виду, как мало шансов на успех имеет мой замысел. Годы спустя Юдит Полгар сказала мне по этому поводу: «Ты просто всегда пытался опередить время!»

### **Постоянные факторы и выбор наименьшего из зол**

Приобщение к миру политики расширило мои представления о возможности компромиссов, а также о принципе «меньшего из зол». Если, как говорил Бисмарк, «политика является искусством возможного», то сначала надо понять, что можно изменить и что должно остаться неизменным.

Каждая ситуация имеет постоянные, неизменные факторы, которые мы можем или использовать, или обойти. Существуют также переменные, или динамические, факторы, такие, как действия конкурентов, которые в основном находятся вне нашей досягаемости. Важно выявить эти факторы и определить их роль в нашей стратегии. Как вложить наши активы, чтобы воспользоваться преимуществами внешних условий? Хорошо ли мы приспособлены к работе с точки зрения мобильности и модернизации? Если обстановка вокруг нас постоянно изменяется, мы должны быть всегда готовы адаптироваться и перенаправить свою энергию в более эффективное русло.

Любая позиция может иметь такие слабые места, которые нельзя укрепить непосредственно. В таком случае нужно создавать обстановку, в которой эти изъяны не могут быть использованы. Если у меня есть постоянная слабость на одном участке доски, я обдумываю возможность атаки на другом участке. Если структура моей позиции настолько слаба, что долгое позиционное маневрирование кажется безнадежным, я попытаюсь обострить игру и создать напряженную обстановку, в которой сопернику не хватит времени для использования моих структурных слабостей. В учебниках по истории повествуется о борьбе за власть в Римской империи в 31 году до н. э., когда небольшой флот Октавиана разгромил войска Антония и Клеопатры, не знавшие поражений на суше. Учитывая это обстоятельство, Октавиан сковывал армии Антония, пока тому не пришлось дать морское сражение, в котором Агриппа, блестящий флотоводец Октавиана, одержал решительную победу.

Такая же борьба, со своими диспропорциями и компромиссами, существует и в обществе. Американский антитеррористический закон со звучным названием PATRIOT (аббревиатура от «принятия необходимых мер для предупреждения и противодействия терроризму») и аналогичные законопроекты Европейского союза, порожденные угрозой глобального терроризма, - новейшие примеры вечной борьбы между безопасностью и личной свободой, между государственным аппаратом и гражданским обществом.

На протяжении многовековой истории государство стремилось сосредоточить в своих руках как можно больше рычагов власти. Один из отцов-основателей демократической Америки, Бенджамин Франклин, считал это большой ошибкой. Неизбежность разрастания бюрократии объяснил знаменитый закон Паркинсона.

В 1958 году английский историк и литератор Сирил Норткот Паркинсон сформулировал закон, согласно которому работа заполняет все время, отпущенное на ее выполнение. Он также вывел из этого закона два следствия:

- 1) Чиновник стремится увеличить количество подчиненных, а не соперников;
- 2) Чиновники создают работу друг для друга.

Жизнь подтвердила пророческий гений Паркинсона: к концу века сбылось его предсказание, что когда-нибудь в ВМФ Англии адмиралов будет больше, чем кораблей.

Когда эта естественная склонность бюрократии к разрастанию совпадает со стремлением политиков к всеобъемлющей власти и контролю, обществу лучше поостеречься.

Мое решение отойти от профессиональных шахмат ради полноценного участия в политической жизни во многом основано на потребности оказать сопротивление катастрофической экспансии авторитарной власти в моей стране. Путинский режим эксплуатирует тему безопасности и стабильности как главную причину для обмена гражданских свобод на государственный контроль. Но свобод становится все меньше, а безопасность почему-то так и остается недостижимой целью. При отсутствии прозрачности почти отсутствует и общественный контроль, в том числе за государственными расходами, а без такого контроля государство может расширять свое вмешательство во все сферы общественной и личной жизни почти до бесконечности. Моим согражданам угрожает опасность глобального злоупотребления властью, поскольку чиновники стали практически неприкосновенными. Любую критику в адрес государственной власти теперь можно назвать «экстремизмом», который в своде законов отделен от терроризма лишь одной запятой. Да, мы живем пока не на военном положении, но в его «облегченном» варианте. Былые веяния снова в силе, изменились лишь детали.

Концепция стабильности и безопасности хорошо известна в современной истории. Скажем, в 1920-е годы Муссолини пользовался ею для насаждения фашизма в Италии. Но, несмотря на обилие недавних исторических примеров, мы повторяем одну и ту же ошибку: обмениваем свою свободу на обещание безопасности, а когда выясняется, что никакой безопасности нет и в помине, нам говорят, что мы отдали все еще мало свободы! Мы должны видеть эту закономерность и понимать, по каким правилам ведется игра. Весь вопрос в том, сможет ли гражданское общество противостоять искушению и не идти на уступки. Так или иначе, нужно хотя бы не забывать свою недавнюю историю.

В повседневной жизни мы привыкли к диспропорциям и постоянно пытаемся их компенсировать, стараясь найти в меняющихся условиях наиболее благоприятный способ поддержать относительное равновесие. Как писал Норман Мейлер, в каждый миг своей жизни человек «либо немного больше живет, либо немного умирает». В жизни нет неподвижности, как нет и возможности сохранить абсолютное равновесие. Однако мы можем на миг «остановить время», чтобы абстрагироваться от поиска следующего хода и спокойно оценить все плюсы и минусы нашего положения. Мы можем нарушать законы термодинамики и создавать новую энергию посредством творческих преобразований.

Тигран Вартпанович Петпросян (17.06.1929 - **3.08.1984**), СССР

Борис Васильевич Спасский (р. 30.01.1937), СССР/Франция

### **Два непохожих кладезя шахматной мудрости**

Петросян был девятым чемпионом мира, а Спасский отобрал у него титул со второй попытки. Когда в юности я делал первые шаги на международной арене, они были для меня почти как профессиональные наставники и щедро делились со мной своим огромным опытом.

С их творчеством я познакомился задолго до встречи с ними, еще в детстве, читая подаренную мне книгу известных тренеров И. Болеславского и И. Бондаревского о втором матче Петросян - Спасский (1969). Аж сих пор люблю ее перелистывать, наслаждаясь прекрасными комментариями и партиями.

Петросян и Спасский преподали мне ценные уроки и за шахматной доской. Сначала я проиграл обоим по две партии, хотя имел в них отличные атакующие позиции. Лишь позже, став старше и опытнее, я смог отыграться и сравнять с обоими экс-чемпионами личный счет - по 2:2.

Петросян был человеком, который положил конец царствованию Ботвинника, выиграв у него матч в 1963 году, когда я только появился на свет. Его вязко-оборонительный стиль идеально отвечал особенностям матчевой борьбы, где для общего успеха может хватить одной победы при остальных ничьих. Обычно скупой на похвалы Ботвинник отдал должное новому чемпиону: «Практическая выгода удивительного стиля Петросяна, основанного на своеобразном и тонком понимании позиции, состоит в том, что по мере накопления опыта он становится все опаснее для соперников, и его превосходство в понимании позиции - постоянно действующий, а не случайный фактор».

Спасский же был поистине универсальным шахматистом: он мастерски и атаковал, и вел спокойную позиционную игру. В первом матче с Петросяном (1966) он уступил, недооценив способность соперника уверенно ориентироваться, в сложных позициях. Но во втором, состоявшемся через три года, смог удержать свою агрессивность под контролем и победил. Увы, чаще его имя вспоминают в связи с поражением от Бобби Фишера в знаменитом матче в Рейкьявике (1972).

Длительное пребывание на вершине шахматного Олимпа требует огромной работы, но Спасский к ней не был готов. Будучи человеком свободомыслящим и чуждым советскому образу жизни, он в 1975-м женился на француженке и через год уехал с ней во Францию. Ныне он не без гордости называет себя русским националистом и монархистом.

«Петросян хорошо умеет видеть и устранять опасность за 20 ходов до того, как она возникает! Меня поразило умение Петросяна, добившись отличной позиции, все время находить маневры, усиливающие ее» (Фишер).

«Некоторые считают, что во время игры я чересчур осторожен. По-моему, тут речь может идти о другом: я стараюсь избежать случайностей. Те, кто рассчитывает на случайности, должны играть в карты или рулетку... Шахматы - совсем другое» (Петросян).

«Спасский обладает завидным здоровьем, он хороший психолог, тонко оценивающий возникающую обстановку, свои силы и силы соперника» (Ботвинник).

«Шахматы, Гарри, это игра монархическая!» - сказал мне Спасский в 1986 году, когда я попытался демократизировать шахматный мир, создав Ассоциацию гроссмейстеров.

## Глава 10

### НОВОВВЕДЕНИЯ

*Единственный способ не преуспеть в наши дни - это не пробовать нового.*

*Том Питере*

Способность к творчеству - одно из тех человеческих качеств, которые считаются врожденными и неизменными. Вы либо рождаетесь с этим качеством, либо завидуете его обладателям. Мы часто слышим о людях, которые «фонтанируют идеями», и задаемся вопросом, не повезло ли им с хорошей наследственностью.

Почти каждому автору оригинальной идеи или изобретения, получившему известность, задают бесконечные вопросы о том, откуда у него появилась такая мысль. Шахматистов после игры спрашивают, как у них родилась новая идея или как они нашли победный ход. Еще чаще нас спрашивают, как это мы могли допустить грубую ошибку?

Как и нераскрытый талант, совсем не проявленное творческое воображение с таким же успехом могло бы вообще не существовать. Идеи могут обрести жизнь, если их просто выпустить на волю, где они будут переосмыслены другими людьми и найдут свое вопло-

шение. Каждый из нас обладает собственным, неповторимым подходом к решению проблем, благодаря личному опыту и складу ума. Я уже говорил, что стиль работы и индивидуальные наклонности также играют роль в принимаемых нами решениях. Но это не означает, что готовые решения и новаторские предложения должны исходить от «нужного человека в нужное время», словно по велению свыше. С помощью усердия и целеустремленности мы можем начать «творить» по собственному графику.

Попутно мы рассмотрим как сильные стороны инноваций, так и их ограничения. Не все новшества равноценны, и наряду с историями успеха стоит упомянуть и о неудачах. Можно выделить две категории инноваций.

К первой категории относятся те, что приводят к немедленному результату. Это решенные проблемы, ответы на вопросы, разработка новых товаров и т. д. Мы вспоминаем Архимеда, выпрыгнувшего из ванны с криком «эврика!», когда его осенила идея измерять объемы тел путем погружения их в воду. Но такое представление о творчестве несколько поверхностно.

Ко второй категории относятся долгосрочные инновации и идеи, которые управляют эволюционными преобразованиями. Их последствия иногда проявляются лишь через несколько поколений, а первопричины даже могут остаться незамеченными. Сначала мы сосредоточимся на первой категории - открытиях и изобретениях, которые попадают в сводки новостей, а не только в учебники истории.

### **Повышайте индекс инноваций**

Знакомство с историей жизни знаменитых изобретателей - это не только увлекательное чтение. Мы можем черпать в них вдохновение для повышения «индекса инноваций» в нашей собственной жизни. Нужно постоянно спрашивать себя: «Есть ли другой способ решения этой проблемы?» Сначала сконцентрируйтесь на цели, затем определите средства ее достижения. Не пренебрегайте новыми идеями и экспериментируйте с альтернативными методами. Все мы знакомы с проблемами, возникающими в личной жизни, и знаем,

что никто лучше нас самих не может их решить. Результат не приходит за один день, но если не оставлять усилий, что-нибудь обязательно получится.

В истории о яблоке, упавшем на голову Ньютона, есть доля истины (мифологическая традиция «рокового плода»). Мы любим истории с хорошей концовкой, особенно такие, где не упоминается о неустанном труде, скрывающемся за так называемой гениальностью. Людям свойственно выискивать забавные или тривиальные аспекты чужого величия. Если вы введете запрос о Ньюtone в поисковую систему Интернета, то может показаться, что изобретенная им откидная дверца для кошек имела не менее важное значение для человечества, чем открытие дифференциального исчисления.

Мы уже говорили о невероятной работоспособности Эдисона. Его жизнь служит одним из лучших опровержений мифа об «эврике». Почти каждое великое открытие было совершено в результате упорной работы с использованием имеющихся знаний и систематического мышления. Чудесное озарение годится для детской сказки, но оно не заменит творческого вдохновения. Мы можем подражать Ньютону в его одержимой увлеченности, но не в состоянии соперничать с яблоком, «открывшим» ему секрет силы тяготения.

Даже поразительные идеи, переворачивающие традиционные представления с ног на голову, имеют свой источник. Для движения вперед необходимо глубоко разбираться в том, что было достигнуто ранее. «Если я видел дальше других, то потому, что стоял на плечах гигантов», - сказал Ньютон.

Как мы помним, первый чемпион мира по шахматам Вильгельм Стейниц внес огромный вклад в развитие теории игры. Открытия Стейница хорошо подтверждаются его собственными партиями, которые претерпели удивительный переход от романтического беспорядка к научному порядку по мере того, как он приходил к пониманию, а затем и к применению новых принципов.

Впрочем, эти революционные концепции были выявлены при тщательном изучении уже имевшегося материала. Лишь после освоения старого стиля Стейниц смог успешно

развивать новое направление. Он первым окинул критическим взором накопленный опыт вместо того, чтобы принять на веру сложившееся положение вещей. Благодаря новым концепциям он преобразовал теорию шахмат и выиграл первый официальный матч за мировую корону в 1886 году.

### **Сила нововведений**

Новшества в шахматных партиях, в отличие от общих теорий, имеют вполне конкретное определение. Они проявляются, когда шахматист делает ход, никогда ранее не применявшийся в данной позиции. Мы называем это «теоретическая новинка», что в шахматной нотации обычно укорачивается до «TN» или даже «N». Глубина разработки дебютной теории и доступность компьютерных баз данных могут создать впечатление, что в наши дни трудно придумать что-нибудь новое. В некоторых вариантах мы можем продвинуться дальше 20-го хода, прежде чем отклонимся от известных партий и аналитических разработок, что часто составляет более половины ходов в шахматной партии.

Следует отметить, что шахматисты далеко не всегда сознают, что разыгрываемые ими варианты уже встречались раньше. База данных, содержащая несколько миллионов партий, может мгновенно продемонстрировать, где произошло отклонение данной партии от предыдущих. Но даже самый подготовленный гроссмейстер иногда приходит в изумление, когда обнаруживает, что потратил время за доской на изобретение колеса, повторяя ходы из какой-нибудь старой партии. Но шахматы настолько сложная и многогранная игра, что такие случаи бывают скорее исключением из правила. И сегодня новые позиции нередко возникают до пятнадцатого хода, а, в некоторых партиях новинки появляются еще раньше. Как и Уород, шахматы имеют свои центральные проспекты и боковые улочки. Остается еще достаточно места для творчества и оригинальных находок на «нехоженных тропах», но они таят в себе большой риск. Что мы выберем: безопасность хорошо освещенной главной улицы или неизвестность темных аллей?

Нововведения выигрывают в силе, когда их применение сопровождается эффектом внезапности. Мощная инновационная идея напоминает новое оружие в бою или выход на рынок с совершенно новым товаром. Сунь-цзы, легендарный военный стратег Древнего Китая, в своем трактате «Искусство войны» неоднократно подчеркивал важность внезапных действий и обмана противника. В шахматах остается мало места для прямого обмана соперника, хотя приемы тактической психологии нельзя недооценивать.

Предположим, у нас есть замечательная новая идея, губительная для любимой защиты нашего соперника. Будем ли мы играть быстро и уверенно, выигрывая время, но при этом намекая ему, что прячем туза в рукаве? Или лучше тянуть время и играть как обычно, чтобы не навлечь подозрений? Когда настанет момент для нового хода, сделаем ли мы его с победной улыбкой, чтобы соперник смог оценить подготовленную ловушку, или изобразим глубокое раздумье, чтобы сбить его с толку? Истину трудно скрыть, поскольку существует множество признаков, по которым профессионал может судить о намерениях соперника. Любой новый и сильный ход выглядит как домашняя заготовка, особенно если в предыдущих партиях с этим соперником уже возникала сходная позиция.

Мое мнение по этому вопросу обычно совпадало с мнением Бобби Фишера, сказавшего: «Я не верю в психологию, я верю в хорошие ходы». Я никогда не умел искусно скрывать свои эмоции за шахматной доской, и если делал новый сильный ход, мне было все равно, как соперник к этому относится. Если это был действительно хороший ход, дополнительная информация психологического характера помочь ему уже не могла.

Все рассуждения о значении фактора внезапности легко переносятся с шахматной доски на поле боя. Английский длинный лук в XV веке был грозным оружием, сравнимым по воздействию на неприятеля с револьверами системы Кольта и многозарядными винчестерами на Диком Западе. Не каждое новое оружие производит столь устрашающее действие,

но его психологическую составляющую нельзя и недооценивать: страх перед неизвестным сам по себе является мощным оружием.

Когда в разгар Второй мировой войны в атаку шли тяжелые немецкие танки «Тигр», один лишь их вид сеял панику в рядах оборонявшихся. А бомбардировщик «Юнкерс Ju-87» был оснащен сиреной, вой которой во время пикирования подавлял психику людей, находившихся в зоне атаки. Ракеты «ФАУ-2», использованные нацистами ближе к концу войны (в основном против Англии), с военной точки зрения были менее эффективны, чем бомбардировщики, но вселяли ужас из-за бесшумности и невозможности от них защититься. Еще больший успех имело применение советской армией реактивных установок залпового огня «Катюша». Они не только поражали большое количество живой силы и техники противника, но и оказывали на него сильнейшее психологическое воздействие. Для тех, кто пережил такие обстрелы, это было одно из самых страшных впечатлений за всю войну: оглушительный рев летящих ракет буквально сводил их с ума, и они теряли волю к сопротивлению. Именно благодаря своей огневой мощи, мобильности и внезапности легендарная «Катюша» по праву стала ярким символом нашей победы в Великой Отечественной войне.

### **Укрощение тигра**

Важность одного-единственного новшества можно продемонстрировать на примере моего матча на первенство мира с Вишванатаном Анандом (1995). Этот матч начался с чрезвычайно упорной борьбы, которая привела к восьми ничьим подряд. В каждой четной партии, играя белыми фигурами, я применял разные дебюты, чтобы прозондировать слабые места соперника и получить новый материал для анализа. Наконец после 8-й партии я нашел яркое комбинационное продолжение против открытого варианта испанской партии, который Ананд успешно применил в 6-й партии. Это была его главная защитная линия в матчах претендентов перед поединком за корону. В трех других четных партиях я обходил его крепость стороной. Теперь настало время идти на приступ.

Разумеется, я был очень взволнован своей фантастической находкой, и мне не терпелось применить ее. Проблема заключалась в том, что в 9-й партии я играл черными, а не белыми. Я настолько был поглощен ожиданием 10-й партии, что не смог сконцентрироваться на 9-й и потерпел поражение. Впервые теоретическая новинка подвела меня еще до того, как я смог ее использовать! Теперь было важно вдвойне, чтобы моя новая идея сработала в следующей партии.

Итак, 10-я партия. Проводить новый план я начал на четырнадцатом ходу, последовав старой рекомендации Михаила Таля. Ананд явно был готов к такому развитию событий и затратил на ответ лишь четыре минуты. Однако после моего следующего хода он думал целых 45 минут; возможно, это был рекорд для «мадрасского тигра», славившегося своей быстрой реакцией. Ловушка захлопнулась, и обратного пути уже не было. Я по-прежнему делал свои ходы почти мгновенно, радуясь тому, что наконец-то могу перенести их на доску из своего воображения.

К чести Ананда, он играл как достойный претендент на титул чемпиона и пережил первую волну атаки, даже попавшись в расставленную западню. Лишь когда дым рассеялся и мое преимущество стало очевидным, я замедлил темп, чтобы не допустить досадную оплошность и довести дело до конца. Было бы страшным разочарованием потратить впустую такую замечательную идею. Победа стоила одного очка, но ее психологическое воздействие оказалось губительным для соперника, который до конца матча так и не сумел восстановиться после этого потрясения. Некоторые комментаторы задним числом утверждали, что в 10-й партии он должен был избегать испанского повторения, несмотря на предыдущие успехи. Но не стоит забывать: он только что захватил инициативу в матче и хотел утвердить свое превосходство, не отступившись от борьбы в открытой игре.

Мне и моей аналитической команде понадобилось несколько дней, чтобы обнаружить эту новинку и проработать возможные осложнения. Мы тщательно рассмотрели исходный материал и постарались вникнуть в тонкости различных вариантов. Разумеется, мы не



могли точно знать, где находится критическая точка, когда взялись за работу. Любой ученый скажет, что для решения проблемы сначала нужно правильно ее определить. В соответствии с принципом GIGO, который можно перевести как «хлам на входе - хлам на выходе», качество результатов любого эксперимента не выше качества исходных данных и параметров. Каков вопрос, таков и ответ. Даже величайшие умы могут так увлечься поиском ответов, что забывают задавать логичные вопросы. Не стоит забывать, что большую часть второй половины своей жизни Ньютон посвятил бесплодным алхимическим исследованиям.

Таким образом, наш основной рецепт - сначала рассмотреть все аспекты проблемы, а потом сформулировать вопросы, на которые нужно ответить.

### **Новшества сами по себе не гарантируют успеха**

Новаторские идеи не всегда приводят к большому успеху в мире бизнеса или спорта; во всяком случае, в смысле прибыли или победы над соперниками. История полна имен изобретателей, которые умерли нищими. Осознание важности открытия так же существенно для успеха, как воля и проницательность на этапе творческой работы.

Вот один такой пример. Американец Александер Грэм Белл, более века считавшийся изобретателем телефона, на самом деле позаимствовал эту идею у итальянского изобретателя Антонио Меуччи. В 1871 году Меуччи подал заявку на патент своего изобретения «телетрофона», но в течение следующих двух лет не смог возобновить свой запрос из-за нехватки средств. В 1874 году он решил представить свое изобретение крупной американской телеграфной компании «Вестерн Юнион», но та поначалу не проявила большого интереса, а затем заявила, что описание новинки утеряно. Еще через два года Меуччи с удивлением увидел в заголовках американской прессы сообщение об изобретении телефона Беллом, сделанном под патронажем фирмы «Вестерн Юнион». Итальянец вступил в судебную битву с могущественной компанией, но, хотя в 1887 году суд Нью-Йорка признал его правоту, он не смог воспользоваться своим изобретением, поскольку срок патента давно истек. Меуччи умер в бедности в 1889 году. Только в июне 2002 года конгресс США принял заявление, в котором признал за итальянцем авторские права на изобретение телефона.

В истории шахмат тоже есть примеры оригинальных мыслителей, которые не смогли достичь наивысшего уровня в своей спортивной карьере. Было бы неправильно называть их неудачниками, поскольку они внесли большой вклад в развитие игры. Некоторые из этих шахматистов нашли выход для своей творческой энергии, помогая побеждать другим.

Каждому любителю шахмат известны имена Анатолия Карпова и Виктора Корчного. Они дважды подряд вступали в борьбу за чемпионский титул (1978 и 1981), и в обоих матчах победил более молодой Карпов. Но история их поединков началась еще раньше, в 1974 году, когда Карпов победил Корчного в финальном матче претендентов и завоевал право сразиться с Бобби Фишером за мировую корону. Фактически тот их матч задним числом стал матчем на первенство мира, после того как Фишер отказался защищать свой титул. Менее известны имена тренеров, помогавших в этих баталиях обоим соперникам и наполнявших их игру богатством дебютных идей.

Яков Мурей был одним из секундантов Корчного, а Игорь Зайцев помогал Карпову. Характер их взаимоотношений был разным, как это часто бывает и в повседневной жизни. Корчной был очень творческим, импульсивным шахматистом и редко подолгу работал с одним человеком. Карпов же, напротив, годами пожинал урожай новинок, рожденных в «творческой лаборатории» своих помощников, сопровождавших его на протяжении долгой карьеры. Он обладал феноменальной способностью усваивать и синтезировать новые идеи, максимально усиливая их эффект. Разные подходы к проблеме командообразования мы можем наблюдать также и в бизнесе, и в политике. Формирует ли новый премьер-ми-



нистр свой кабинет давними соратниками для создания удобной системы управления или же окружает себя сравнительно незнакомыми людьми, которые будут стимулировать его деятельность нестандартными решениями и даже иногда противоречить ему?

И Зайцев, и Мурей не принадлежали к мировой шахматной элите, но оба были энтузиастами поиска оригинальных путей игры в дебютной стадии. Как и многие выдающиеся шахматные новаторы, они «ссужали» свой опыт и творческие способности более сильным шахматистам, придавая им первоначальный импульс, подобно разгоняющим в бобслее, которые придают саням необходимое ускорение.

Какие качества отличают людей друг от друга? Почему одни люди проявляют большую способность к творчеству, чем другие? Я думаю, что они направляют всю свою творческую энергию на поиск новых идей, не беспокоясь об их совершенстве. Вероятно, первоначальный процент удачных находок был невелик, но они генерировали так много идей, что методом практического отбора повышали КПД своей работы. Можно сказать, что для них творчество превратилось в рутинное занятие. Постоянная нацеленность на поиск новых идей питает и обостряет интуицию.

Некоторые их находки имели такое важное значение, что были названы их именами. Вариант Зайцева в испанской партии, изобретенный в середине 70-х годов, стал чуть ли не последним крупным вкладом в развитие игры, получившим имя своего создателя. Жаль, что не существует патентов на шахматные ходы, поскольку Зайцев определенно заслуживает награды, кроме признательности шахматистов, пользующихся его идеями по всему миру.

### **Имитаторы и новаторы**

Когда портал Amazon.com вводит новый элемент на своем веб-сайте, весь остальной мир мгновенно получает к нему доступ. Интернет-программирование не похоже на секретную формулу кока-колы и не является изобретением, как, например, DVD-плеер. Другие порталы, прямые конкуренты Amazon.com, без труда могут скопировать если не исходный код, то концепцию и саму новинку. Это ведет к понятным, но все более абсурдным попыткам запатентовать каждую идею, даже самую простую и очевидную.

Право на интеллектуальную собственность - важный аспект системы, теоретически гарантирующей изобретателям вознаграждение за их усилия. Но как быть с попытками запатентовать использование «смайликов» в электронной почте или возможность покупать товары в Интернете одним щелчком мыши? Такие попытки уже предпринимали, соответственно, Microsoft и Amazon. Очевидно, что это не те цели, ради которых изначально создавались патентные бюро. Но к чему может привести все возрастающая доступность любой информации? Если каждый может получить желаемое легко и бесплатно, зачем вообще изобретать что-то новое?

Разумеется, если бы так думали все, то мы по-прежнему жили бы в пещерах. Но общество нуждается и в имитаторах. Если мы не можем себе позволить покупку дорогого плеера iPod, то можем найти другой MP3-плеер в доступной ценовой категории. История технологий свидетельствует о том, что мы не можем знать заранее, какая новинка произведет фурор на рынке. Некоторые новые идеи не оправдывают надежд, и нам приходится мириться с отдельными провалами. По словам основателя IBM Тома Уотсона, «если вы хотите преуспеть, удвойте число своих неудач». Если вы хотя бы иногда не сталкиваетесь с неудачами, то просто не идете на риск, неизбежный для новатора.

Менее очевидная, но жизненно важная причина для инвестиций в исследования и инновации заключается в том, что вы должны выйти на передний край, если стремитесь получить большое влияние. Вы не можете внезапно превратиться из последователя в лидера, ибо только лидер способен видеть, что ждет нас за поворотом. Наиболее успешные имитаторы со временем становятся новаторами, если хотят расширить свою территорию и дос-

тичь большего успеха. Тех же, кто не совершает этот переход, обычно вытесняют другие имитаторы. Какими бы рискованными ни были нововведения, отказ от инноваций таит в себе еще больший риск.

Переход от имитации к инновации обычно происходит на всех уровнях. Американцы много лет воспринимали японские товары как дешевые некачественные подделки под американскую и европейскую продукцию. Еще в 70-е годы прошлого века ярлык «сделано в Японии» был для американцев почти синонимом «барахла» во всем - от радиоприемников до автомобилей. Заполнение рынка дешевыми импортными товарами и подделками быстро привело к огромным сдвигам в индустрии бытовой электроники. Новые функции и передовая технология на рынке телевизоров имели не такое важное значение, как низкая себестоимость производства, означавшая более низкие цены для покупателей. Оказавшись не в силах приспособиться к такому повороту событий, американские производители вскоре ушли с этого рынка или вообще закрыли свой бизнес, оставив его на откуп японским компаниям. Теперь уже японцы столкнулись с необходимостью производить более технологичные модели с новыми функциями. Имитаторам не понадобилось много времени, чтобы отплатить японским компаниям их же монетой. Компании из Кореи и Тайваня быстро заняли нижний ценовой сегмент рынка, в то время как японские фирмы тратили все больше денег на исследования и проектные разработки. Японцы были вынуждены стать новаторами.

Единственный способ выжить - двигаться к вершине пирамиды. Вы не можете долго оставаться возле самого дна, где конкуренция слишком сильна. Всегда будут появляться новички, демпингующие в нижней ценовой категории. Как и эволюционное развитие в живой природе, инновации тесно связаны с выживанием. Чтобы выжить, нужно развиваться.

### **Эволюционные новшества**

Такие изобретения, как электрическая лампочка или телевизор, легко объявить символами новаторского мышления. Труднее оценить влияние, оказанное этими устройствами на жизнь нескольких поколений человеческого общества. Самые мощные инновации создают каскадный эффект, порождающий новое мышление и новый образ жизни. Понимание того, куда и с какой скоростью могут привести эти «каскады», - неотъемлемая черта новаторского стиля.

Немногим из нас нужно обладать глобальным мышлением, которое необходимо успешному топ-менеджеру большой фирмы или дальновидному премьер-министру. Не у всех есть жизненно важная потребность узнавать о последних достижениях в области медицины, необходимая для практикующего врача. Но это не означает, что мы не сможем извлечь для себя пользу, если будем следить за многочисленными тенденциями, влияющими на нашу жизнь. К примеру, как родители мы должны следить за новыми тенденциями и открытиями в сфере образования. Мы часто стараемся обойтись минимумом информации, вместо того чтобы узнавать больше. Как много мы знаем о последних достижениях в тех областях, которые связаны непосредственно с нами, с нашей работой, с нашей семьей? Чем большим количеством информации мы располагаем, тем легче будет находить новые способы улучшения качества нашей жизни.

У многих из нас есть знакомые, которые постоянно следят за техническими новинками, носят в кармане или устанавливают на кухне образцы высоких технологий и регулярно заменяют их последними моделями. Чем бы вы ни питались, такой человек скажет вам, что новые исследования доказали пагубность этой диеты... до следующего месяца, когда очередное научное исследование приведет к противоположному выводу. Комический персонаж такого рода служит примером различия, иногда довольно тонкого, между новатором и любителем новых игрушек. Приобретение модных устройств и вера в последние «научно установленные факты» не равнозначны осмыслению этих вещей. Иными словами, по-

пулярность изобретения часто оказывается более важным мерилем его ценности, чем полезность.

Прежний лозунг Microsoft «Компьютер в каждый дом и на каждый стол» в наши дни, когда он получил почти буквальное воплощение, безнадежно устарел. Еще недавно многие лидеры в области высоких технологий открыто выражали сомнение в будущем персональных компьютеров. В 1977 году Кен Олсен, президент Корпорации электронного оборудования (DEC), выступая на форуме «Мир и общество будущего», произнес следующие слова: «Нет причины, по которой хоть бы кто-нибудь захотел бы держать компьютер у себя дома». Эти слова прозвучали, когда Стив Джобс и Стив Возняк выпустили компьютер Apple II, с которого началась революция в развитии индустрии персональных компьютеров. Ясно, что президент DEC, чью точку зрения разделяли многие, не смог предугадать перспективы развития технологии, в которой сам считался специалистом высокого класса.

Адаптации и нововведения происходят повсюду вокруг нас, хотя обычно в меньших масштабах. Возьмем, к примеру, вездесущий iPod. Когда все стали покупать портативные MP3-плееры, лишь немногие заинтересовались возможными последствиями того, что значительная часть населения постоянно носит с собой эти маленькие устройства. Хотя они использовались главным образом для прослушивания музыки, благодаря им появился подкастинг - новый способ распределения информационных потоков.

### **Понимание движущей силы изобретений**

Как и эволюция в живой природе, глубинные эффекты инноваций проявляются сравнительно медленно. Если расширить эту аналогию, долгосрочные инновации определяют главное направление эволюционного процесса, а отдельные усовершенствования и изобретения играют роль мутаций. Если они приживаются в окружающем мире, то постепенно приводят к большим переменам и формированию нового образа жизни.

Главные вехи в истории развития информационных ресурсов и технологий - хорошие примеры такого рода. Каждая из них отмечает новую ступень развития цивилизации. Изобретение алфавита и письменности вывело человека из каменного века. Законодательные кодексы, письменные реестры и контракты произвели переворот в политической и деловой жизни, придав ей большую стабильность и постоянство. Печатный пресс упростил распространение информации и сделал ее гораздо менее контролируемой. Человечество перешло в современную научную эпоху, где данные стали подтверждаемыми и сравнительно легко доступными, благодаря системе ссылок и каталогов.

Интернет стал следующим шагом на пути к информационной глобализации. Он далеко продвинулся по пути установления безграничного и мгновенного доступа к сумме знаний, накопленных человечеством, и прямого общения между людьми. Влияние Интернета на общество уже огромно, но его возможности еще далеко не исчерпаны.

Мы так много слышим об Интернете, и для многих из нас он стал такой неотъемлемой частью жизни, что мы часто упускаем из виду его роль в формировании общества будущего. Наши дети растут уже совсем в другом мире. Трудно переоценить возможности Интернета для раннего обучения и новых карьерных возможностей. Шестилетний ребенок может за несколько минут найти массу сведений по любому интересующему его вопросу.

Картина, конечно, замечательная, но какие последствия все это может иметь - положительные или отрицательные? Как это влияет на развитие критического мышления у наших детей и на их желание глубоко и серьезно изучать тот или иной предмет? Не приведет ли возможность получения мгновенных ответов на любые вопросы к атрофии мыслительной способности, подобно тому, как мышцы ног и бицепсы становятся вялыми от постоянной конторской работы за столом? Сможет ли гражданин Бангладеш выполнять работу, находясь за 10 000 километров от работодателя? Или, более оптимистичный вариант, сможете

ли вы оставаться дома и работать по Интернету на компании из Германии, Бразилии и Индии?

Использование технологии - далеко не то же самое, что оценка ее перспектив и включение сделанных выводов в свою жизненную стратегию. За свою тридцатилетнюю шахматную карьеру я часто задавался вопросом, какое влияние технологические новшества могут оказать на мир шахмат, в котором я жил. Обычно мы узнаем о последних новинках из новостей или из общения с друзьями и знакомыми, но иногда вести приходят с совершенно неожиданной стороны.

### **И ребенок поведет нас**

Когда я стал претендентом на шахматную корону, у меня появилась возможность обзавестись персональным компьютером, которых тогда в моем родном Баку было раз два и обчелся. Тот компьютер, конечно, был очень прост, но все равно меня восхищал. Однажды я получил бандероль из Гамбурга от незнакомца по имени Фредерик Фридель, любителя шахмат и автора научно-популярных книг. Он прислал мне благодарственное письмо и гибкий диск с несколькими компьютерными играми, в том числе одну под названием «Хоппер», то есть по-русски «попрыгунчик».

Видеоигры в Европе тогда, в середине 80-х, еще не были таким феноменом, каким они стали в США, и я с энтузиазмом предался новой забаве. Признаться, в следующие несколько недель я тратил немалую часть свободного времени на достижение рекордных результатов в игре «Хоппер».

Несколько месяцев спустя, приехав по шахматным делам в Гамбург, я нанес визит вежливости господину Фриделю. Там я познакомился с его женой и двумя детьми, десятилетним Мартином и трехлетним Томми. Хозяева создали для меня домашнюю атмосферу, а Фредерик показывал мне на своем компьютере последние новшества. В разговоре я скромно упомянул, что стал мастером в одной из маленьких игр, полученных от него.

- Знаете, я лучше всех в Баку играю в «Хоппер», - сказал я, умолчав о полном отсутствии конкурентов.

- Какой у вас лучший результат? - спросил он.

- Шестнадцать тысяч, - ответил я и немного удивился, когда эта внушительная цифра не заставила его хотя бы повести бровью.

- Впечатляюще, - сказал Фредерик, - но в этом доме не такой уж рекорд.

- Что? Вы можете побить его?

- Нет, не я.

- Ага, значит, Мартин - мастер по видеоиграм?

- Нет, не Мартин.

Улыбка Фредерика, означавшая, что домашним чемпионом по «Хопперу» был трехлетний малыш, вызвала у меня гнетущее чувство.

- Не может быть, чтобы это был Томми, - недоверчиво сказал я.

Мои опасения подтвердились, когда Фредерик подвел мальчика к компьютеру и усадил его рядом с нами. После загрузки знакомой игры мне, как гостю, разрешили выступить первым, и я не ударил в грязь лицом, установив новый личный рекорд в 19 000 очков. Увы, когда за компьютер сел Томми, мой успех оказался недолговечным. Его пальчики порхали с поразительной быстротой, и вскоре счет достиг 20 000, а потом перевалил за 30 000. Я был вынужден признать свое поражение, чтобы не просидеть перед экраном до конца обеда. Мое положение было явно безнадежным.

Проиграть в «Хоппер» малышу было для моего самолюбия легче, чем уступить Карпову за шахматной доской, но это дало мне пищу для размышлений. Как моя страна будет соперничать с поколением маленьких компьютерных гениев, подрастающим на Западе? Вот я, один из немногих жителей большого советского города, имеющих компьютер, - и немецкий малыш обыгрывает меня без труда! А как насчет последствий для шахмат? Что получится, если архивировать и изучать шахматные партии в том же духе, как мы пользу-

емя компьютером для составления писем и хранения записей? Это будет мощное оружие, и я не должен стать последним, кому оно достанется.

Но первая возможность, которой я воспользовался после этого урока, не имела прямого отношения к шахматам. Когда я в 1986 году подписал спонсорский контракт с компьютерной компанией Atari, то взял в качестве платы более ста их компьютеров для первого в Советском Союзе детского компьютерного клуба (я был одним из его учредителей). Мы не могли оставаться в каменном веке, пока Томми и его проворные соотечественники завоевывают мир.

Я также обсудил с Фредериком важный вопрос о том, как превратить домашний компьютер в шахматный инструмент. Наши беседы привели к созданию первой версии программы ChessBase, название которой ныне стало синонимом профессиональных шахматных программ от одноименной компании, основанной в Гамбурге Фредериком и его компаньонами. ChessBase - это результат своевременного внедрения инноваций и бдительного наблюдения за возможностями и тенденциями. (Хотя Мартин и Томми так и не завоевали мир, они стали успешными профессионалами в области программирования и компьютерного дизайна.)

### **Компьютеры развивают человеческую игру**

Хотя я и предвидел мощь такого компьютерного оружия, как шахматные базы данных, но не смог разглядеть другой важный аспект влияния компьютерных технологий на шахматы. Даже оглядываясь назад, трудно представить, каким образом я смог бы предугадать то влияние, которое окажут на развитие игры так называемые «шахматные машины». В 80-е годы шахматные компьютеры и программы были почти смехотворно слабыми. Мы смутно понимали, что со временем они станут сильнее и в конце концов смогут одолеть даже лучших шахматистов из плоти и крови, но лишь немногие догадывались, что это будет означать для нашего вида спорта в более широком смысле слова.

Вы простили бы мою недооценку потенциала этих машин, если бы присутствовали на гамбургском представлении 1985 года. Я провел сеанс одновременной игры с 32 разными шахматными компьютерами, переходя от одного к другому и делая ходы в течение более пяти часов. Четыре ведущих производителя представили свои лучшие модели, включая восемь компьютеров «Kasparov» от фирмы Saitek. Моя победа с сухим счетом 32:0 не вызвала ни у кого особого удивления. И все-таки я испытал один неприятный момент.

В одной из партий я понял, что назревают неприятности, причем именно в партии с моделью «Kasparov». Если бы машина победила или даже добилась ничьей, многие, и в первую очередь конкуренты, сразу же начали бы говорить, что я поддался специально, чтобы сделать рекламу компании. Поэтому мне пришлось удвоить усилия. В конце концов я нашел способ обмануть программу с помощью жертвы, от принятия которой ей следовало отказаться. Ах, добрые старые времена игровых компьютеров...

В наши дни вы можете купить за пятьдесят долларов немало программ (например, Fritz или Junior), побеждающих большинство гроссмейстеров. В 2003 году я играл серьезные матчи против новых версий этих программ, запущенных на мощных (но коммерчески доступных) многопроцессорных сериях, и в обоих случаях счет оказался равным. Разумеется, о сеансе одновременной игры на этот раз не могло быть и речи. Многие обозреватели и программисты еще десять лет назад предсказывали, что такой день неизбежно наступит, но ни один из них не создавал в полной мере, какое значение для профессиональных шахматистов будет иметь супергроссмейстер, упакованный в жестком диске ноутбука.

Существует много сценариев того, как с возвышением машин люди утратят интерес к шахматам. Это будет Судный день шахмат - игра как таковая будет решена, то есть компьютеры смогут математически убедительно просчитать с самого начала ее результат. Ни одно из этих мрачных предсказаний пока не сбылось и вряд ли сбудется в обозримом бу-

дущем. Но быстрое распространение мощных шахматных программ имело много неожиданных последствий, как положительных, так и отрицательных.

Дети любят компьютеры и привыкают к ним естественным образом. Неудивительно, что с распространением сверхмощных программ появилась возможность иметь дома шахматного оппонента высшего уровня вместо профессионального тренера, занимающегося с ребенком с раннего возраста. В странах, не имеющих глубоких шахматных традиций и опытных наставников, всегда было много нераскрытых талантов, которые теперь выходят на сцену.

Повсеместное использование компьютерного анализа продвинуло игру в новых направлениях. Машине нет дела до стиля игры или шахматных схем, сложившихся за столетия. Она рассматривает исходный материал, анализирует сотни миллионов позиций и выбирает лучший ход. Она совершенно лишена предрассудков и поэтому способствует развитию шахматистов, почти столь же свободных от шахматных догм, как и компьютерные программы, с которыми они тренируются. Фраза «покажи мне» стала лозунгом современной игры. Шахматный ход все чаще считается хорошим или плохим не из-за своей оригинальности или производимого впечатления - он хороший, если дает положительный результат, и плохой, если этого не происходит. Хотя для игры на высоком уровне нам по-прежнему необходимы сильная логика и интуиция, люди все больше начинают играть, как компьютеры.

#### **«Отрицательный результат - тоже результат»**

Новаторская позиция имеет не так уж много недостатков, но может приводить и к неудачам, получающим широкую огласку. Излишняя поспешность и опережение рыночных ожиданий иногда оборачиваются против новатора, но даже такие ситуации закладывают основы нового образа мысли и, подобно большинству ошибок, полезны своим опытом, зачастую не менее ценным, чем опыт успеха.

Ученый Джон Кэри Экклз на раннем этапе своей карьеры приложил много сил для доказательства того, что синаптические реакции головного мозга имеют электрическую, а не химическую природу и что разум до некоторой степени отделен от мозга. В целом он заблуждался, но его доводы и эксперименты привели ко многим важным открытиям, следовавшим из причины его заблуждения. Последующие работы об устройстве нервной системы принесли ему Нобелевскую премию. Эдисон хорошо подытожил такие результаты, сказав: «Я не ошибался, а просто нашел десять тысяч способов, как не следует этого делать».

Мир высоких технологий изобилует примерами разработок, не оправдавших или не раскрывших потенциала стоявших за ними идей. После Второй мировой войны корпорация Northrop разработала для военно-воздушных сил США самолет типа «летающее крыло», по всем параметрам более эффективный, чем модели конкурентов. Но самолет выглядел очень непривычно и имел много новых характеристик, вызывавших недоверие у руководства. Некоторые называли его «более изощренным, чем нужно»; это странное утверждение в мире технологии, но вполне точное, если ввести фактор реалистических рыночных соображений. Проект был положен на полку и оставался без внимания до 80-х годов, когда он был успешно возрожден в виде бомбардировщика B2 («Стеле»).

Для обычного покупателя вещи тоже могут быть «слишком новыми». Потребительский рынок часто не принимает новый продукт, который может произвести настоящий фурор через десять лет. Незначительные изменения внешнего вида товара и культуры потребления могут означать разницу между катастрофой и революцией на рынке.

Некоторые компьютерные специалисты, участвовавшие вместе со мной в 1986 году в основании Московского компьютерного клуба, разработали программу распознавания рукописного текста, впоследствии проданную компании Apple Computers. Эта программа использовалась в начинке одного из первых наладонных компьютеров MessagePad, позднее названного Newton. Теперь, когда мы окружены наладонниками Palm Pilot, Blackberry и десятками имитаций, вид Newton кажется привычным каждому. Он продавался с 1993



по 1999 год и никогда не имел громкого коммерческого успеха. Он был очень дорогим и слишком большим, чтобы носить его в кармане, - серьезная недоработка для карманного устройства.

Первые наладонники Palm Pilot появились на рынке, когда Newton уже с него сходил. Они были немного меньше, дешевле, имели лучшую систему распознавания рукописного текста и сразу же стали хитом продаж. (Говорят, что один из создателей Palm Pilot, Джефф Хоукинс, носил в кармане деревянный брусок такого же размера, чтобы проверить удобство будущей коммерческой модели.) В данном случае имитатор добился большого успеха, а новатор потерпел относительную неудачу. Но сам рынок, потребители и компьютерная индустрия только выиграли от этого «провала» Apple. Как и в случае с Экклзом, неудачные попытки в конце концов проложили путь к правильному решению.

Эволюция не отдает должное своим движущим силам, даже если они этого заслуживают. Ей безразличны рынок сбыта и нарушение патентных прав. Эволюция заботится лишь о сохранении лучших идей в том или ином виде. Нововведения корпорации Northrop впоследствии нашли практическое применение во многих других устройствах точно так же, как лучшие элементы наладонника Newton сохранились в других моделях. Хорошие идеи почти всегда переживают своих творцов.

Слишком большое опережение на стратегическом уровне может обходиться очень дорого, особенно если идеи не успевают укорениться или вызывают обратную реакцию. Неспособность внедрять новшества и подталкивать эволюционные перемены из-за внешних обстоятельств или обычной нерешительности приводит к катастрофическим последствиям.

Граф Михаил Сперанский, главный советник Александра I, был реформатором-идеалистом, ратуящим за создание нового конституционного устройства с региональными выборами и демократическим представительством на местном и государственном уровнях. Несмотря на огромное влияние, он сумел осуществить лишь очень немногие идеи, утопичные для того времени. Карьера Сперанского завершилась в Сибири, когда он проиграл придворную борьбу за влияние на царя, уступив более могущественным вершителям судеб России.

Феодальная система продолжала существовать в России до реформы Александра II в 1861 году, освободившей крепостных крестьян и во многом вызванной тяжелым поражением России в Крымской войне. Дух свободы, вырвавшийся на волю, намного превзошел ожидания царя, и при первых же признаках революционного движения он заколебался. Это, в свою очередь, привело к нескольким покушениям на него. В 1881 году группа террористов все-таки совершила убийство Александра II - в тот самый день, когда он подписал документ о своем намерении провести конституционную реформу, которая в результате так и не была принята. Начиная с этого поворотного момента явная потребность в проведении кардинальных реформ в России всегда подавлялась волей царя, опасавшегося, что он не сможет справиться с их последствиями. Это инстинктивное недоверие к переменам привело в 1917 году к падению монархии и, в конечном счете, к приходу большевиков к власти.

Соединенные Штаты тоже сильно пострадали из-за нежелания осуществлять эволюционные перемены на раннем этапе своей истории. Вопрос об отмене рабства неоднократно поднимался с самого начала существования республики, и каждый раз его решение перекладывалось на будущие поколения. Томас Джефферсон, который сам был рабовладельцем, часто выражал отвращение к этой системе, но потом стал рассматривать рабство как неустранимую проблему. В 1817 году, незадолго до своей смерти, он написал в письме: «Оставляю это на волю грядущих времен». Даже отцы-основатели, создавшие США на принципах свободы, не смогли набраться мужества и рискнуть распадом только что народившегося союза из-за проблемы рабства. Дебаты о ней были отложены до тех пор, пока Америка не столкнулась с не менее острым вопросом о соотношении прав отдельного штата и федерации в целом. Обе проблемы оказались для отцов-основателей неразрешимыми.



мыми, но постоянное откладывание их решения в конце концов привело к опустошительной гражданской войне.

Эти исторические примеры приведены здесь не только в назидание современникам. Они иллюстрируют нашу способность находить полезные аналогии при анализе событий независимо от того, описаны ли они в учебниках истории, вынесены в заголовки газет или происходят в нашей собственной жизни. Общие закономерности помогают нам вырабатывать полезные навыки для принятия решений.

### **Мужество освобождает**

Чтобы стать новатором и остаться на переднем крае, необходимо следить за происходящими вокруг нас переменами и открытиями. Такие наблюдения часто приводят к новым открытиям в совершенно иных областях. Инновационные идеи возникают целыми группами, и это не случайное совпадение. При накоплении критической массы знаний сходные идеи и новшества начинают появляться по всему миру. Мы должны следить за тенденциями, если хотим извлечь из них пользу и выбрать собственные направления развития.

Освобождение от догматического мышления гораздо проще провозгласить, чем осуществить. По словам психоаналитика Эриха Фромма, «творчество требует мужества для избавления от предубеждений». Мы лелеем свое знание, полагаемся на него и гордимся им. Переход к оригинальному мышлению и решению проблем требует не отказа от уже известного, а расширения границ возможного, чтобы хоть ненадолго взглянуть на вещи под другим углом, увидеть их в иной перспективе. Вдохновляясь поисками нового, не следует забывать и о важности тщательной оценки пройденного. Лишь после того, как мы глубоко усвоим известное, можно уверенно сделать шаг в сторону и окинуть взором общую картину. Отсюда мы можем видеть новые пути и проводить новые аналогии. Тогда открываются прежде неведомые горизонты, старые знания приобретают обновленный смысл и новаторство становится не исключением, а нормой.

Шахматы как модель жизни

**Гипермодернисты, открывшие новые горизонты**

**Арон Нимцович** (7.11.1886 - 16.03.1935), Латвия/ Дания

**Савелий Григорьевич Тартаков** (21.02.1887 - 5.02.1956), Россия/Франция

**Рихард Реши** (28.05.1889 - 6.06.1929), Чехословакия

В шахматной истории существуют свои эпохи и школы. Обычно они связаны с именами одного или нескольких выдающихся шахматистов. Так, Стейниц в конце XIX века открыл новую эпоху, создав школу позиционной игры, а в 20-е годы прошлого века эпохальную роль сыграло неоромантическое течение шахматной мысли, названное «гипермодернизмом».

Одним из столпов гипермодернизма был великий теоретик и ниспровергатель авторитетов Арон Нимцович. Он существенно уточнил и расширил действие принципов Стейница, выдвинув на их базе ряд абсолютно новаторских идей, а главное - усомнился в ключевом стейницевском принципе, согласно которому в начале партии пешки должны, занимать и удерживать центр доски (в реальной жизни так выглядела бы пехота, занявшая центр поля боя), и доказал, что вполне можно не выдвигать пешечный строй, а атаковать центральные поля издали, с флангов. «Заменить обладание центром может фигурное давление на центр!» - этот тезис Нимцовича стал краеугольным камнем гипермодернизма.

Свое «еретическое» учение он излагал в форме острой критики некоторых догматов Тарраша, виднейшего последователя Стейница. Словесная, идейная и шахматная борьба «мятежника» с «догматиком» длилась десятилетиями. Тарраш называл необычные дебютные ходы Нимцовича «безобразными», а Нимцович в ответ заявлял, что «красота шахматного хода заключается не в его виде, а в той мысли, которая за ним стоит».

Его фундаментальные учебники «Моя система» и «Моя система на практике» давно стали классикой и до сих пор регулярно переиздаются. Самые грандиозные из его многочисленных изобретений - защита Нимцовича и новоиндийская защита - остаются в ряду популярнейших дебютов.

Сторонником и остроумным популяризатором гипермодернизма, придумавшим сам этот термин, был гроссмейстер Савелий Тартаковер, автор знаменитого труда «Ультрасовременная шахматная партия» и множества шахматных афоризмов (чего стоит только его бессмертная фраза «Еще никто не выиграл партию, сдав ее», призванная укрепить боевой дух в безнадежной позиции). Он прожил очень интересную жизнь, много путешествовал и много писал. К числу его изобретений принадлежит нетрадиционное фланговое начало, которое он после посещения нью-йоркского зоопарка назвал «дебютом орангутанга».

Тартаковер жил в Париже, но имел польское гражданство и на шахматных олимпиадах 30-х годов возглавлял сильную команду Польши, хотя даже не говорил по-польски. Во время Второй мировой войны он сражался в рядах французского Сопротивления и потом выступал уже за свою вторую родину - Францию.

На шахматной доске Тартаковер постоянно экспериментировал, применяя системы, считавшиеся бесперспективными: сомнение в традиционных ценностях было отличительной чертой гипермодернистов. Подобные течения приобрели популярность и в искусстве: недаром на передний край живописи тогда выдвинулись такие художники-экспериментаторы, как Пабло Пикассо и Марсель Дюшан.

Третий «вождь революционной новейшей школы» (определение прессы), выдающийся чешский гроссмейстер Рихард Рети поразил всех в начале 20-х годов эффектными победами на высшем уровне, одержанными весьма необычным методом - это фланговое начало вошло в теорию как «дебют Рети». В 1924-м именно Рети удалось прервать восьми летнюю беспроблемную серию Капабланки, и этот подвиг он совершил с помощью своего коронного дебюта! Он сделал идеи гипермодернизма неотъемлемой частью собственного стиля и отразил их развитие в своей знаменитой книге «Новые идеи в шахматах».

Рети был также прекрасным составителем шахматных задач и этюдов, многие из которых относятся к числу лучших в истории игры. Можно лишь сожалеть о безвременной кончине этого разносторонне одаренного шахматиста.

«У Нимцовича наблюдается отчетливая страсть к уродливым дебютным ходам» (Тарраш).

«Обаяние личности - вот что делало Тартаковера по-настоящему выдающимся человеком. Любой турнир с его участием наполнялся жизнью и красками» (Ганс Кмох).

«Рети - яркий тип художника, борющегося не столько со своими противниками, сколько с самим собой, с собственными идеалами и сомнениями» (Тартаковер).

«Если вы хотите добиться результатов, то выберите себе... истинного врага и постарайтесь наказать его путем низвержения с пьедестала» (Нимцович).

«Шахматная партия делится на три этапа: первый - когда вы надеетесь, что имеете преимущество, второй - когда вы верите в свое преимущество, и третий - когда вы знаете, что скоро проиграете!» (Тартаковер).

«В самой идее шахмат и в развитии шахматной мысли отражается картина, интеллектуальной борьбы всего человечества» (Рети).

## Глава 11

### СТАДИИ ИГРЫ

*Играть дебют как по нотам, миттельшпиль как по волшебству и эндшпиль как автомат.*

*Рудольф Шпильман*

Первая фраза знаменитой речи Авраама Линкольна «О разделенном доме» служит замечательным напоминанием о необходимости планирования на основе долгосрочных целей. Он сказал: «Если бы мы сначала узнали, где мы находимся и куда стремимся, то могли бы решить, что делать и как этого достичь». Планирование будущего и инновации должны иметь прочную основу в настоящем. Это единственный способ понять, «куда мы стремимся». Нужно развивать свое умение видеть общий ход событий и выявлять различные тенденции.

За столетия было разработано множество теорий, упрощающих понимание шахмат для начинающих. Одной из самых фундаментальных оказалась идея разделения игры на три стадии: дебют, миттельшпиль и эндшпиль. Нет четкого критерия, позволяющего определить, где заканчивается одна стадия и начинается другая, но каждая из них несомненно имеет свои особенности и круг проблем, при решении которых используются специфические принципы и правила.

## Дебют

Шахматная борьба в какой-то степени сродни военным действиям, в которых, как известно, многое решает не только техническая выучка и оснащенность войска, но и умение полководцев предугадать контуры предстоящего боя и в соответствии с этим правильно расположить войска, вовремя и в наилучшей последовательности вводить в бой свои силы. Поэтому каждый шахматист должен, если он хочет добиться успеха, знать основные принципы игры в дебюте.

В начальной стадии игры происходит развертывание боевых порядков. Пешки определяют контуры общей структуры позиции, фигуры выходят из-под их прикрытия и занимают угрожающее или оборонительное положение.

Обычно дебютная стадия считается завершенной, когда в результате рокировки король прячется в более надежное место и все фигуры покидают исходные поля. Но дебют означает нечто гораздо большее, чем просто мобилизация сил. Он определяет характер дальнейшей борьбы и предоставляет первую (и наилучшую) возможность направить ее по тому руслу, которое больше подходит вам, чем вашему сопернику. Следует отличать дебют как общее название стадии игры от конкретных дебютов как таковых: испанская партия, сицилианская защита, английское начало и т.д. Здесь термин «дебют» используется для обозначения той или иной последовательности ходов, начинающих шахматную партию. Обычно они имеют названия такие, как упомянутые выше «вариант Зайцева» и «вариант Дракона». Название обычно происходит от страны или города, где данная система была испытана впервые, а также от автора (как, например, «вариант Зайцева») или даже образа возникающей позиции (как «вариант Дракона», названный так потому, что пешечная структура в нем напоминает расположение звезд в созвездии Дракона). Названия дебютов составляют значительную часть сокровенного шахматного жаргона, позволяющего нам обсуждать такие сугубо профессиональные материи, как «атака Маршалла», «староиндийская защита» и т.д.

Изучению и запоминанию разнообразных вариантов своих любимых дебютов шахматисты посвящают долгие часы.

Но ошибочно полагать, что вам не нужно думать самостоятельно, если вы знаете, как сыграл знаменитый гроссмейстер в точно такой же позиции в 1962 году. Конечно, можно просто следовать по стопам более сильных шахматистов, и если ваша память лучше, чем у соперника, то он рано или поздно собьется с курса и допустит ошибку.

Задолго до того, как стать мастером, шахматист понимает, что механическое запоминание, даже при отличной памяти, отнюдь не равноценно пониманию. Он достигает конца серии заученных ходов и остается без посторонней поддержки в позиции, которую он на самом деле не понимает. Не зная, почему были сделаны все эти ходы, он почти не имеет

представления о продолжении игры в тот неизбежный момент, когда ее развитие выходит за рамки вызубренного материала.

В июне 2005 года я провел в Нью-Йорке специальный тренировочный сеанс с группой ведущих юных американских шахматистов. Я попросил каждого из них принести для критического разбора записи двух своих партий - выигранной и проигранной. Один талантливый двенадцатилетний подросток начал быстро переставлять фигуры, воспроизводя острую дебютную стадию своей проигранной партии: ему не терпелось показать, где он ошибся. Я остановил его и спросил, почему он продвинул вперед одну из пешек. Его ответ меня не удивил: «Так сыграл Вальехо!» Конечно, я знал, что испанский гроссмейстер недавно применил это продолжение, но если подросток не понимал его логического обоснования, то он уже нарывался на неприятности.

Этот случай напомнил мне о моих собственных занятиях тридцатилетней давности в школе Ботвинника. Учитель не раз укорял меня в таком же грехе. Он настаивал на том, что мы должны понимать смысл каждого дебютного хода. Ботвинник призывал своих учеников сомневаться во всем, включая ходы лучших шахматистов. Чаше всего мы обнаруживали за ходами гроссмейстеров глубокие идеи, но порой находили и возможности улучшений.

Зубрежка дебютных вариантов без их понимания всегда препятствует развитию шахматиста. Иное дело, когда на запоминание полагается шахматист высокой квалификации: он уже знает мотивировку каждого хода.

Цель дебюта - не просто пройти его без потерь, но и подготовить сцену для благоприятного миттельшпиля. В начальной стадии закладываются основы стратегии всей игры. Подготовка к партии требует не только анализа собственных действий, но и изучения стиля и предпочтений соперника. Какие дебюты он обычно разыгрывает? Что происходило в ваших последних поединках? Какие типы позиций недолюбливает соперник? Выбор каких дебютов может привести к этим позициям? Перед серьезным анализом необходимо принять трудное решение о разумном ограничении количества дебютных вариантов, так как нельзя объять необъятное. Мы должны научиться расставлять приоритеты.

Благодаря современным компьютерным базам данных вы можете исследовать всю шахматную карьеру соперника, выявляя его слабости, предпочтения и пробелы в дебютном репертуаре. А потом вы встречаетесь за доской с человеком, который проделал все то же самое с вашим послужным списком.

Когда шахматист становится гроссмейстером, большую часть своей подготовки он посвящает работе именно над дебютом, ибо это единственная стадия, в которой есть возможность найти эффективную новинку. Вы можете обнаружить нечто такое, о чем еще никто не знает. И хотя с каждым годом сектор поиска сужается, остается довольно обширная неисследованная территория. Вы можете в домашней тиши искать ловушки и новые идеи, чтобы потом садиться за доску с готовыми решениями, неожиданными для ваших соперников. Поэтому дебютная подготовка требует не только усердия и усидчивости при освоении теории, но и неустанных поисков.

Шахматист во многом похож на изобретателя, работающего в своей лаборатории над созданием новых устройств и приспособлений. В XIX веке было много изобретателей-энтузиастов, которые постепенно превратились в вымирающий вид. Из-за огромного числа прецедентов и объема подготовительной работы все труднее использовать элемент новизны, но в случае удачи он оказывает более мощное воздействие.

Поиск прецедентов отнимает немного времени и усилий - гораздо больше труда требуется для осмысления этих прецедентов и усовершенствования своего стиля.

Когда большая компания приступает к разработке нового товара, ей предстоит огромный объем подготовительной работы. Сначала проводится исследование, определяющее целесообразность нововведения. Какую рыночную нишу должен занять новый товар? Достаточно ли хорошо налажены производственные линии для перехода на выпуск нового товара? Чего хотят потребители? Какие новые качества им понравятся в товарах, уже име-

ющихся на рынке? Тестирование фокус-групп в реальных условиях теперь считается совершенно необходимым во всех областях потребления, от продуктов питания до кинофильмов. Если целевой аудитории не нравится концовка голливудского сценария, ее заменяют более приемлемым вариантом.

Предварительная работа и изучение будущего поля боя необходимы для того, чтобы в полной мере использовать как наши сильные стороны, так и слабости оппонента.

## **Миттельшпиль**

Теперь мы подошли к миттельшпилю - стадии, в которой соперники начинают мериться силами. Фигуры развиты, короли находятся в безопасности (или, в случае обоюдоострой игры, наоборот), боевые порядки полностью развернуты. Наступает время для творчества, всплесков энергии и фантазии. В начале игры фигуры пассивны, пружина сжата, и фигуры занимают позиции, необходимые для накопления энергии. В миттельшпиле же пружина разжимается, и происходит взрыв.

Шахматист очень редко может полностью осуществить свой замысел уже в конце дебютной стадии, и почти никогда не бывает так, чтобы оба соперника были довольны своим положением. Вы все время пытаетесь разгадать планы соперника, стараетесь их расстроить, а он поступает точно так же с вашими планами. Это означает, что по ходу игры постоянно происходит переоценка возникающих позиций. Даже если в другой партии вы имели точно такую же позицию, очень важно оценить ее заново, так как ваш соперник тоже знаком с той партией и мог подготовить хитроумную ловушку. Наш анализ материала, времени и качества похож на так называемые «доклады SWOT», применяемые в корпоративном мире. Аббревиатура SWOT расшифровывается как «достоинства, недостатки, возможности и угрозы». Перед разработкой стратегии необходимо тщательно оценить ситуацию по каждой из этих позиций. Надо также учитывать возможность немедленных тактических действий. Можно ли создать угрозу, которая заставит соперника перейти к обороне и сорвет его план игры? Не лучше ли временно отложить глубокие стратегические планы и отреагировать на непосредственную угрозу?

При отсутствии тактических мотивов мы можем продолжить разработку стратегии и наметить промежуточные цели. Разумеется, этот процесс начинается еще в дебютной стадии. Имейте в виду, что стадии игры не имеют четких границ и определяются лишь общими признаками, которые при повышении класса игры становятся все более условными. Нужно постоянно «переключать передачи» в зависимости от текущей ситуации.

В миттельшпиле присутствуют все элементы, поднимающие шахматы до уровня искусства. Плохую дебютную подготовку можно замаскировать блестящим тактическим мастерством. Глубокие расчеты могут гармонично сочетаться со смелыми находками. Когда динамическая мощь фигур возрастает до предела, катастрофа возможна в любой момент. Это - атакующая стадия, и борьба за инициативу здесь имеет определяющее значение.

Существуют общие принципы разыгрывания типовых позиций миттельшпиля, которые каждый может постигнуть на собственном опыте. Чем больше вы играете, тем лучше видите закономерности и выбираете решения, показавшие свою эффективность в прошлом. Тем не менее у вас остается большой простор для творчества. Оно проявляется главным образом в способности применить известные принципы в новых ситуациях и находить оригинальное и даже парадоксальное решение, которое называется «этюдным ходом».

Все исследования типовых позиций миттельшпиля, которых не так уж много, основаны на его связи с дебютной стадией. Дебют определяет контуры миттельшпиля, поэтому бывает очень полезно и даже необходимо расширить исследования дебютной стадии и вывести ее в «реальный мир» миттельшпиля. Поэтому так важно изучать реальные шахматные партии, а не просто последовательность дебютных ходов. Кстати, и в большинстве бизнес-школ вместо теоретического анализа применяют так называемый метод кейсов -



обучения на материале конкретных ситуаций. Никакие подготовительные уроки не могут предвосхитить всех деталей настоящего сражения. И никакое планирование в «башне из слоновой кости» не заменит опыта в реализации планов. В соответствии с этим принципом всегда полезно рассматривать многочисленные последствия наших решений. Нужно создать несколько сценариев «А что, если...», логически вытекающих из нашей подготовки. В жизни вряд ли возможно предсказать реальный итог с абсолютной точностью, ибо мир, в отличие от шахмат, для этого слишком сложен. Однако такое моделирование помогает развить критическое восприятие действительности.

### Эндшпиль

Если оба соперника выживают в дыму и пламени, в атаках и контратаках миттельшпиля, игра переходит в эндшпиль. Облюбованный писателями как метафора заключительной стадии, эндшпиль является результатом размена фигур. Когда динамический потенциал противоборствующих сторон уменьшается до минимального уровня, миттельшпиль переходит в эндшпиль. На поле боя остается лишь горстка выживших, и в действиях сторон теперь преобладают точные расчеты и холодная логика.

Если дебют и миттельшпиль остаются еще сравнительно неисследованными областями, то методы разыгрывания эндшпиля разработаны почти с математической точностью. В этой технической стадии воображение уступает место строгому расчету. Тем не менее нельзя сказать, что здесь все предопределено. Результат остается неясным, и всегда есть шанс переиграть соперника. При наилучшей игре обеих сторон эндшпиль приходит к логическому завершению, но нередко допускаются и ошибки, которые бывает трудно исправить.

В реальной жизни эндшпиль соответствует мирным переговорам после окончания военных действий. Такой мастер «эндшпиля», как Талейран, на Венском конгрессе (1814-1815) смог спасти Францию от распада путем умелых маневров. После поражения своего императора Франция не имела влияния на конгрессе, сформировавшем очертания новой Европы, перекроенной в огне наполеоновских войн. Талейран успешно сыграл на противоречиях в стане победителей и создал новые союзы, сохранившие большую часть территориальных границ Франции.

Нет ситуации противнее той, когда после сильно разыгранного дебюта и блестящей атаки в миттельшпиле вы теряете все шансы на победу из-за одного неверного хода в эндшпиле. Такое произошло в одной из партий моего матча за мировую корону с Найдзелом Шортом (1993).

В ожесточенной дебютной дуэли мне удалось поставить под сомнение идею, уже испытанную Шортом в начале матча. Я вышел из дебютной стадии с заметным преимуществом и в миттельшпиле успешно отразил все попытки Шорта восстановить равновесие. К эндшпилю у меня было материальное преимущество. Игра упростилась почти до предела: у соперника оставалась ладья, а у меня - ладья и две пешки. Позиция была выигрышная, и я только ждал, когда Шорт признает свое поражение, что было моей первой ошибкой. На последних ходах партии мы оба перешли на «автопилот», но потом было выявлено, что ближе к концу мы совершили грубейшие ошибки. Даже в такой простой позиции я умудрился допустить просчет, сделав «естественный» ход пешкой, дававший моему сопернику шанс спасти партию сильным защитным маневром. Но Шорт упустил свою удачу: он ответил столь же «естественным» ходом и через несколько ходов сдал партию.

Как чемпион мира и претендент могли оба совершить грубые ошибки в эндшпиле с небольшим количеством материала на доске, не предвещавшем никаких осложнений? Техническая стадия может выглядеть скучной из-за ограниченных возможностей для творчества, для проявления шахматного искусства. А скука ведет к невнимательности и ошибкам.

Игра в эндшпиле обычно оценивается по бинарной шкале: она либо хорошая, либо плохая, в ней почти нет места индивидуальному стилю. Но лучшие мастера эндшпиля черпают вдохновение в деталях и в обязательной точности игры.

Осторожные, терпеливые и расчетливые шахматисты достигают в эндшпиле немалых высот. К примеру, Смыслов, Петросян и Карпов преуспели в этой стадии игры больше, чем Спасский и я. Прирожденные мастера атаки, ценящие динамизм миттельшпиля и дебютное творчество, часто решают судьбу партии раньше, чем она переходит в эндшпиль, хотя бывают и исключения.

Такое разделение наших навыков и предпочтений, пусть даже в обобщенном виде, представляет исследовательский интерес. В чем заключаются наши сильные стороны? Может быть, это творческая подготовка? Гибкие действия? Глубокая проработка деталей? Не избегаем ли мы чего-то из вышеперечисленного? Многие шахматисты чрезмерно полагаются на одно или на другое, что ограничивает их развитие и не позволяет добиться выдающихся успехов.

Лично для меня это всегда означало, что я должен держать под контролем свою склонность к решительным действиям и понимать, что иногда она может приводить к нежелательным результатам. Любовь к динамичным осложнениям часто заставляла меня избегать упрощений, когда такой выбор был наиболее разумным. Эта склонность выходит за рамки шахматной доски, где интуиция обычно меня не подводит. Шахматный опыт сделал мой переход к политической деятельности более плавным. Он помог мне понять, когда нужно остановиться, прекратить «стрельбу из всех орудий» и переключиться на дипломатию.

### **«Перед эндшпилем боги поставили миттельшпиль»**

Это известное высказывание Зигберта Тарраша подчеркивает опасность недооценки динамических факторов при переходе к эндшпилю. Есть несколько других типичных психологических проблем, тесно связанных с критическими моментами перехода от одной стадии к другой. Даже хорошо подготовленный шахматист может запоздать с критической оценкой позиции на ранней стадии миттельшпиля. Механические ходы могут сойти с рук в дебюте, пока фигуры соперников не вошли в столкновение, но потом они приводят к неприятным сюрпризам, особенно если ваш соперник придерживается более агрессивной тактики, чем вы. Иными словами, порой он может играть уже в миттельшпиле, пока вы находитесь еще в дебютной стадии.

Бывают случаи, когда один шахматист успокаивается после перехода в технический эндшпиль, но вскоре обнаруживает, что его соперник по-прежнему играет миттельшпиль.

В одиннадцатом туре шахматной олимпиады в Словении (2002) я играл черными фигурами против немецкого гроссмейстера Кристофера Лутца. Игра постепенно упрощалась и перешла к позиции без ферзей и лишь с тремя фигурами у каждого соперника. Лутц завел своих коней на дальний край доски, где они увязли в поисках сравнительно незначительных выгод. В эндшпиле такая потеря времени не всегда является важным фактором. Но пока его фигуры находились на другой стороне доски, я увидел возможность, несмотря на ограниченный материал, провести атаку на его короля.

Даже после того, как мои намерения стали очевидны, Лутц недооценил опасность. Он уже находился в режиме эндшпиля и не мог переключиться на динамичное восприятие миттельшпиля, чтобы отреагировать на угрозу. Моя небольшая армия вскоре загнала его короля в угол и заставила сдаться.

Такие ошибки при переходе от одной стадии к другой имеют аналогии в каждой области, связанной с планированием и стратегией. Хороший планировщик принимает во внимание все три стадии от начала до конца игры. К какому миттельшпилю может привести выбранный дебютный вариант? Готовы ли мы к этому? Имеем ли мы достаточный опыт



в поединках такого рода, в переговорах или в осуществлении масштабных проектов?

Миттельшпиль играет с прицелом на эндшпиль. Если мы жертвуем материалом ради атаки, то почти неизбежно проигрываем эндшпиль, если атака в миттельшпиле оказывается неудачной. Важно чувствовать, где находится точка невозврата - момент, когда еще есть возможность остановиться, чтобы избежать поражения.

Умение не только показать хорошую игру в каждой из стадий, но и органично связать их единой стратегической идеей, является высоким искусством. Так создаются цельные партии, которыми шахматисты особенно гордятся. В реальной жизни «стадии игры» существуют только в нашем сознании, как полезные руководящие принципы.

**Василий Васильевич Смыслов** (р. 24.03.1921), СССР/Россия  
**Виртуоз эндшпиля**

Седьмой чемпион мира по шахматам (1957- 1958), Смыслов был сильнейшим шахматистом мира в середине 50-х годов. В те годы он совершил настоящий спортивный подвиг - выиграл два турнира претендентов и сыграл с Ботвинником три матча за мировую корону (рекорд, державшийся 30 лет, вплоть до моих битв с Карповым). Лишь неважное самочувствие и недооценка железного характера соперника привели Смыслова к драматичному поражению в матче-реванше 1958 года.

Его победы на пике карьеры изумляют отсутствием ясной защиты у соперников. Против его филигранной техники не мог устоять никто в мире - она опережала свое время.

Коньком Смыслова была заключительная стадия игры - эндшпиль. Он с детства любил «простые» позиции с небольшим числом фигур и глубоко прочувствовал, на что способна каждая фигура, ощутил их особенности, их силу и бессилие в различных ситуациях на доске. По его словам, такое «взаимопонимание» с фигурами позволяет видеть то, что часто остается скрытым от чисто логического анализа: «Тогда и проявляется та врожденная способность шахматиста, которая называется чувством гармонии». Именно это чувство помогло Смыслову добиться рекордного шахматного долголетия: он успешно сражался в соревнованиях до 80 лет!

«У Смыслова невероятная интуиция, и я называю его «рукой» - то есть его рука знает, на какую клетку надо поставить каждую фигуру, и он ничего не должен рассчитывать головой» (Спасский).

«Я сделаю 40 хороших ходов, и если вы сможете сделать то же самое, то партия закончится вничью» (Смыслов).

## **Глава 12**

### **ПРЕИМУЩЕСТВО АТАКУЮЩЕГО**

*Имеющий преимущество обязан атаковать под угрозой потери этого преимущества.*

*Вильгельм Стейниц*

Мы проводим определенные параллели между шахматами и реальным миром, но такой подход имеет и свои недостатки. Например, стратегия, действенная в шахматах, не всегда столь же эффективна за пределами 64 клеток. Мне хорошо знаком такой пример.

Как я уже говорил, многие сомневались в моей способности заниматься политикой из-за агрессивности моего шахматного стиля. «Агрессивность» в данном контексте означает динамичность, активность, решимость, напористость, готовность взять инициативу на себя и при первой возможности перейти к атакующим действиям.

Если у человека агрессивный характер, сможет ли он добиться успеха в ситуации, когда прямое нападение бесполезно? Во-первых, все мы можем приспосабливаться к новым обстоятельствам. Во-вторых, разве плохо быть человеком, который берет инициативу в свои

руки? А может, на самом деле просто не принято говорить, что в политике, бизнесе и других областях жизни агрессивный стиль пользуется таким же успехом, как и в шахматах?

С этим парадоксом традиционного мышления я познакомился, когда поднимался по шахматной лестнице. Пресса восхваляла мой «агрессивный стиль» и «яростные атаки». В мире спорта такие определения имеют особое, почти всегда положительное значение. Мы же хотим, чтобы в нашей любимой футбольной команде было побольше нападающих с агрессивным стилем игры.

Несколько прояснить этот вопрос для себя самого мне удалось в 1980 году, когда я был впервые включен в состав мощной советской сборной, отправлявшейся на шахматную олимпиаду. Турнир состоялся на Мальте, и мы в жестком соперничестве с венграми завоевали золотые медали. Средний возраст членов нашей команды вдвое превосходил мой собственный, и неудивительно, что свободные дни мы проводили по-разному. На обратном пути была двухдневная остановка в Риме. Члены нашей команды воспользовались возможностью осмотреть достопримечательности Вечного города, включая экскурсию в Ватикан. Я же пошел в кинотеатр посмотреть второй фильм из цикла «Звездные войны» - «Империя наносит ответный удар», который никак не смог бы увидеть в СССР. Не знаю, какое духовное наставление мои старшие коллеги получили в Ватикане, пока я смотрел, как наставник Иода учит Люка Скайуокера опасаться «гнева, страха и агрессии - темной стороны Силы». Честно говоря, в свои 17 лет я был на стороне Люка, возмущенного столь пассивной жизненной позицией. Разве он не должен был сразиться с Дартом Вейдером и защитить своих друзей?

Оценка агрессивности неоднозначна и зависит от конкретной ситуации. Вполне приемлемо называть стиль управления лидера какой-нибудь корпорации «агрессивным» в положительном смысле. Но что позволено Юпитеру, не позволено быку. Обычный сотрудник не должен быть «агрессивным», более того - в зависимости от вида деятельности даже здоровое честолюбие может вызывать подозрения. Любого, кто рьяно хочет вырваться вперед, подвергают критике за эгоизм или даже за нежелание быть «командным игроком».

### **Огонь соперничества**

Кто из участников гонки хочет занять лишь второе место? Кто с детства мечтает стать вице-президентом? Заниженный уровень притязаний заведомо ограничивает наши реальные достижения. Агрессивное умонастроение помогает нам относиться к себе более требовательно. Это касается не столько поведения - вежливого или агрессивного, сколько способности постоянно ставить перед собой и окружающими людьми новые задачи. Можно сказать, что это противоположность благодущию - нравственному и физическому самоуспокоению.

Спортсмены часто говорят о преодолении себя и о потребности «показать свою лучшую игру» без оглядки на соперников. В этом есть доля истины, хотя я считаю такие высказывания немного неискренними. У каждого человека есть свой неповторимый способ поддержки высокого уровня мотивации. Людьюми движет дух соперничества. Это значит, что мы должны побеждать других, а не просто устанавливать личные рекорды. Спросите бегуна-олимпийца, который побил свой личный рекорд (или даже старый мировой рекорд), но пришел к финишу вторым, доволен ли он этим результатом. Не стоит удивляться, если он выразит готовность обменять «рекордное» серебро на золотую медаль, добытую без установления рекорда.

Каждый из нас трудится упорнее и бежит быстрее, если знает, что кто-то наступает ему на пятки. Мои турнирные победы, завоеванные в условиях жесткой конкуренции, оказывали любопытное побочное влияние на некоторых моих соперников: они добивались лучших результатов в своей карьере, приходя к финишу вторыми или третьими. Подобно гончим, мчащимся за механическим «зайцем», мы выталкиваем себя на новый уровень, если

можем сосредоточиться на конкретной цели - на сопернике, заставляющем нас взвинчивать темп или проявлять чудеса изобретательности.

В 1999- 2001 годах я трижды подряд выигрывал традиционный международный турнир в Вейк-ан-Зее. И каждый раз второе место доставалось Вишванатану Ананду (дважды вместе с другими участниками). Победа 1999 года была одной из самых ярких в моей карьере. Я выиграл восемь партий из тринадцати (в том числе семь подряд в начале турнира!), проиграв только одну. Ананд преследовал меня до самого финиша и отстал лишь на пол-очка, так что я занял первое место с минимальным отрывом.

С точки зрения статистики, если смотреть только на победы и поражения, а не на пьедестал почета, это был лучший перформанс (превышение ожидаемого результата) в карьере Ананда. Однако я сомневаюсь, что он причислил результат этого выступления к своим высшим достижениям. Ананд выиграл много крупных турниров, и как истинный спортсмен он ценит эти победы выше любого второго места, вопреки всем статистическим показателям.

Второе место определенно лучше третьего и гораздо лучше последнего. Разговоры о победе как о единственно возможной цели - такая же банальность, как и утверждение, что главное не победа, а участие. Задача не только спортсмена, но и любого честного человека, желающего достигнуть наилучших результатов в своей области, - разработать собственную систему «контролируемой агрессивности». Нужно понять, как порой бывает важно обострить ситуацию и взять инициативу на себя.

### **Борьба за инициативу**

Мы уже затрагивали тему инициативы как важной предпосылки для проведения любой атаки. Когда мы проявляем активность сами, а не просто реагируем на действия соперника - мы контролируем ход игры. Соперник вынужден реагировать; это значит, что его выбор становится более ограниченным и предсказуемым. Занимая активную позицию, мы можем дальше заглядывать вперед и держать в руках нити игры. Пока мы продолжаем оказывать давление и создавать угрозы - мы владеем инициативой. В шахматах это может привести к неотразимой атаке. В бизнесе - к захвату большей доли рынка. На деловых переговорах - к сделке на более выгодных условиях. В политике - к повышению рейтинга. В любом случае это создает позитивный настрой, где вполне реальное качественное преимущество дополняется внутренним ощущением превосходства и неизбежной победы. Это и есть преимущество атакующего.

Захватив инициативу, вы должны неуклонно ее развивать и укреплять. Это динамический фактор, который может исчезнуть в одно мгновение. Инициативу можно превратить в материальную выгоду или развивать ее до тех пор, пока соперник уже просто не сможет оказывать сопротивление вашей атаке.

Это вовсе не означает, что вы концентрируете все свои силы для создания одной неотвратимой угрозы. Такой прием может сработать, но в реальной жизни, как и в шахматах, не существует эквивалента Звезды Смерти из «Звездных войн» - абсолютного оружия, способного подавить любое сопротивление. Наши оппоненты будут реагировать и готовить защитные меры, поэтому мы должны пользоваться своей инициативой творчески и сохранять стратегическое видение успеха. Атака необязательно должна быть массовой или молниеносной. Постоянное давление тоже может быть очень эффективным, так как создает долговременные слабости в позиции соперника, что в конце концов приводит к победе. Одно из качеств, отличающих великого шахматиста атакующего стиля, - умение максимально использовать ситуационные преимущества, не преступая опасной черты и не пытаясь достичь большего, чем возможно.

Находясь на шаг впереди, мы можем маневрировать, выводить соперника из равновесия и в конце концов спровоцировать образование слабостей в его лагере. Обороняющемуся

приходится спешить, чтобы закрыть все бреши, но при постоянном давлении эта задача вскоре становится для него невыполнимой. Залатав одну дыру, он обнаруживает другую и т.д., пока вся оборона не дает трещину, куда вторгаются атакующие фигуры. В шахматах известен «принцип двух слабостей». Если острое атаки направлено лишь в одну точку, очень редко удастся выиграть партию у сильного шахматиста. Кроме боевых действий на одном участке, мы должны применять позиционное давление для создания в лагере соперника новых слабых мест.

Итак, развитие инициативы во многом состоит из мобильности, гибкости и отвлечения внимания. Перед началом операции «Оверлорд» в Нормандии в июне 1944 года, крупнейшего морского вторжения в истории, союзники широко использовали диверсионную тактику, чтобы отвлечь внимание нацистов и не дать им возможности подготовиться к обороне. Наряду с традиционными методами дезинформации противника союзники для этой цели даже создали фиктивную армию с декорациями и военной техникой в голливудском стиле, чтобы у немцев сложилось впечатление, будто численность сил вторжения вдвое превосходит действительную.

Соперник агрессивного шахматиста нередко начинает нервничать и теряет свою игру. Любая угроза или воображаемая слабость ввергает его в сомнения. Какой бы надежной ни выглядела его позиция, он постоянно думает о возможности потери материала и о вероятном поражении. Это неизбежно приводит к переменам в его мышлении и в его подходе к игре - к переменам, которые можно использовать.

#### **Атака как осознанный выбор**

Просматривая свои старые партии, я вижу свое развитие как шахматиста. Мои друзья и близкие, зная меня с самого детства, видят мое развитие как личности. Поскольку существует очевидное соответствие между характером любого шахматиста и стилем его игры, то неудивительно, что его жизнь и шахматная карьера часто развиваются параллельными курсами.

Хотя я всегда играл в атакующие шахматы, со временем моя игра становилась все более конкретной. После десяти лет чемпионства я уже не рвался в атаку с непредсказуемым результатом и проявлял больше терпения. Но назвать это типичным консерватизмом, присущим зрелому возрасту, было бы слишком просто, мой стиль отражал опыт прошедших лет. Я играл не только по-другому, но и лучше, чем прежде. Я усвоил, что хорошо подготовленная контратака в борьбе с чрезмерно агрессивным соперником может быть более эффективной.

Да и в психологическом отношении мне больше не нужно было что-либо доказывать и устраивать блицкриг в каждой партии. Мой подход стал более научным и профессиональным. Я выходил на сцену, чтобы побеждать, а не заявлять о себе. Близкие люди заметили, что это отразилось на моих отношениях с прессой и миром бизнеса. Разрыв с ФИДЕ в 1993 году и последующий крах учрежденной мною Профессиональной шахматной ассоциации несколько отрезвили меня и сделали более осмотрительным. Этот разрыв совпал по времени с мучительным распадом моего первого брака.

Стабильность на шахматной доске и в личной жизни вернулась ко мне во второй половине 90-х. У меня появилась новая семья и родился сын Вадим. Оуэн Уильмс стал моим полноправным деловым представителем. Оба эти «пополнения» в моем ближайшем окружении помогли мне осознать долговременные последствия своих поступков. В 1999 году я

учредил интернет-компанию под своим именем, которое в буквальном смысле превратилось в глобальный бренд. Я больше не мог играть роль бунтовщика, выступающего против установленного порядка, ибо в каком-то смысле стал частью этого порядка. В таких случаях бывает трудно сохранить бойцовскую энергию, чтобы оставаться на вершине. Приходится напоминать себе, какой ценой был достигнут успех, и хранить верность своим главным принципам.

Несмотря на эти перемены, мои лучшие достижения за шахматной доской и за ее пределами по-прежнему были основаны на атакующем стиле мышления. Правда, то, что в 22

года приходило легко и естественно, в 35 уже требовало осознанных усилий. Груз знаний порой становится тяжелой ношей, порождая излишние сомнения. Чрезмерная склонность к размышлениям притупляет интуицию и превращает принятие оперативных решений в заседание умозрительного комитета. Последнее, что я мог себе позволить, - это сидеть за шахматной доской или на деловом совещании и думать: «А как бы поступил молодой Гарри Каспаров?»

Я привык атаковать, потому что это получалось у меня лучше всего. Теперь я выбираю атаку потому, что знаю: в моих руках - это самое эффективное оружие. Мой новый опыт в политике не изменил этой оценки. Я понимаю, что для дипломатии есть свое время и место, но это не влияет на мою убежденность, что любые переговоры нужно вести по возможности с активных позиций.

### **Угроза сильнее ее исполнения**

Одна из концепций, тесно связанных с инициативой, была изящно сформулирована Нимцовичем: «Угроза сильнее ее исполнения». Атаку необязательно доводить до логического завершения, чтобы оказать разрушительное воздействие на позицию соперника. Если ему приходится тратить время на поспешную защиту на одном участке доски, то это дает возможность победить на другом. Перед началом операции «Оверлорд» двойные агенты союзников убедили нацистов в том, что главная атака начнется возле Па-де-Кале. Это заставило Гитлера перебросить туда элитные дивизии Роммеля и тем самым ослабить оборону на участке высадки основных сил десанта.

Знаменитая фраза Нимцовича тоже связана с восприятием и чем-то сродни старой половице Уолл-стрит: «Покупай слухи, продавай новости». Ожидание события может оказывать более мощное действие, чем само событие, или, иначе говоря, оно неотделимо от самого события. Если в переполненном театре крикнуть: «Пожар!», то результат - по крайней мере на короткое время - будет таким же, как при настоящем пожаре.

Даже на шахматной доске инициатива не является абсолютным фактором. Хотя мы и говорим, что инициативой владеет один из соперников, обычно и другой имеет свою контригру. Допустим, у белых активная фигурная игра на королевском фланге, а черные прорывают их оборону на противоположном участке доски. В таких ситуациях оборона становится относительным фактором, и только атака имеет абсолютное значение. Обе стороны из всех сил стараются как можно быстрее развить свое преимущество.

Обоюдное преимущество необязательно подразумевает территориальное разделение. К примеру, в розничной торговле оно может означать сегменты рынка и категории товаров. Если мы доминируем в одной области, пусть даже незначительной, то имеем преимущество и можем воспользоваться даже одной торговой площадкой для расширения сферы влияния.

## **Немного об обороне**

Для успешной атаки агрессивный склад ума требует готовности к нарушению существующего положения вещей и даже страстного желания его нарушить. Взяв инициативу на себя, мы устремляемся в неведомое, вместо того чтобы ждать, пока кто-то другой сделает свой ход. Нападающий действует в условиях неопределенности, которые многим могут показаться неприятными и опасными. Однако следование принципу «поживем - увидим» серьезно ограничивает наши возможности.

Честно говоря, защита во многих отношениях более рациональна, чем нападение. Старинная военная мудрость гласит, что для успешной атаки нападающий должен обладать троекратным превосходством в силах (в шахматах обычно хватает простого большинства). Оборона подразумевает сохранение ресурсов и минимальный риск, что соответствует естественным человеческим склонностям. Кроме того, перед обороняющимся стоит менее широкий круг задач: он должен лишь обеспечить защиту своих слабых мест. Лишь редкие



гении, наподобие Тиграна Петросяна, достигали совершенства в шахматном стиле, почти целиком основанном на позиционной защите. Но это происходит в игре, где ходы делаются по очереди, независимо от позиции. В реальной же обстановке инициатива осложняется внешними обстоятельствами и сталкивается со встречными инициативами. По мере ускорения темпов мирового развития преимущество неуклонно смещается в пользу атакующей стороны.

В наши дни военное искусство обороны почти полностью устарело и находится в упадке из-за стремительного развития технологий. Первая мировая война была по сути последней долгой войной на истощение сил, так как появилась мобильная бронетехника. В начале Второй мировой войны германские танки ураганом прошли по Европе и часто за один день захватывали территорию большую, чем армия четвертьвековой давности за несколько месяцев. Сегодня на вооружении имеются бомбы с лазерным наведением, способные разрушить бетонный бункер на глубине до ста метров. Статичная оборона умерла. Современные военные доктрины строятся на принципе нанесения первого удара с причинением противнику «неприемлемого ущерба».

Эта тенденция заметна и в гражданском обществе. При нынешнем темпе жизни пассивность в инвестициях и в проведении корпоративной стратегии устарела так же, как осада крепостей и окопная война. Если мы не занимаем «агрессивную позицию» на переднем крае, то быстро остаемся позади. Нет необходимости оглядываться далеко назад, чтобы найти примеры. Помнит ли кто-нибудь название AltaVista? Это была одна из многих поисковых систем, оттесненная на обочину сначала системой Yahoo!, а потом гигантом Google. Поисковая система Yahoo! достаточно опережала общее направление развития, чтобы диверсифицировать свой бизнес. Когда же бурное развитие Google сделало другие поисковые системы почти ненужными, Yahoo! уже переместилась в область контента и услуг. AltaVista и другие поисковики, такие, как Lycos и HotBot, были поглощены крупными концернами и теперь существуют лишь в виде ностальгических названий их брендов.

### **Риск и успех**

В современном мире роль атакующей стратегии неуклонно возрастает. Еще недавно лидирующая позиция была несомненно лучшей, но и второе место считалось очень неплохим. Теперь второе место может граничить с бесполезностью! Атака сопряжена с риском, но в быстром и высокотехнологичном мире награда выше, а наказание за нерешительность бывает более суровым. Если вернуться к нашей терминологии MBK («материал - время - качество»), фактор времени приобрел еще более важное значение, как и своевременность атакующих действий.

Возьмем последнюю модель Apple iPod, широко известный iPod Nano. Компания Apple заменила iPod Mini, один из самых популярных электронных товаров в истории, когда он был еще наиболее продаваемым продуктом в ее ассортименте. Они не стали ждать конкуренции со стороны других компаний или замедления темпов продаж. Они перекрыли нишу собственного предыдущего товара, выпустив новую модель, - а это немалый риск! С другой стороны, как мы могли убедиться, компания Microsoft ждала два года, прежде чем приступила к работе над новым браузером Explorer, когда рыночная доля этого товара начала заметно сокращаться.

В отличие от Microsoft мы не можем позволить себе такие ошибки. У этой корпорации достаточно ресурсов, чтобы выдержать падение рыночной доли на 10% и отвоевать ее благодаря разработке новых продуктов. Для других компаний подобный удар будет означать увольнение многих сотрудников. А для того, кто занимает сильную позицию, рискованное предприятие - на самом деле не такой уж большой риск, в то время как бездействие гарантирует неудачу. Лучше рискнуть собственным успехом, чем обеспечить чужой успех за ваш счет.

Лишь благодаря постоянной практике мы привыкаем к большему уровню риска. Чем жестче конкуренция, чем выше ставки - тем с большим риском связан успех. От крошечного преимущества до победы пролегает большой путь. Очень часто, достигнув определенных стратегических целей, мы обнаруживаем лишь то, что у шахматистов называется «малым плюсом» (+/=), - иными словами, лишь чуть лучше полного равенства. Естественно, это лучше, чем равное или худшее положение, но психологически трудно превратить «малый плюс» в решающее преимущество. Отчасти это происходит из-за так называемой «влюбленности в свою позицию». Мы так довольны своим преимуществом, что не хотим рисковать его потерей. Мы маневрируем и пытаемся сохранить плюсы своей позиции, не предпринимая ничего существенного. Но в игре с сильным соперником это зачастую приводит к потере инициативы. Без настоящего риска почти невозможно добиться ощутимых результатов.

Мы часто судим о шахматных позициях по фактору риска и говорим, к примеру, «теперь белые играют на три результата», имея в виду, что результатом рискованного плана белых может стать победа, ничья или поражение. Когда шахматист делает ход, ведущий на неизведанную территорию, он словно освобождается от ремней безопасности. Игра же на два результата означает попытку избежать риска, то есть играть на победу, сохраняя возможность ухода в ничейную гавань. Такая стратегия позволяет спасти положение в случае, если дела пойдут не так, как было запланировано. На высшем уровне, где почти невозможно победить без значительного риска, игра на два результата часто приводит к ее выхолащиванию и ничьей.

Слишком осторожное поведение - еще одна разновидность умиротворения, обычно сопутствующая скромным результатам. Находясь в серьезной опасности, мы интуитивно знаем, что должны рисковать, если хотим выжить. Но когда дела идут хорошо, мы не спешим поступаться достигнутым, и лишь серьезные перемены могут подтолкнуть нас к активности. Тогда люди вкладывают деньги в смелые предприятия, отправляются на поиск неизведанного и рискуют небольшими преимуществами ради долгосрочной инициативы. Риск сопряжен как с удачей, так и с неудачей, поэтому мужество имеет решающее значение.

«Возьмитесь за то, что вы можете сделать, или думаете, что сможете сделать. В храбрости есть своя магия, сила и гений» (Гете).

Для атаки необходимы абсолютное хладнокровие и своевременность. Выбор правильного момента для атаки - это одновременно искусство и наука, и даже лучшие из лучших часто ограничиваются лишь догадками. Окно возможностей, как правило, очень мало, как это бывает с большинством динамических факторов. Нет никаких неоновых вывесок, предупреждающих об удачной возможности, ожидающей за соседним углом.

Шахматисты нередко стараются улучшить свои атакующие и тактические навыки, решая шахматные этюды. Позиции могут быть взяты из реальных партий или придуманы специально - точно так же, как и предметные исследования в школах бизнеса. В этюде обычно предлагается найти решение в заданной позиции. Это увлекательное занятие полезно для быстрого заучивания разнообразных тактических приемов, но оно во многом оторвано от действительности. В настоящей шахматной партии ничто не подскажет вам возможность победной комбинации. Поэтому бдительность - следующее по важности оружие в арсенале атакующего шахматиста.

Определение возможностей требует отказа от предвзятых оценок позиции. Общие правила и привычные схемы рассуждений, которыми мы пользуемся для экономии времени, могут помешать нам определить наилучшие возможности. Это особенно справедливо для «спокойных» позиций - периодов стабильности, когда шансы на атаку выглядят маловероятными. Желательно также избегать заранее составленных предвзятых суждений о сопернике. Нам часто напоминают, что нельзя недооценивать своих оппонентов, однако их переоценка также может стать причиной упущенных возможностей.



В турнире претендентов на первенство мира (Цюрих, 1953) произошла самая поразительная двойная ошибка в истории профессиональных шахмат на высшем уровне. Американец Сэмюэль Решевский, бывший шахматный вундеркинд, а тогда - один из претендентов на титул чемпиона, вел упорную защиту в партии с ведущим венгерским гроссмейстером Ласло Сабо. Венгр объявил шах конем, оставлявший лишь два возможных ответа: Решевский мог либо взять коня, либо отойти королем. Но даже при таком ограниченном выборе Решевский принял неправильное решение! Находясь в цейтноте, он поспешно взял коня, что могло привести к форсированному мату в два хода, который увидел бы даже шахматист-любитель.

Невероятно, но Сабо тоже не заметил этой возможности! Вместо того чтобы поставить мат, он взял фигуру соперника. Через несколько ходов партия завершилась вничью, и поразительная двойная ошибка стала достоянием истории. Позднее раздосадованный Сабо возложил вину на соперника, заявив, что он не мог ожидать от «великого Решевского» такой грубейшей ошибки.

Способность использовать шанс для атаки требует оценки любых перемен в вашей позиции, в окружающей обстановке и в состоянии соперника. Небольшое изменение, поначалу кажущееся несущественным, может соединиться с дальнейшими преобразованиями и сделать уязвимой позицию вашего оппонента.

Даже в примерно равном положении тот, кто находится в обороне, имеет больше шансов совершить ошибку. Активная позиция расширяет возможности выбора и придает нам уверенность в собственных силах. Энергия, которую мы создаем - адреналин нашего интеллекта, - делает нас хозяевами своей судьбы. Таль однажды сказал, что худшим ходом в его жизни был отказ от рискованной жертвы, на которую он после 40-минутного раздумья так и не решился. Шахматист атакующего стиля иногда может сожалеть о неудачных ходах, но гораздо хуже сожалеть о добровольно упущенной возможности.

Савелий Тартаковер обогатил шахматную историю не только своими блестящими партиями, но и сотнями афоризмов и живописных историй. Одно из моих любимых изречений: «Первое необходимое условие для атаки - это воля к атаке». Все наши навыки планирования и оценки остаются чисто академическими, если не подкрепляются волей и

решимостью нанести удар при первой возможности. Агрессивный подход имеет свои конкретные практические выгоды. Если вы уже сражаетесь, то помните, что первый удар может стать последним, и его следует нанести раньше, чем это сделает ваш соперник.

### **Роберт Джеймс Фишер (р. 9.03.1943), США** **Яркая легенда и печальный итог**

Одиннадцатый чемпион мира по шахматам (1972- 1975). Попросите любого человека на улице назвать имя какого-нибудь известного гроссмейстера, и многие тут же ответят: «Бобби Фишер]» Он стал самым знаменитым шахматистом в мире еще в 1972 году, задолго до Интернета и шахматных компьютеров. Хватило радио, телевидения и прессы: его огромный шахматный талант и уникальное умение провоцировать скандалы оказались поистине гремучей смесью.

Чудеса одаренности Фишер демонстрировал с детства, отличаясь невиданной волей к победе, работоспособностью и технической точностью. Многие его рекорды, вероятно, останутся на все времена. В 14 лет он стал чемпионом США, в 16 - участником турнира претендентов на первенство мира. Одну из своих восьми побед в чемпионатах США (1963/64) он одержал с феноменальным результатом 11 из 11. В 1970-м Фишер с большим отрывом выиграл межзональный турнир, в 1971-м - два матча претендентов подряд с сухим счетом 6:0, а в финальном матче претендентов разгромил Петросяна - 6,5:2,5. При этом он выдал рекордную серию из 19 победных партий. А год спустя выиграл в Рейкьявике решающий матч у Спасского и впервые за всю послевоенную историю отвоевал шахматную корону у СССР.

По своему напряжению и драматизму битва в Рейкьявике превосходила любую театральную постановку. Сначала Фишер, опасаясь «козней Советов», не хотел лететь на матч, и даже сам госсекретарь США Генри Киссинджер позвонил ему с просьбой исполнить патриотический долг. К тому же английский меценат Слейтер вдвое увеличил призовой фонд и написал Фишеру: «А ну-ка, петушок, теперь выходи на арену и докажи всем, что ты не трусишка!» Но даже после запоздалого прибытия американца в Исландию Спасскому пришлось проявить недюжинное терпение, дипломатичность и благородство, чтобы матч все-таки состоялся.

Сюрпризы продолжились и с самого начала матча. В 1-й партии, когда на доске был уже мертво-ничейный эндшпиль, Фишер вдруг совершил грубую ошибку и проиграл. Перед 2-й партией он возмутился тем, что киносъемка ведется прямо над шахматным столиком (протесты по поводу условий игры были его любимой забавой), и партия началась... в отсутствие Фишера! В итоге ему было засчитано техническое поражение за неявку. Счет стал 0:2, и казалось, что матч снова на грани срыва. После героических переговоров он был все же продолжен, но по настоянию Фишера 3-я партия состоялась за сценой, в задней комнате, пригодной для игры в настольный теннис, а не для мирового первенства; зрители могли наблюдать за своими кумирами только с помощью видеокамеры. Эта психологическая уступка дорого обошлась Спасскому. Американец выиграл партию, перехватил инициативу в матче и довел его до победы.

В те дни мир лежал у ног Фишера. Он был молод, богат, обаятелен и вполне мог сделать шахматы одним из самых популярных видов спорта в США. Спонсорские предложения и приглашения на различные мероприятия лились рекой... Но за исключением пары телепередач он отклонил все заманчивые посулы. А потом наступила тишина: Фишер исчез с шахматной сцены на целых двадцать лет. В 1975 году, когда ФМАЕ не выполнила

условий очередного матча на первенство мира, он отказался от боя и был лишен титула. Так претендент Карпов стал чемпионом, а Фишер - призраком...

С тех пор в печати регулярно появлялись сообщения о том, что он собирается сыграть матч с тем или иным гроссмейстером (разумеется, вне рамок ФИДЕ, ибо Фишер продолжал считать себя полноправным чемпионом мира). Но всякий раз надежды на его возвращение не сбывались. Фишер готов был играть, только если не сомневался в своем полном превосходстве... И в 1992 году, когда шахматный мир уже почти потерял надежду на возвращение «калифорнийского затворника», он наконец нашел себе подходящего соперника - им оказался Спасский. Призовой фонд их «матча-реванша» побил все рекорды: пять миллионов долларов! Но это были не рекламные деньги: такую сумму выложил за «второе пришествие Фишера» югославский банкир с сомнительной репутацией Ездимир Василевич, дотоле не известный в шахматных кругах (он был хозяином крупнейшей в Югославии «финансовой пирамиды» и вскоре после матча сбежал с деньгами вкладчиков).

Этот матч в истерзанной войной Югославии, против которой тогда действовали санкции ООН, был одновременно и радостным, и печальным зрелищем. Миру явился почти 50-летний, отяжелевший и бородатый Бобби Фишер, а напротив него за шахматным столиком сидел старый друг-соперник Борис Спасский, к тому времени уже наполовину отошедший от дел и замыкавший первую сотню в рейтинг-листе сильнейших игроков. Его талант, годами лишенный постоянной тренировки, изрядно заржавел, и только редкие вспышки напоминали о былом великолепии. Фишер выиграл матч, однако прекрасно понимал, что с такой игрой ему ничего не светит и лучше ему больше не играть.

Но, что самое грустное, на проходивших в ходе «матча-реванша» пресс-конференциях все увидели его критическое душевное состояние. Слухи об антисемитизме Фишера

ходили уже давно, а па людях у него обнаружилась прямо-таки неудержимая тяга к непристойным антисемитским высказываниям. Увы, видимо, его хрупкая психика не выдержала долгого отчуждения от шахматного мира - единственного, который он когда-либо понимал.

После матча он не вернулся на родину и опять исчез, а вновь объявился лишь в 2004 году, причем, в еще более неожиданном месте - токийском аэропорте Нарита, в центре для задержанных по подозрению в преступлениях. Фишера задержали за поездку с просроченным паспортом. Он не менял паспорт, так как после матча в Югославии, где он играл вопреки запрету госдепартамента США, ему грозил штраф в 250 тысяч долларов да еще 10 лет тюрьмы!... Его имя вдруг снова замелькало в сводках горячих новостей. Через восемь месяцев японцы депортировали Фишера в принявшую его Исландию - страну величайшего триумфа Бобби, где он до сих пор пользуется большой любовью. Несмотря ни на что, вклад Фишера в развитие современных шахмат огромен. Его пребывание на вершине было трагически коротким, но он возвышался над современниками подобно Полу Морфи. Громоподобные победы Фишера и его необыкновенное обаяние приобщили к шахматам не одно поколение молодых людей. Во время исторического матча Спасский - Фишер мне было девять лет, и мы с друзьями жадно следили за развитием событий. Хотя Фишер превзошел всех ведущих советских гроссмейстеров, в СССР у него было множество поклонников. Мы восхищались не только его великолепным стилем, но и его оригинальностью и независимостью.

«Фишер всегда производил на меня особое впечатление цельностью своей натуры - и в шахматах, и в жизни. Никаких компромиссов» (Спасский).

«Все, чего я когда-либо хотел, - это играть в шахматы» (Фишер).

## Глава 13

### БРЕМЯ ПРОШЛЫХ УСПЕХОВ

*Кто не проигрывает, тот не двигается вперед. Это железный закон, справедливый для всего живого.*  
Эмануил Ласкер

Мы знаем, что самоуспокоенность - опасный враг. Она может привести к потере самокритичности, ослаблению бдительности, досадным ошибкам и, в конечном счете, к поражению. Обычно мы заинтересованы в лечении болезни, а не ее симптомов, но в данном случае складывается парадоксальная ситуация. Успех и связанная с ним самоуспокоенность могут привести к формированию вредных стереотипов, которые не только препятствуют достижению еще большего успеха, но могут стать причиной катастрофического поражения в самый важный момент.

Десятого ноября 1985 года, на следующий день после того, как я стал чемпионом мира, сразу по окончании торжественной церемонии награждения ко мне подошла Рона Яковлевна Петросян и сказала: «Мне жаль вас, Гарри, потому что ваш самый счастливый день уже позади!» Слова вдовы девятого чемпиона мира, прозвучавшие на празднике в честь победы, меня ошеломили. Но в последующие годы они часто приходили мне на ум.

Пятнадцать лет прошли в непрерывных битвах, в работе над укреплением моих сильных сторон и устранением слабостей. Я всегда был убежден, что если буду очень много работать и играть на пределе своих способностей, победить меня не сможет никто. Но как тогда объяснить мой проигрыш Крамнику в лондонском матче 2000 года?

### Уроки поражения

Пожалуй, это был самый драматичный момент в моей шахматной карьере. Я знал, что психология играет в шахматах большую роль, но, лишь потеряв чемпионский титул, понял, как эта роль велика.

После многолетних успехов мне было трудно даже представить, что я могу проиграть. Перед этим матчем я выиграл семь супертурниров подряд и уже не осознавал собственных слабостей. Ведь разве я не одолел всех?! Но с каждым последующим успехом способность адаптироваться к переменам уменьшается. Мой давний тренер и друг, гроссмейстер Юрий Дохойн, назвал это явление метким словом «забронзоветь». И каждая победа, увы, только добавляет новый слой бронзы... Короче, я созрел для поражения.

Когда система внутренней самооценки дает сбой, может разразиться катастрофа.

Осенью 2000 года я встретился в поединке за мировую корону с Владимиром Крамником, бывшим учеником школы Ботвинника - Каспарова. У меня это была уже шестая защита чемпионского титула.

Для игры против меня черными Крамник подготовил «берлинскую защиту» - вариант испанской партии, в котором мощные ферзи быстро покидают доску и вместо возможной в иных дебютных системах рукопашной схватки начинается длительное маневрирование. Проанализировав мой стиль, Крамник сделал правильный вывод, что такая размеренная игра будет для меня утомительной и я невольно ослаблю бдительность.

Одним из серьезнейших просчетов в моей подготовке была недооценка того факта, что в матче с Анандом в 1995 году Крамник входил в число моих секундантов. Естественно, в процессе многочасового совместного анализа партий и обсуждения матчевых перипетий он имел возможность составить точное представление о сильных и слабых сторонах моей игры и в целом о тонкостях подготовки к матчам на высшем уровне.

Второе упущение в плане психологической и тактической подготовки состояло в том, что я не учел влияния, которое могли оказать на ход матча сильные гроссмейстеры, помогавшие Крамнику, но официально не входившие в состав его команды. Каждый из этих гроссмейстеров не раз встречался со мной на крупных международных турнирах и мог оказать моему сопернику существенную помощь не только в дебютной подготовке, но и своими рекомендациями по вопросам выбора тактики и стратегии, как на этапе подготовки, так и во время матча.

К началу нашего поединка я мог успешно сражаться, пожалуй, на девяноста процентах шахматной территории. Но Крамник вынудил меня играть на тех неудобных десяти процентах, которые сам знал лучше. Это была блистательная стратегия, и она сработала превосходно.

Вместо того чтобы бороться за инициативу, перейдя к тем позициям, в которых я чувствовал бы себя более уверенно, я самонадеянно принял вызов и упорно пытался переиграть Крамника на его собственной территории. Это сыграло ему на руку. Я не смог адаптироваться, не смог достаточно быстро внести необходимые изменения в свою стратегию. Да у меня и не было такого запаса времени на адаптацию, как в безлимитном поединке (1984/85).

Годы успехов сделали меня уязвимым для такой ловушки. Столкнувшись с новыми проблемами, я понадеялся, что их помогут решить старые методы. Мне трудно было признаться себе, что мой молодой соперник просто лучше подготовился к матчу. Когда это наконец до меня дошло, было уже слишком поздно. Уверенность в своих силах сменилась сомнениями в возможности победы. Ближе к концу поединка я смог навязать небольшую борьбу, но этого оказалось недостаточно. В итоге я уступил чемпионский титул, проиграв две партии из пятнадцати и не выиграв ни одной.

Немалая часть моей шахматной силы заключалась в том, что после партий, турниров и матчей я всегда очень тщательно проверял точность своих оценок и проводил анализ своей игры. Верные ли я принимал решения? Насколько последовательной была моя стратегия? И только проделав необходимую аналитическую работу, я смог пробить «берлинскую стену» Крамника в следующем году, выиграв у него решающую партию на супертурнире в Астане (2001).

Иногда учитель должен учиться у своего ученика. В конце концов я усвоил, что нужно проявлять большую гибкость по отношению к «неудобным» шахматным позициям. Но

этого болезненного урока можно было бы избежать, если бы я проявил бдительность и прилежнее работал над выявлением и устранением слабых мест, прежде чем Крамник мог их использовать.

Главной причиной моего поражения в матче стала самоуспокоенность и чрезмерная уверенность в себе. Это и есть бремя прошлых успехов. Победа создает иллюзию, что все прекрасно. Есть очень сильное искушение думать только о положительном результате, игнорируя все реальные недочеты и возможные ошибки на пути к успеху. После победы мы хотим праздновать, а не анализировать. Мы многократно прокручиваем в уме картину нашего триумфа, до тех пор, пока не поверим в то, что он был предопределен.

Такие заблуждения встречаются и в повседневной жизни. Старую поговорку «Не надо чинить то, что не сломано» нужно оставить водопроводчикам и забыть о ней в своих делах. Мы должны постоянно сомневаться в прочности своего положения, особенно если дела идут хорошо. Когда что-то идет плохо, мы, конечно же, хотим выправить ситуацию, но нужно стремиться к лучшему, даже когда все в порядке. Отказ от этого ведет к застою, предвестнику неудач и поражений.

### **Поиск и устранение недостатков**

Рука об руку с мотивацией идет поиск слабых мест в нашем собственном лагере, в нашем отношении к бизнесу и к повседневной жизни. Если мы видим отрицательные стороны, худшие сценарии и потенциальные кризисы, то можем своевременно корректировать свою стратегию и таким образом добиваться лучших результатов. Когда грянет катастрофа, будет уже поздно что-либо менять.

В последние годы самоанализ стал нормой в политике. Предвыборная команда Клинтона наняла следователей для поиска компрометирующих материалов на собственного кандидата, чтобы заблаговременно «обезоружить» средства массовой информации и подготовиться к защите от возможных обвинений. Если уж они не могли избежать скандала, то по крайней мере предвидели его и держали свой штаб в оперативной готовности.

Действительно, бывает трудно сосредоточиться на собственных недостатках, а тем более - изучать свои ошибки и поражения. Никому не нравится заново переживать тяжелые неудачи, но мы хотя бы понимаем, что это необходимо. Еще труднее заставить себя искать ошибки в своих успехах. Наше самолюбие хочет верить, что мы одержали блестящую победу над упорным противником, и отказывается признать, что нам повезло, и что, если бы наш оппонент не упустил свой шанс, дело могло бы принять совсем иной оборот.

Мы уже рассматривали примеры, когда плохая стратегия приводит к успеху благодаря хорошей тактике, и наоборот.

Знание причин победы не менее важно, чем понимание причин поражения. Сомнения в закономерности достигнутого успеха заставляют нас искать ответы на все новые и новые вопросы «почему?». По отношению к причинам нашего успеха нужно сохранять жесткую объективность, иначе мы неизбежно придем к застою.

Как известно, ничто не учит шахматиста так хорошо, как анализ причин своих поражений. Но я хочу уточнить это, безусловно, верное утверждение. Исследовать необходимо и ситуацию, когда можно было усилить позицию, но вы прошли мимо этого. Любая упущенная вами возможность сыграть лучше даже в ничейной или с трудом выигранной партии - это ваш проигрыш. Вот почему надо снова и снова возвращаться к собственным промахам, независимо от исхода поединка.

Мы часто говорим об ошибке «анализа по результату». Для такого анализа характерны рассуждения типа: «поскольку белые выиграли, они играли лучше и одержали заслуженную победу», или «план черных был ошибочным, потому что они проиграли». Чрезвычайно трудно избежать подобных суждений, так как мы уже знаем результат партии, когда приступаем к ее анализу. Каждый ход победителя выглядит немного лучше, ведь нам известно, что его замысел увенчался успехом. В эту ловушку попадали даже такие великие шахматные авторы, как Тарраш и Нимцович. Они хотели, чтобы комментируемые ими

шахматные партии подтверждали их теории и служили наглядной иллюстрацией выводов, к которым они уже пришли.

За пятьдесят лет до того, как неумолимая объективность компьютерного анализа помогла шахматистам решить проблему «анализа по результату», мой учитель Ботвинник разработал систему, предназначенную для той же цели. Он глубоко проанализировал все свои важнейшие партии и опубликовал результаты анализа, сделав их доступными для проверки и критики. Угроза нелюбезной критики была сильнее, чем его желание выглядеть непогрешимым, поэтому в своих примечаниях к шахматным партиям он старался быть как можно более беспристрастным.

Признаться, мне следовало бы лучше помнить этот урок Ботвинника, когда я в конце 90-х годов приступил к работе над серией книг по новейшей истории шахмат. По ряду объективных и субъективных причин первый том серии «Мои великие предшественники» был издан без достаточного внимания к возможной критике со стороны шахматного сообщества.

Первый том вышел в свет весной 2003 года. Мой подробный анализ шахматной карьеры первых четырех чемпионов мира и их главных соперников вскоре подвергся критике со стороны тысяч шахматистов по всему миру. Тысячи мощных шахматных компьютеров тщательно анализировали каждый ход, каждую строку моих комментариев. Благодаря Интернету найденные ошибки быстро стали известны всему шахматному миру, а их количество стало холодным душем для моего самодушия.

Я выдержал этот удар так, что, думаю, Ботвинник мог бы гордиться своим бывшим учеником. Мы вместе с Дмитрием Плисецким провели собственный анализ замечаний и внесли исправления в текст для следующих изданий книги. К примеру, бразильское издание, увидевшее свет год спустя, было значительно более точным, чем первое русское. Мы стали работать гораздо тщательнее, и каждый следующий том был в этом отношении лучше предыдущего. Когда в начале 2006 года появился пятый том, посвященный Карпову и Корчному, я не без гордости отметил, что огромная армия потенциальных критиков на сей раз вела себя на удивление тихо.

Улучшение качества никогда не произошло бы без готовности принимать и учитывать критику. Я воспринял ее как вызов, а не как личное оскорбление. В течение двадцати лет пребывания на вершине мировых шахмат я находился под перекрестным огнем похвалы и порицания. Всегда есть искушение принимать первое и отменить второе. Но мы должны бороться с избыточным самодушием и защитным инстинктом, понимая, что разумная критика конструктивна и ее можно использовать как ценный ресурс. В этой борьбе не всегда удается победить, но жизненно важно понимать, что она необходима.

В стремлении избежать критики или отмахнуться от нее кроется большая опасность. Это справедливо не только для отдельных людей, но и для целых корпораций, и для государственных структур. Компания, не реагирующая на требования и запросы потребителей, неизбежно потерпит крах. Правительство действительно представляет интересы общества лишь в том случае, если может реагировать на критику и совершенствовать методы своей работы.

Для критической оценки своих достижений нужно иметь такую же внутреннюю силу, как и для признания необходимости перемен. Еще большая сила требуется для того, чтобы осуществить эти перемены. Черчилль сказал: «Успех не окончателен, неудача не смертельна; в счет идет лишь мужество, чтобы продолжать дело». Это мужество можно закалять в спортивном соперничестве, конкурентной борьбе или под влиянием других внешних факторов, но само оно должно исходить изнутри.

## **Конкуренция и борьба с самоуспокоенностью**

Самоуспокоенность рано или поздно приводит к неудачам. В конкурентной среде - например, в военном деле или в корпоративном мире - они почти всегда связаны с традиционными методами ведения дел, в то время как противники или конкуренты делают рывок вперед. Опора на репутацию и устаревший опыт нередко оборачивается плачевными последствиями. Такое не раз случалось во время Первой и Второй мировых войн. А в 70-е годы американские автомобильные компании, успокоившись на достигнутом, уже не могли противостоять японским новшествам в области производства и управления.

Постоянные нововведения и усовершенствования абсолютно необходимы в быстро развивающихся высокотехнологичных отраслях. Если мы забываем о том, что соперник может нас превзойти, то оказываемся в положении короля Георга III, который 4 июля 1776 года написал в своем дневнике: «Сегодня не произошло ничего важного».

Конкуренция должна быть главным двигателем нашей мотивации. Я бы не смог раскрыть свой шахматный потенциал без такого упорного соперника, как Карпов, который постоянно подталкивал меня вперед. В 90-е годы, когда выросло новое поколение шахматистов и Карпов перестал быть моим главным конкурентом, мне надо было перестроиться и найти другие «источники вдохновения». Моей новой задачей стало многолетнее и успешное соперничество с молодыми талантами, что удавалось лишь немногим чемпионам мира.

Каждый шахматист использует свои собственные методы. Виктор Корчной, которому далеко за семьдесят, сохранил боевой дух и по-прежнему играет в шахматы на высоком уровне. «Виктор Грозный» прожил трудную и интересную жизнь - и за шахматной доской, и за ее пределами. Он вырвался из СССР в 1976 году после нескольких лет притеснений со стороны советских властей и стал для них еще более сильным раздражителем. Он остался на Западе во время турнира в Голландии, а потом переехал в Швейцарию, где живет и поныне. Советской цензуре было очень трудно вычеркивать из новостей имя Корчного, поскольку он побеждал в матчах претендентов ведущих советских гроссмейстеров. Он дважды встречался с молодым Карповым в матчах на первенство мира и оба раза терпел неудачу. Однако в некотором смысле отомстил сопернику, продолжая играть в турнирах, в то время как Карпов уже почти прекратил выступления. В том возрасте, в котором я ушел из больших шахмат, Корчной еще не достиг пика своей формы!

Несмотря на впечатляющую карьеру, Корчной продолжает играть так, будто все еще хочет что-то доказать окружающим. Он не обращает внимания на свой возраст и не довольствуется показательными выступлениями, где можно только подвигать фигурами. Он показывает юным шахматистам, что, несмотря на полувековую разницу в возрасте, они еще могут у него поучиться. Так, на одном из турниров 2004 года 73-летний Корчной победил норвежского вундеркинда, 14-летнего гроссмейстера Магнуса Карлсена.

Корчной поддерживает свою спортивную форму, отказываясь признать, что дни его славы давно миновали. Он до сих пор одержим шахматами и стремится побеждать любого соперника, а не просто демонстрировать класс. Такие образцы преданности своему делу имеют очень важное значение в нашей жизни. Шахматам и другим видам спорта присущ дух соперничества, но для сохранения творческой энергии нужно нечто большее.

Мы должны подстегивать себя, устанавливать собственные критерии самооценки и все время поднимать свою планку. Умение совмещать уверенность и опыт профессионала с духом соперничества и честностью новичка дается порой очень нелегко. Еще труднее менять привычную методику своей работы. Но каждый, кто хочет построить долгую и блестящую карьеру, должен уметь делать и то, и другое.

Выдающийся легкоатлет Карл Льюис и в 35 лет, несмотря на восемь золотых медалей, завоеванных им на трех Олимпийских играх, все еще жаждал большего. Чтобы пройти квалификационный отбор на Олимпийские игры 1996 года в Атланте, он разработал совершенно новую программу тренировок, отказавшись от всего, что помогало ему до тех пор. Он понимал, что его возраст и старые травмы являются дополнительным препятстви-



ем. В Атланте Льюис выиграл золотую и серебряную медали, потому что не побоялся изменить прежнюю методику тренировок.

Если опираться исключительно на свою природную одаренность, не развивая самокритичность и самодисциплину, то на долголетие в большом спорте рассчитывать не приходится. Острая конкуренция в борьбе за высшие награды заставляет спортсмена искать новые пути совершенствования, когда он начинает понимать, что в стихийном развитии задатков достиг предела своих природных возможностей.

Знаменитому бегуну Владимиру Куцу начало 1956 года особых радостей не принесло. Вслед за успехом на чемпионате мира - череда обидных поражений: соперники буквально наступали ему на пятки и на самом финише вырывались вперед. Его основной конкурент Гордон Пири установил новый мировой рекорд на пятикилометровке, а Шандор Ихарош - на дистанции десять километров. Упорные тренировки не давали желаемого результата - казалось, что Куц достиг своего «потолка». Надежды на успешное выступление на Олимпиаде в Мельбурне таяли, как мартовский снег. Необходимо было выработать новую технику бега, научиться регулировать его скорость в широком диапазоне: от бега трусцой или равномерного бега в среднем темпе переходить к длинным ускорениям - рывкам, изматывающим противников.

Один из болельщиков Куца, профессор физики, порекомендовал ему сместить центр тяжести тела во время бега. Свои рекомендации профессор, видимо для большей убедительности, подкрепил расчетами. И это сработало! После целенаправленных тренировок по новой методике Владимир на соревнованиях в Лужниках побил мировой рекорд в беге на десять километров и обрел былую уверенность. Дуэль между Куцем и Пири на этой дистанции, состоявшаяся в первый же день Олимпиады, привлекла все внимание зрителей. Блистательный Пири всегда отличался «тактикой преследования», «ударом из-за спины». Свою излюбленную тактику он применил и в этом забеге, начав преследовать советского чемпиона. Однако на сей раз Куц приготовил сюрприз: тактике соперника он противопоставил свою новую тактику «рваного бега». Он делал рывки, затем сбавлял темп и знаком руки предлагал сопернику выйти вперед. Но Пири не принимал вызов и отказывался лидировать. В какой-то момент Куц под смех трибун все-таки пропустил Пири вперед, но тот снова замедлил, бег.

Тогда Куц решил нанести главный и последний удар. За шесть кругов до финиша он делает фантастический рывок, выходит вперед и, набирая скорость, убегает все дальше. Пири предпринимает отчаянные попытки догнать лидера, но тот каждый раз рывком уходит от преследования. В итоге Куц финишировал первым, а Пири, не выдержав напряжения, резко сбавил темп и занял... лишь восьмое место! Потом он признался, что психологически совершенно не был готов к тактике бега Куца, непредсказуемые рывки которого полностью его измотали и повергли в состояние шока. «Важно не то, что я проиграл, - заявил Пири, - а то, как проиграл. Последние круги казались мне вечностью, Куц буквально убил меня...»

Но предстоял еще один поединок - бег на пять километров. Состав участников был еще более сильным. Англичане создали «антикуцевскую» коалицию и разработали специальную тактику. Готовилась к «бегу рывками» и тройка венгерских спортсменов. Однако выступление Куца на пятикилометровке показало, сколь широк арсенал его тактических заготовок. С первых же метров он удивил всех, взяв почти спринтерский темп. Его тактика оказалась полностью противоположной тактике бега на десять километров. Бурный финиш принес Владимиру Куцу первое место и вторую золотую медаль. Он стал настоящим героем Мельбурна - недаром Игры 1956 года называют «Олимпиадой Куца»...

Поиск методов, сохраняющих нашу сосредоточенность и мотивацию, - ключ к победе над самоуспокоенностью. Если у нас нет системы оценок своих результатов в домашних делах или на работе, это не означает, что мы не можем ее придумать. Какими критериями мы можем воспользоваться для оценки? Можно взять, например, деньги, хотя это несколько цинично. Вероятно, нам может помочь «индекс счастья» или подробный список

целей, который многие составляют перед новогодними праздниками. Сомневаюсь, что прилежное составление таких списков принесло кому-нибудь богатство и славу, но очевидное напоминание о наших ценностях и побуждениях - в голове или на бумаге - определенно будет полезно.

Прежде чем вступать в бой, нужно знать, за что мы сражаемся. Все говорят, что хотят проводить больше времени со своими детьми, но многие ли знают с точностью до часа, сколько времени они проводят с детьми каждую неделю или каждый месяц? Сколько рабочего времени мы потратили впустую, раскладывая пасьянс или листая интернет-страницы? А что, если бы мы знали точный ответ? Тогда бы у нас появилась ясная цель, к которой можно стремиться. Предвосхитив лозунг рекламного агентства Nike's почти на 200 лет, Гете написал: «Знания недостаточно, нужно умение. Желания недостаточно, необходимо действие».

### **Владимир Крамник (р. 25.06.1975), СССР/Россия** **Судьба наносит ответный удар**

Четырнадцатый чемпион мира по шахматам (2000-?). Непросто писать о человеке, отобравшем у меня мировую корону: слишком много эмоций было связано с нашим матчем (Лондон, 2000) и моими последующими попытками вызвать своего бывшего протекже на матч-реванш. Но поскольку Крамник сыграл важную роль на переломном этапе моей жизни, я не могу оставить его без внимания.

Необычайная одаренность рослого парня из черноморского города Туапсе была для меня очевидной еще с конца 80-х годов, когда он учился в шахматной школе Ботвинника - Каспарова. И перед олимпиадой в Маниле (1992) я настоял на включении Крамника в сборную России, вопреки мнению некоторых коллег по команде, считавших, что для столь важного турнира этот 17-летний юноша еще слишком молод и неопытен. Однако он превзошел самые смелые ожидания, показав абсолютно лучший результат - восемь побед при одной ничьей! Так родилась новая звезда.

Вскоре Крамник уже входил в тройку ведущих шахматистов мира. Он стал лидером молодого поколения и моим новым, соперником, пришедшим на смену Карпову. Перед матчем на первенство мира с Вишванатаном Анандом (Нью-Йорк, 1995) я включил Крамника в состав своей команды аналитиков. А в октябре 2000 года он превратился из моего помощника в претендента на чемпионский титул.

Крамник очень хорошо подготовился к нашему лондонскому матчу и быстро захватил инициативу, уже во 2-й партии опровергнув основной вариант моей, защиты за черных. А для своей игры черными фигурами он разработал старинную и мало популярную берлинскую защиту, которую во время матча мне так и не удалось пробить. Матч завершился со счетом 8,5:6,5 в пользу Крамника.

Крамник завоевал титул, однако, чтобы стать первым номером в мире, ему надо было еще и превзойти мой шахматный рейтинг. Но оказалось, что осторожный стиль игры, доведенный им до совершенства для победы надо мной, в турнирной практике куда менее эффективен: результаты Крамника стали снижаться. Видимо, после достижения

вершины у него возникли проблемы с мотивацией. Он лишь с огромным трудом отстоял свой обесценивающийся титул в матче с Аекко (Бриссаго, 2004). Правда, выигрыш матча у Топалова (Элиста, 2006) поднял его чемпионское реноме.

«В Лондоне Крамник применил очень хорошую стратегию и смог ее осуществить. Ему не первому пришла идея сдерживать Каспарова таким способом, но его исполнение оказалось не хуже самого замысла» (Вишванатан Ананд).

«Нужно обладать крепким здоровьем, сильной нервной системой и очень не любить проигрывать. Только тогда у вас есть шанс стать чемпионом мира» (Крамник).

## Глава 14

### ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ИГРА

*...Для шахмат, для шахматной борьбы, прежде всего необходимо знание человеческой натуры, понимание психологии противника.*

*Александр Алехин*

#### Можно победить, еще не сев за доску

Почти 200 лет назад Симон Боливар сказал: «После первого поражения лишь неопытный солдат считает, что все пропало».

За месяцы, прошедшие после поражения в матче с Крамником, у меня было достаточно времени, чтобы понять, чего достиг соперник и как он это сделал. Я работал над устранением своих слабых мест, которые он использовал. После этого матча мы сыграли более десятка партий - и все вничью, кроме одной. Единственная победа осталась за мной - в той самой берлинской защите, которая так угнетала меня в нашем матче.

Победа в этой принципиальной партии, в сочетании с наивысшим шахматным рейтингом, вернула мне психологическую уверенность в своем профессиональном превосходстве.

Лишь немногие виды спорта так психологически изнурительны, как большие шахматы. Турниры и матчи могут длиться неделями при ежедневном предельном напряжении, в противоборстве с достойным соперником и тикающими часами. Шахматы, как позиционная игра с полной информацией, требуют от игрока особой ответственности за каждое принимаемое решение. И в своем поражении он может винить не товарищей по команде, не судью, не злой рок, а только себя! В 1993 году претендент на корону Найджел Шорт сказал в одном из интервью: «Шахматы безжалостны - вы должны быть готовы стать киллером».

Психология здесь очень важна, сколько бы это ни отрицали многие гроссмейстеры, утверждая: «Я играю против фигур». Даже в такой игре, как шахматы, имеющей вид математической головоломки, любой игрок получает большое преимущество при правильном психологическом настрое на каждом этапе работы, а не только за шахматной доской.

Для успешной подготовки важно обладать самодостаточностью и способностью долго и упорно работать в одиночестве, даже зная о том, что почти вся работа может оказаться сизифовым трудом. По статистике лишь 10-15% аналитических разработок доводятся до практического применения. И хотя мы понимаем, что любая работа приносит косвенные дивиденды и со временем окупается, - это легко сказать, но трудно использовать в качестве мотивации. Вспомните, как в школьные годы мы не могли понять, зачем нужно изучать тригонометрию!

Перед игрой некоторые шахматисты теряют сон или аппетит, другие лихорадочно перебирают дебютные варианты и пытаются сосредоточиться, а третьи идут погулять или смотрят кино. Я всегда подозревал неладное, если не был «на взводе» перед игрой. Нервная энергия - это оружие, которое мы берем с собой на любой интеллектуальный поединок. При избытке нервной энергии результаты могут быть опустошительными либо для вас, либо для соперника.

Несколько раз в своей карьере я испытывал перед игрой удивительное предчувствие, что независимо от титула соперника и его действий мне не составит труда с ним расправиться. Такое случилось и в 1993 году перед моей партией с Карповым на супертурнире в Линаресе. Хотя мне предстояло играть черными фигурами, я был вне себя от нетерпения: мною владело странное чувство, что предстоит нечто необыкновенное.

В данном случае мое давнее соперничество с Карповым усугублялось тем обстоятельством, что мы сошлись в борьбе за первое место, когда до финиша оставалось еще четыре тура. Мой помощник Сергей Макарычев может подтвердить, что перед партией я буквально излучал оптимизм, обещая нанести Карпову сокрушительное поражение. Так и случилось на самом деле, хотя в конце произошел совершенно неожиданный комичный эпизод.

Пожертвовав пешку, я захватил инициативу и получил доминирующую позицию. Фигуры Карпова были быстро оттеснены к первой линии, что в партиях такого ранга случается крайне редко. На 24-м ходу я довел пешку до противоположного края доски, сказал «ферзь» и огляделся в поисках судьи, чтобы получить второго ферзя, который по правилам уже должен был находиться на столе. Но прежде чем судья заменил пешку на ферзя, Карпов сделал запрещенный ход. Он заявил, что поскольку я сразу не поставил на доску нового ферзя, право выбора теперь принадлежит ему, и он выбирает слона - гораздо более слабую фигуру! Этот маленький фарс быстро завершился. Я получил нового ферзя, но Карпов потребовал добавить ему несколько минут на часах в компенсацию за потерянное время. Через три хода он сдался. Эта победа вошла в серию из пяти партий, которую я считаю одной из лучших в своей жизни: четыре победы и ничья против лучших шахматистов мира. Этот финишный рывок обеспечил мне первое место.

Такие предчувствия отражают нечто большее, чем силу позитивного мышления. Творческая энергия - это осязаемая вещь, и если мы ее ощущаем, то она воздействует и на наших конкурентов. Уверенность в себе выражается в движениях, осанке и в интонациях голоса. Важно не только то, что мы говорим, но и то, как мы говорим.

### **Относитесь к себе серьезнее**

Меня часто обвиняли в психологическом давлении на соперников и приписывали мне чрезвычайно грозный вид за шахматной доской. Бобби Фишер тоже «пугал» противников, вселяя в них «фишеробоязнь», а Михаил Таль в свои лучшие годы якобы гипнотизировал соперников пронзительным немигающим взглядом. Однажды, играя с Талем в турнире претендентов (1959), американский гроссмейстер Пал Бенко решил уберечься от этого взгляда и надел за доской темные очки. В ответ Таль, обладавший неиссякаемым чувством юмора, позаимствовал у Петросяна огромные солнцезащитные очки и тоже надел их, к большому удовольствию зрителей. Рассмеялся даже Бенко, по достоинству оценив эту шутку. Впрочем, ни очки, ни чувство юмора Бенко не спасли...

Менее успешных шахматистов никогда не обвиняли в «запугивании» или «гипнотизировании» соперников, так что это можно воспринимать скорее как комплимент. Если человек, сидящий напротив меня, испытывает психологическое давление, это значит, что он изучил мои партии и знает мою силу. Мне доводилось встречаться с соперниками, которых еще не было на свете, когда я стал чемпионом мира. Для них я был частицей живой истории, но это не помешало одному из них, Теймуру Раджабову из моего родного Баку, выиграть у меня партию на турнире в Линаресе (2003). И я убежден, что по меньшей мере для половины соперников мой имидж послужил стимулом для демонстрации своей лучшей игры.

Хотя мой вид за доской называли «грозным», на самом деле я просто очень серьезно относился к шахматам и считал обязательным показать, что приложу все силы для победы. Неважно, выступал ли я в элитных турнирах или показательных сеансах против любителей, где зрители во время игры часто просили меня улыбнуться в камеру. Иногда я пытался это сделать и несколько раз из вежливости предлагал ничью в партиях с VIP-персонами, но в целом я считаю, что это - несерьезное отношение к игре.

К примеру, давая сеанс одновременной игры на 25 досках, я стараюсь выиграть с «сухим» счетом 25:0. Сохранение «турнирного лица» за шахматной доской - важная часть мо-

его психологического настроя. Даже в сеансах я не хочу избавляться от привычки быть во время игры предельно сосредоточенным.

Мое принципиальное отношение к показательным шахматным партиям имеет и другую причину. Сеанс одновременной игры с достаточно сильными соперниками дает возможность раскрыть свои творческие способности, освободившись от ограничений традиционной партии один на один. Некоторые мастера рассматривают такие сеансы исключительно как ремесленную работу, но я не упускаю возможности узнать что-то новое и расширить свой кругозор. Сеансы одновременной игры также требуют известного мастерства в принятии решений, так как приходится учитывать общий счет и потенциальное влияние каждой партии на исход других.

В мае 1995 года я давал сеанс одновременной игры на 30 досках в Москве в легендарном Центральном шахматном клубе. Сеанс происходил в 50-ю годовщину Дня Победы, и я играл с ветеранами Великой Отечественной войны. Самому молодому из них было, кажется, 73 года! Но игра с ними не напоминала легкую прогулку. Многие ветераны были довольно неплохими шахматистами, игравшими еще в турнирах 30-40-х годов. Они были при боевых наградах, а генерал даже в парадном мундире.

Партия с генералом складывалась не слишком удачно и все больше отвлекала меня от других досок. Можно было продолжить игру в этой сложной позиции, но я решил форсировать ничью, чтобы сосредоточиться на остальных двадцати девяти поединках. И тут же ощутил возмущение остальных участников: они решили, что я «подарил» ничью генералу из-за его высокого звания, хотя на самом деле это было совсем не так.

Вместо того чтобы тащить на себе груз одной сложной партии до конца сеанса, я предпочел избавиться от него поскорее и обойтись малой кровью. Это было чисто прагматическое решение. Мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда одна назойливая проблема, личная или профессиональная, настолько завладевает нашими мыслями, что мешает сосредоточиться на других, более важных делах. По возможности такую проблему нужно решать быстро, даже если решение удовлетворяет нас не полностью.

Сеанс с ветеранами получил интересное завершение. После трудной борьбы я свел вничью еще несколько партий. В самой последней возник эндшпиль, где у меня была лишняя пешка и хорошие шансы на победу. Мой пожилой соперник сильно устал, и я подумал, что борьба была уже достаточно долгой и упорной, поэтому предложил ничью, которую он принял. Он был очень взволнован и, когда я подписывал бланк партии, сказал, что запомнит эту ничью до конца жизни - точно так же, как свою другую ничью, из сеанса одновременной игры с Ласкером в 1937 году!

Виктор Корчной, с его неукротимым бойцовским духом, относится к показательным выступлениям еще более серьезно, о чем можно судить по следующей истории. В 1963 году он и Таль играли в турнире на Кубе и в выходные дни давали сеансы одновременной игры, пользовавшиеся там особой популярностью. Среди соперников Корчного оказался легендарный Эрнесто Че Гевара, в то время - министр индустрии. Перед игрой организаторы намекнули гроссмейстеру, что было бы неплохо сыграть с ним вничью. Позже в гостинице Таль спросил Корчного, как прошел сеанс, и был удивлен, услышав, что тот выиграл все партии. «Даже у Че Гевары?» - спросил Таль. «Да, - ответил Корчной. - Он понятия не имеет о каталонском начале».

Правильный психологический настрой играет на пути к успеху большую роль. Надо всегда отдавать победе все силы. Никакие призывы «отработать на 110%» не смогут вдохновить нас, если мы сами не готовы выложиться на 100%. Дополнительные 10% приходят вместе с пониманием того, что мы способны выложиться полностью. Когда это происходит, мы с удивлением обнаруживаем, что можем сделать больше, чем ожидали.

Наше отношение к себе играет определяющую роль и в том, как нас воспринимают другие. Хороший костюм и крепкое рукопожатие нужно подкреплять взглядом и интонацией голоса. Люди, проводящие собеседования для приема на работу, обращают гораздо больше внимания на то, как вели себя соискатели, чем на их слова и объяснения.

Как люди могут запомнить нас? У каждого своя мера самоуверенности. Чем больше мы беспокоимся о том, что другие подумают о нас, тем хуже они к нам относятся. По словам Марка Твена, «тщеславие безгранично - ограничено лишь умение скрывать его». Перефразируя Твена, можно сказать, что мы лучше всего скрываем свою самоуверенность, когда концентрируемся на своих положительных качествах и достижениях. Это здоровое чувство гордости, в основе которого заслуженные успехи и искренняя вера в новые успехи.

Не поддавайтесь на провокации

Как и большинство обычных людей, шахматисты находятся где-то посередине между двумя литературными персонажами: сверхрациональным злодеем Кронштиным из цикла о Джеймсе Бонде и невротическим Лужиным из романа Набокова. По моим наблюдениям, шахматисты все-таки ближе к рациональному полюсу, хотя есть и яркие исключения. Невероятные истории вокруг матча на первенство мира между Анатолием Карповым и Виктором Корчным, состоявшегося в 1978 году на Филиппинах, могут заставить любого усомниться в здравомыслии шахматистов.

Отношения между противниками накалились еще до начала матча. «Злодей» Корчной бросил вызов мощной советской государственной машине и ее видному представителю, чемпиону мира Карпову. Обе стороны подавали бесчисленные протесты: по поводу флагов на столе, высоты и формы стульев, и даже цвета йогурта, который приносили чемпиону во время игры... Но самой нелепой и эксцентричной была история с доктором психологии Владимиром Зухарем, приехавшим в Багио в составе команды Карпова.

Во время игры Зухарь сидел в 4-м ряду зрительного зала и неотрывно смотрел на Корчного. Его это нервировало и приводило в замешательство, и в конце концов он потребовал отсадить подальше «советского парапсихолога», якобы пытающегося воздействовать на его мышление. Советская команда отвергла это требование и выдвинула встречные. Так началась безумная эпопея, в ходе которой Зухарь не раз менял свое место в зале. В противовес Зухарю Корчной пригласил собственного «парапсихолога», но тот не оправдал его надежд и вскоре был отставлен. Перед 17-й партией Корчной даже отказался начинать игру, пока Зухаря не пересадят подальше от сцены. Этот протест отнял у претендента те самые драгоценные минуты, которых ему потом не хватило, чтобы избежать грубой ошибки. В жестоком цейтноте он сначала упустил выигрыш, а затем угодил под мат и проиграл.

Было ли все это игрой на публику или два ведущих шахматиста планеты вместе со своими ближайшими помощниками действительно серьезно относились к таким «психологическим трюкам» во время самого важного матча в своей карьере? Карпов выиграл матч с преимуществом в одно очко - 6:5, победив в решающей 32-й партии (когда Зухарь снова вернулся в 4-й ряд). Интересно, насколько лучше сыграл бы в матче Корчной, если бы не потратил на провокации Карпова столько энергии и не беспокоился о том, получает ли противник тайные сообщения в виде йогурта? Кстати, свою первую победу Карпов одержал в 8-й партии, когда он вывел соперника из себя, отказавшись пожать ему руку перед игрой.

### **Умение владеть ситуацией**

Потеря психической энергии отражается на физическом состоянии. Депрессия вызывает такую же усталость, как многокилометровая пробежка. В наши дни часто злоупотребляют термином «самоутверждение», но это действительно важная сторона нашей личной и профессиональной жизни. Когда мы владеем ситуацией или хотя бы считаем, что находимся у руля, то действительно становимся сильнее. В качестве примера можно привести злоежкий эксперимент над двумя мышами в соседних клетках. На дно клеток через случайные интервалы времени подавался электрический импульс, воздействовавший на мышей. В одной из клеток имелся рычаг, при рефлекторном нажатии которого мышь могла отклю-



чать ток. Обе мыши получали одинаковый разряд, но мышь в клетке с рычагом надолго переживала свою соседку. Сталкиваясь со случайными и неуправляемыми событиями, даже мыши теряют волю к жизни, а без нее жизнь быстро угасает.

Сейчас часто пишут о «гормонах стресса» и других веществах, подтверждающих давнюю догадку о том, что разум действительно имеет власть над материей. Ощущение контроля над своей жизнью - за шахматной доской, дома, в учебе или на работе - полезно для физического и психического здоровья. Это также означает, что лучших результатов можно достичь и в более широком масштабе. Начавшаяся в 70-е годы революция в сфере менеджмента привела к ликвидации многих уровней руководства и децентрализации процесса принятия решений. Небольшие подразделения, расположенные ближе к источникам информации, могут принимать решения быстрее и лучше, а потому и более устойчивы и эффективны.

Мы часто слышим жалобы насчет слишком большой ответственности, но альтернатива гораздо хуже. Чувство облегчения, которое мы испытываем, когда кто-то принимает решения за нас, очень недолговечно, особенно если эти решения непосредственно касаются нашей жизни (хотя и необязательно через испытание электрическим током). Мы слишком часто пускаем дело на самотек, вместо того чтобы взять его в свои руки. Мы идем по проторенному пути и в лучшем случае спрашиваем себя: «Что случится, если я ничего не сделаю?» Уклонение от ответственности начинается с экономии времени и сил, но неизбежно отдаляет нас от достижения наших целей.

### **Избавление от беспокойства**

Турнирная жизнь приучила меня к напряжению, которое сопутствует каждому соревнованию и каждой партии. Однако в начале моей карьеры привыкнуть к этому было не так просто. В январе 1978 года, в 14 лет (стареющий вундеркинд!), я принял участие в турнире памяти Сокольского в Минске с надеждой выполнить норму мастера спорта. Даже будучи уже двукратным чемпионом СССР среди юношей (1976 и 1977), я до этого не имел возможности сыграть в мужском турнире такого уровня. Меня допустили к участию лишь по настоянию моего учителя Ботвинника, поэтому результат имел важное значение не только для моей, но и для его репутации. Таким образом, у меня были причины переживать, опасаясь возможной неудачи; к тому же я немного побаивался более опытных соперников.

Мама подала мне хорошую идею. «Гарик, - сказала она за день до старта, - ты выступишь хорошо, если перед каждой партией будешь учить наизусть несколько строф из «Евгения Онегина». Это обострит твои чувства». Я последовал ее совету. И благодаря этой «волшебной палочке» избавился от гнетущего беспокойства, выиграл несколько партий и обрел уверенность в себе. В итоге, не без помощи вездесущего Пушкина, я не только перевыполнил норму мастера на 3,5 очка, но и выиграл турнир.

Испытывать некоторую тревогу в напряженной обстановке совершенно естественно. А вот когда мы начинаем относиться к серьезным испытаниям беспечно, появляется повод для настоящего беспокойства. Если кажется, что все легко и просто, мы не можем достаточно жестко настроиться на победу. Без психологической устойчивости мы не в состоянии переносить неудачи. Психические «мышцы» атрофируются от бездействия точно так же, как физические. Если вы уже давно не встречались с новым и неведомым, то вы наверняка избегали этого сознательно. Перемены необходимы нам для укрепления нервной системы и защиты от любых невзгод.

В час испытаний наш боевой дух должен быть неукротим, хотя после тяжелого поражения очень трудно сразу прийти в себя и уже на следующий день вступить в борьбу с мыслью о победе. Теория первичности сознания может сработать и против нас, если мы убедим себя, что положение безнадежно. Тогда за первым поражением быстро последует второе, а затем и третье. Такой негативный «эффект домино» может случиться и на одном турнире, а может повлиять и на всю карьеру.

### **Здравый смысл и предрассудки**

В ленинградской половине третьего матча с Карповым (1986) я добился большого перевеса в счете и вдруг потерпел три поражения подряд. За пять партий до финиша счет сравнялся. В экстремальной обстановке после третьего поражения в 19-й партии мы с тренерами обсуждали, как играть белыми в 20-й. Следует ли быстро форсировать ничью, чтобы вернуть душевное равновесие? Или, как обычно, вступить в борьбу? «Почему бы и нет? - сказал я. - Я только что проиграл три партии подряд, разве я могу проиграть четвертую?!» Гроссмейстер Михаил Гуревич, имеющий большой опыт не только в шахматах, но и по части казино, ответил: «Теория вероятностей не работает таким образом. Когда играешь в рулетку, можешь каждый раз ставить на черное и проиграть много раз подряд!» Печально, но факт: не имеет смысла верить, что после нескольких неудач вам обязательно улыбнется удача. Не существует космических весов, которые уравниваются сами по себе... Я последовал совету тренеров и в 20-й партии сделал быструю ничью. Потом, упорно защищаясь, свел черными вничью 21-ю и наконец, полностью восстановившись, одержал решающую победу в 22-й, вновь вырвался вперед и в итоге сохранил свой титул.

В больших казино рядом с колесом рулетки можно видеть экран с изображением последних десяти выигравших номеров. Людям как бы подсказывают, что они могут получить преимущество, пользуясь этой информацией, хотя на самом деле она абсолютно бесполезна. Колесо не знает, где оно остановится. Очень опасно тешить себя надеждой на то, что произойдет нечто желанное, когда между двумя последовательными событиями нет никакой причинно-следственной связи. Если мы не избавимся от этого заблуждения, то останемся в плену предрассудков.

В шахматах, где часто нарушается принцип транзитивности, весьма популярна концепция индивидуального возмездия. Шахматист А может победить шахматиста Б, который побеждает шахматиста В, который, в свою очередь, побеждает шахматиста А. Гроссмейстера, который каким-то роковым образом регулярно проигрывает другому гроссмейстеру, называют его «постоянным клиентом». Я имел очень хороший личный счет со многими соперниками, но Алексей Широв, несомненно, был моим «лучшим клиентом». За двенадцать лет мы сыграли с ним около тридцати партий, и он потерпел пятнадцать поражений, не выиграв ни разу. Между тем Широв имеет хороший личный счет во встречах с моей «немезидой» Владимиром Крамником.

Такая диспропорция в результатах личных встреч с одним из самых одаренных представителей шахматной элиты должна иметь объяснение где-то за пределами шахматной доски. После многих неудач мы начинаем сомневаться в возможности победы, тем самым открывая двери для нового поражения. После тринадцатого проигрыша Широв храбро пошутил, что «поскольку «13» - любимое число Каспарова, то настало время прервать череду моих неудач». Это был неплохой психологический ход, но... увы, он ему не помог.

### **Держать удар!**

Поражение бывает тяжелым вдвойне, когда чувствуешь, что старался изо всех сил, но все равно проиграл. Родители часто успокаивают ребенка после его проигрыша в какой-нибудь игре: «Ты сделал все, что мог». Они полагают, что ему станет легче от мысли, что он все равно не смог бы добиться большего. Но всегда ли это является утешением? Человек с чемпионскими амбициями не хочет слышать, что он сделал все возможное - и проиграл. Действительно, разве может быть что-то хуже этого?

Молодые гроссмейстеры Андрей Соколов и Гата Камский столкнулись с такой проблемой в матчах против Карпова, и в обоих случаях последствия оказались для них разрушительными. В 1985-1986 годах двадцатитрехлетний Соколов совершил впечатляющий рывок к шахматному Олимпу, сыграв лучшие партии в своей жизни. После ряда побед в турнирах и в матчах претендентов он встретился с Карповым в суперфинальном матче (1987), победителю которого предстояло сразиться со мной за мировую корону. Но Соколов не

просто проиграл этот матч: он не смог выиграть ни одной партии, а Карпов одержал четыре победы! После такого разгрома Андрей стал совсем другим шахматистом. Солнце опалило его крылья, и он упал на землю. В последующие годы его результаты резко снизились и он больше никогда не приближался к шахматному трону. Впрочем, Соколов до сих пор неплохо играет в шахматы, проживая в окружении приятных пейзажей французской провинции.

История Гаты Камского, последнего американского шахматиста мирового уровня, одновременно и более, и менее трагична. Он мог бы достичь большего - у него был огромный потенциал и внушительный список побед. Именно поэтому его падение было еще более болезненным. Отец привез его в США в 1989 году, и еще юношей Гата стремительно ворвался в ряды шахматной элиты. В 1996-м, в 22 года, он дошел до финального матча чемпионата мира ФИДЕ, в котором встретился с Карповым (как упоминалось ранее, в 1993 году мы с Шортом вышли из ФИДЕ, что привело к появлению двух версий титула чемпиона мира - «классического», берущего начало от матча Стейниц - Цукерторт, и «официального» титула ФИДЕ, которым завладел Карпов).

Мы никогда не узнаем, чего мог бы достичь Камский, если бы остался в шахматном мире после сокрушительного поражения от Карпова. Но Гата - или, возможно, его скандальный и вспыльчивый отец - решил, что раз он не может быть первым в шахматах, то нужно выбрать что-нибудь другое. Вскоре он ушел из больших шахмат и, в конце концов, занялся юриспруденцией.

Карпов на пике своей карьеры являл собой идеальный пример человека, который может сохранять хладнокровие и полную объективность во время игры. Холодный прагматизм

позволял ему делать каждый ход так, словно он впервые видит данную конкретную позицию. Он никогда не позволял себе отвлекаться на сделанный неудачный ход, на проигранную партию или плохой результат. Для Карпова всегда существовала только конкретная ситуация. В психологии это называется «не пилить опилки».

Мой стиль, гораздо более эмоциональный, не допускал такой логической целесообразности. Мне приходилось выкладываться в каждой партии и платить тяжелую психологическую цену за поражение. Я полагался на огромный запас энергии, который должен был вернуть меня в строй после неудачи, чтобы я мог выплеснуть весь гнев и сожаление в одной вспышке. Каждый должен найти лучший для себя способ держать удар, учиться на своих неудачах и возвращаться к борьбе с новыми силами. Попытка вычеркнуть неудачу и забыть о ней - всего лишь рецепт для повторения прошлых ошибок.

### **Претенденты на корону и фатальные изъяны**

Помимо вечных дебатов о «самом великом шахматисте всех времен», не менее популярны дискуссии о «величайшем шахматисте, который так и не стал чемпионом мира». На протяжении всей истории шахмат мы встречаем великих мастеров, которые подошли к самой вершине шахматного Олимпа, но так и не покорили ее. Они не только пользовались огромным уважением у современников, но и создавали бессмертные шедевры «королевской игры».

В ответ на вопрос, почему эти великие мастера так и не достигли вершины, недостаточно пожать плечами и списать их неудачу на капризы судьбы. Каждый случай по-своему уникален и позволяет глубже заглянуть в психологию игры, даже если мы не можем точно сказать, что послужило причиной неудачи.

Поклонники динамичного стиля выдающегося русского шахматиста Михаила Чигорина считают, что у него была возможность достичь подлинного величия. В конце XIX века он дважды встречался с Вильгельмом Стейницем в матчах за мировое первенство и оба раза проиграл. Всю свою жизнь Чигорин боролся, иногда даже слишком ревностно, против шахматных догм, установленных Стейницем и яростно защищаемых Таррашем. Он не

всегда мог обуздать буйную творческую фантазию и направить ее в практическое русло. Доказательство собственной правоты было для него важнее победы, и это отсутствие здорового прагматизма в конкурентной борьбе помешало ему подняться на вершину.

Опыт Чигорина учит нас тому, что нельзя жертвовать результатами ради слепой веры в наши методы, какими бы оригинальными они ни были. Многие люди склонны объяснять свои неудачи недостаточным усердием. Они внушают себе, что, если бы продвинулись в том же направлении еще дальше, все было бы хорошо. Но лучше полагаться на «внутреннего наблюдателя», чтобы беспристрастно оценивать свои результаты и отодвигать самолюбие на задний план. Если бы Чигорин в критических ситуациях сумел совладать со своей фантазией, Россия получила бы своего чемпиона мира за несколько десятилетий до Алехина.

Имел основание сетовать на злую судьбу и польский гроссмейстер Акиба Рубинштейн. Качество многих его партий до сих пор выглядит безупречно! Увы, ему не хватило практичности и спортивных качеств. Рубинштейн не мог или не хотел относиться к турнирной ситуации так же серьезно, как к текущей шахматной партии. И, как следствие, терял из виду общую картину событий и порой рисковал без необходимости. Но его главная неудача была связана даже не с шахматами, а с ситуацией в начале XX века, когда претендент на чемпионский титул должен был находить меценатов, готовых финансировать матч.

Несмотря на впечатляющие турнирные успехи, Рубинштейн так и не смог собрать достаточно денег, чтобы бросить вызов Ласкеру. Вскоре его обошел молодой и напористый Капабланка, став претендентом номер один на мировую корону.

Только в идеальном мире имеет значение одно лишь профессиональное мастерство, а в реальном необходимо еще и умение собирать средства и действовать в условиях конкуренции. На выборах кандидаты, подготовленные лучше соперников, обычно выигрывают, а самая разрекламированная из компьютерных программ продается лучше остальных. В идеальном мире с его предполагаемой объективностью и справедливостью отсутствует конкурентная среда. Как только вы решили, что победа принадлежит вам по праву, вы уже созрели для того, чтобы отдать ее тому, кто борется за нее упорнее.

Рубинштейн был не единственным ведущим шахматистом XX века, так и не сыгравшим матч за чемпионский титул. На судьбе эстонского гроссмейстера Пауля Кереса, блиставшего на шахматной сцене со второй половины 30-х годов, отразились исторические и политические события той эпохи. Его лучший шанс побороться за титул был упущен из-за разразившейся Второй мировой войны, а после того, как Эстония потеряла свою независимость, советские власти сделали ставку на «благонадежного» Ботвинника.

До начала 60-х Керес имел шансы стать претендентом на мировую корону, но ему всегда не хватало самой малости. Я бы поостерегся приписать это каким-либо недостаткам его шахматного стиля, но все же сомневаюсь, что он мог бы противостоять Ботвиннику в обстановке высочайшего накала борьбы за мировое первенство.

Давид Бронштейн, выиграв в 1950 году турнир претендентов, получил свой шанс сразиться с Ботвинником. Их матч 1951 года завершился вничью 12:12, и по правилам ФИДЕ Ботвинник сохранил чемпионский титул. Позже Бронштейн не раз говорил своим друзьям, что, если бы он не проиграл, ничейный эндшпиль в предпоследней 23-й партии, все бы сейчас внимали ему, как дельфийскому оракулу.

Уже то, что молодой Бронштейн сумел добиться права вступить в единоборство с самим Ботвинником, было для него огромным достижением. Жестко настроившись на эту цель, он не смог поднять планку еще выше и выиграть матч жизни. Законная гордость нашими достижениями не должна отвлекать нас от высшей цели. Не заслуживает высшей награды марафонец, лидировавший на протяжении всей дистанции, но уступивший на финишной прямой.

## **Блестящие вторые**

Претенденты на шахматный трон

**Михаил Чигорин** (12.11.1850 - 25.01.1908), Россия

Один из лучших шахматистов мира в конце XIX века, почитаемый в России как основоположник отечественной шахматной школы. Чигорин не только успешно выступал в турнирах, но и был выдающимся популяризатором игры. Он основал в своем родном Петербурге шахматный клуб и шахматный журнал, опубликовал множество статей и комментариев.

Чигорин не раз побеждал Стейница и дважды пытался отобрать у него корону, но проиграл оба матча (1889 и 1892). Он критиковал чемпиона за «догматичную теорию», утверждая: шахматы столь многогранны, что их нельзя свести к ряду четких правил. Чигорин не имел равных в сложной, динамичной игре с красивыми жертвами. Но Стейниц победил закономерно. Его теория была все же основательнее, ибо охватывала больше типов позиций, и Стейниц обыгрывал Чигорина, в частности, за счет большей широты кругозора. В «своих» позициях - с инициативой, атакой - Чигорин был непобедим, а вот в «чужих», где надо было терпеливо нащупывать верные тропинки, он ошибался и уступал.

**Акиба Рубинштейн** (12.10.1882 - 15.03.1961), Польша/Бельгия

Один из лучших шахматистов мира в начале XX века. Родился в Польше, когда она еще входила в состав России. Блистал в предвоенных турнирах - в частности, одержал памятные победы над Ласкером и Капабланкой. Стиль игры Рубинштейна выглядел безупречным - многие его партии и поныне остаются подлинными шедеврами шахматного искусства.

Он был чрезвычайно молчаливым, скромным и стеснительным человеком, а главное - совершенно непрактичным. И, став главным претендентом на мировую корону, увы, так и не нашел достаточных финансовых средств для матча с Ласкером (до 1948 года, когда организацией чемпионата мира занялась Международная шахматная федерация - ФИДЕ, это было заботой претендента). Золотые годы его карьеры были прерваны Первой мировой войной. Когда Рубинштейн вернулся к турнирным выступлениям, он был уже «не тот» и не мог всерьез конкурировать с Капабланкой и Алехиным. Позже серьезные проблемы с психикой вынудили его оставить шахматы.

**Пауль Керес** (7.01.1916 - 5.06.1975), Эстония/СССР

Трагический титул «Пауль Второй» достался, наверное, самому выдающемуся эстонцу современности. Во всяком случае Керес единственный шахматист, портрет которого украшает национальную валюту его страны - купюру достоинством в пять крон. Однажды он стал по-настоящему первым - в легендарном АВРО-турнире с участием всех сильнейших (1938). Но не успел сыграть матч с Алехиным: его лучшие годы в шахматах тоже были прерваны войной - Второй мировой. А потом Кересу много лет не хватало самой малости для матча с Ботвинником: он четырежды (!) занимал вторые места в турнирах претендентов.

Во время войны Эстония, наряду с Латвией и Литвой, стала разменной картой в игре великих держав: сначала ее оккупировал Советский Союз, затем - нацисты, а после их изгнания там снова установилась советская власть. В 1944- 1946 годах, когда Ботвинник добивался матча с Алехиным, Кереса подвергли гонениям «за сотрудничество с нацистами» (он всю войну зарабатывал на жизнь игрой в немецких турнирах). В 1948-м, после смерти непобежденного чемпиона, Керес был все-таки включен в матч-турнир на первенство мира, но его четыре поражения кряду от Ботвинника навели некоторых историков на мысль, что он «заплатил за свое возвращение в шахматы ценой обязательства перед советскими властями не мешать Ботвиннику в его борьбе за мировое первенство».

**Давид Бронштейн** (19.02.1924 - 5.12.2006), СССР

В отличие от Рубинштейна и Кереса, так и не сыгравших матча за чемпионский титул, Бронштейн приблизился к вершине настолько, насколько это было возможно. В поединке с Ботвинником (1951) он вел в счете за две партии до финиша, и в решающей партии ему не хватило буквально одного точного хода, чтобы добиться ничьей и выиграть матч. Ценой огромных усилий Ботвинник сравнял счет (12:12) и сохранил титул.

Бронштейн был необыкновенно ярким, изобретательным шахматистом и по игре в этом матче заслуживал победы, но ему где-то не хватило выдержки, характера - качеств, которыми славился его оппонент. У претендента были слишком большие перепады - от чистых побед до поразительных провалов в окончаниях. Сказалась и разница в социальном статусе и общем настроении соперников - чемпиона, «патриарха советских шахмат», и претендента, отец которого был «врагом народа», потерявшим здоровье в сталинских лагерях... Бронштейн и потом демонстрировал игру экстра-класса, но ему уже больше не удавалось добираться до матча за мировую корону.

**Виктор Корчной** (р. 23.03.1931), СССР/Швейцария

Шахматист уникального творческого долголетия. Еще смолodu он был трудным, неудобным соперником для любого гроссмейстера, вплоть до чемпионов мира. Корчной пережил блокаду Ленинграда, стал четырехкратным чемпионом СССР, конфликтовал с советскими властями до своего бегства за рубеж (1976), а затем словно заново родился и побил все рекорды, продолжительности игры на высшем уровне. Он единственный в истории претендент, сыгравший де-факто три матча за мировую корону. И все с Карповым - в 1974, 1978 и 1981 годах (первый из них был финальным матчем претендентов, но на деле определил нового чемпиона мира, ибо Фишер отказался защищать титул). Причем в Багио (1978) он едва не стал чемпионом, будучи на 20 лет старше соперника! Этот матч отличался острой политической интригой и, увы, непрерывной чередой скандалов, не имевших прямого отношения к шахматам. Советская сторона шла на все, лишь бы не уступить титул «проклятому изменнику», а Корчной легко поддавался на провокации.

Многолетняя превосходная игра у самой вершины Олимпа делает Корчного, пожалуй, величайшим из шахматистов, так и не ставших чемпионами мира. Ему исторически не повезло: он достиг своего пика как раз в то время, когда на шахматном небосклоне засияла звезда Анатолия Карпова.

«Чигорин - это гений практической игры, считающий своей привилегией при каждом удобном случае бросать вызов принципам современной шахматной теории» (Стейниц).

«Шестьдесят дней в году я играю в турнирах, пять дней отдыхаю и 300 дней работаю над своей игрой» (Рубинштейн).

«Мой стиль - перенести себя и соперника на неведомую территорию. Игра в шахматы это не проверка знаний, а война нервов» (Бронштейн).

«Я не изучаю, а творю» (Корчной).

## Глава 15

### МУЖЧИНА, ЖЕНЩИНА, КОМПЬЮТЕР

*Общие взгляды и интересы людей делают их отношения приятными, но именно различия делают их интересными.*

*Тодд Рутман*

*Шахматы на 30-40 % состоят из психологии, ненужной для игры с компьютером. Я не могу смутить **машину**.*

*Юдит Полгар*

#### Золотая середина, или Принцип дополнительности

Как и большинство банальностей, выражение «противоположности сходятся» извлекают на свет в тех редких случаях, когда оно кажется справедливым, и оставляют пылиться на полке все остальное время. Притяжение обычно рождается от наших вкусов и симпатий. За некоторыми исключениями, мы все должны нравиться самим себе, чтобы выжить. Если мы нравимся самим себе, то нам нравятся те же качества и в других людях. Застенчивый мужчина может получить большую пользу от встреч с общительной женщиной, но



мы склонны подбирать партнеров, с которыми имеем общие взгляды и интересы. Может быть, мысль о подобном, притягивающем подобное, просто кажется нам неоригинальной.

Такое происходит не только в отношениях между мужчинами и женщинами. Друзья и коллеги ищут людей со сходными взглядами, а начальники обычно окружают себя людьми, разделяющими их точку зрения. Редко можно встретить лидера, привлекающего людей, которые мыслят по-другому и могут не соглашаться с ним.

Такие люди необычны, потому что никому не нравится, когда ему возражают или указывают на недочеты. Нужно обладать сильной волей и уверенностью в своих силах, чтобы добровольно окружать себя людьми, которые будут нам противодействовать. Всегда есть опасность, что это приведет к утрате авторитета или даже к анархии. Но способность использовать противодействие делает нас сильнее и расширяет наши горизонты. Страх перед критикой, точно так же как детский страх «плохого поведения», губителен для нашего развития и успеха.

Ральф Эмерсон писал: «Не дай бог мне когда-нибудь впасть в ошибку, приняв справедливую критику за пустые придирки». Подобно монопольной корпорации, которая с годами становится громоздкой и неэффективной из-за отсутствия конкуренции, мы можем стать беспечными и самоуверенными, если будем ограждать себя от критики и новых испытаний.

Когда кто-то соглашается с нами и разделяет наше мнение, это питает нашу уверенность, что само по себе неплохо. С другой стороны, трудно пережить ежедневные побои и унижения, даже ради укрепления характера. И поэтому для успешного развития чрезвычайно важно найти золотую середину между «кнутом и пряником». Хотя на своих поражениях мы учимся больше, чем на победах, это не означает, что постоянные поражения не могут нам навредить.

Феодалы и кастовые системы умирают в большинстве стран, но удивительным образом сохраняются в шахматном мире. В национальных и международных федерациях есть классы и категории, основанные на рейтингах, которые позволяют игрокам бороться за призы и титулы с соперниками примерно равного уровня. Шахматистам высокой категории не разрешается участвовать в соревнованиях низшей категории - точно так же и старшие юноши не могут играть в чемпионате для детей до 12 лет. Разумеется, в противоположном направлении нет никаких ограничений. Честолюбивый новичок волен испытать свои силы в открытом турнире, где он встретится с опытными мастерами. Никто не жаловался на несправедливость, когда я в двенадцатилетнем возрасте выиграл чемпионат СССР среди юношей до 18 лет.

Если трудные испытания помогают нам совершенствоваться, то почему, даже при наличии солидного призового фонда, не все хотят играть в открытых турнирах? Если в самом деле на поражениях мы учимся больше, чем на победах, то разве девять поражений от очень сильных соперников не научат нас большему, чем шесть побед и три поражения во встречах с шахматистами одного с нами уровня? Этот вопрос приобрел особое значение, даже для шахматистов, которые никогда не участвовали в турнирах и пробовали свои силы только в поединках с шахматными программами. Сильная компьютерная программа, настроенная на максимальный уровень игры, безжалостно разгромит любого неопытного шахматиста. Как ни странно, разработчики новых шахматных программ сейчас озабочены поиском способов, делающих их творения более слабыми, а не сильными. Шахматист может выбирать между разными уровнями игры машины, чтобы найти тот, при котором у него появится шанс на победу. Насколько велик должен быть этот шанс?

Определение золотой середины между двумя крайностями - личное дело каждого человека. Для начала можно взять за правило проигрывать не чаще, чем это приемлемо для вашего самолюбия. Если мы, играя в турнирах, каждый раз проигрываем под ноль, то это сломит наш боевой дух задолго до того, как мы овладеем необходимыми навыками для достижения более приемлемого результата. Если только мы не обладаем сверхчеловеческим самолюбием или, наоборот, не лишены его напрочь, постоянные неудачи ввергнут

нас в пучину сомнений и депрессию, вместо того чтобы подтолкнуть к необходимым переменам.

Как бы нам ни нравилось побеждать, важно понимать, что неудачи неизбежны и даже необходимы для дальнейшего прогресса. Мастерство заключается в том, чтобы избегать катастрофических неудач в главных битвах. Понимание этого еще важнее в реальном мире, где при поддержке надежного окружения мы перестанем сомневаться в своей правоте. Не только диктаторы и фараоны всегда считали себя правыми. Политики и руководители корпораций, как правило, склонны привлекать к себе единомышленников. Они черпают энергию в беседах со своими ревностными сторонниками, а критиков обвиняют в неэффективности. Когда дела пойдут плохо, вину можно будет переложить на других. Очень легко совершить опасный переход от признания наших успехов к признанию нашей правоты как таковой, без всяких доказательств.

### **Разница между «лучше» и «по-другому»**

Научившись принимать критику и признавать суждения, противоречащие нашим взглядам, мы можем научиться применять новые методы. Я уже подчеркивал, что каждый человек выбирает собственный, неповторимый путь решения проблем, как результат личного опыта и предпочтений. Если мы слишком упорно цепляемся за свои методы, пренебрегая другими, не менее действенными, то ограничиваем возможности для маневра. Ценность других методов состоит в том, что они могут дополнить наши собственные, а не обязательно заменить их.

В мае 2005 года я выступил на конференции по стратегии бизнеса в колумбийской столице Боготе. За день до меня там же выступал известный автор и бизнес-консультант Том Питере, частый гость таких мероприятий. С помощью пары диаграмм в программе PowerPoint он рассказал забавный анекдот о разном подходе мужчин и женщин к покупке брюк. На первой иллюстрации был изображен план магазина и маршрут, выбираемый мужчиной. Несколько линий показывали, как он входит, направляется в отдел брюк, подходит к кассе и уходит из магазина.

Вторая диаграмма показывала «женский маршрут» в том же магазине. Он напоминал сложную паутину линий, потому что женщина зашла попутно во все отделы и купила не менее десяти разных вещей! Не знаю, насколько корректна такая интерпретация тендерных различий, но меня заинтересовало, почему один метод, а именно мужской, был представлен как несомненно лучший.

Задумавшись над анекдотом Питерса, я задался вопросом: а что делали эти покупатели после ухода из магазина? Выступая перед той же аудиторией на следующий день, я предположил, что мужчина отправился из магазина напрямик в бар, где вместе с друзьями проиграл оставшиеся деньги на футбольном тотализаторе, а женщина, по крайней мере, потратила деньги на полезные вещи. Кроме юмора, в этой истории есть и серьезные вопросы. Является ли описанный «мужской метод» безусловно лучшим? Все зависит от выбора критерия. Возможно, женщина сэкономила время, купив сразу много вещей, чтобы потом за ними не возвращаться. Или, быть может, она просто не торопилась и приценивалась, чтобы купить брюки подешевле.

А не свидетельствует ли история Питерса о том, что женщина смотрит на вещи шире, чем мужчина? Этот вопрос я озвучил совсем не для того, чтобы угодить многим деловым женщинам, присутствовавшим в зале. Может быть, женщины не ограничиваются одной конкретной целью, а рассматривают ее в контексте других повседневных дел. В XX веке четыре страны в критические и переходные моменты своей истории выбирали лидерами женщин: Великобритания - Маргарет Тэтчер, Израиль - Голду Меир, Индия - Индиру Ганди, Филиппины - Корасон Акино. И все эти женщины провели свои страны через реформы и бурные перемены, проявив творческие способности и умение приспосабливаться к

обстоятельствам. «Мужская» система строгого линейного мышления, описанная Питерсом, не всегда самая лучшая - во всяком случае, не лучше любого другого способа поведения в зависимости от обстоятельств.

В XXI веке разговоры о «женском стиле мышления» уже устарели, а женщины на высших государственных постах стали обычным явлением. Германия, нуждающаяся в срочных реформах, не так давно впервые избрала канцлером женщину - Ангелу Меркель, известную своим прагматизмом и прямоотой. И давайте не будем забывать, что Маргарет Тэтчер некогда называли «единственным мужчиной в кабинете министров»!

### **Преимущество универсального стиля**

В шахматах часто говорят о мастерах, обладающих универсальным стилем. Это не подразумевает абсолютно сбалансированный подход и полную компетентность во всех аспектах игры. Как мы видели, каждый шахматист имеет свои сильные и слабые стороны. На самом деле этот стиль означает способность определить и применить тот метод игры, который соответствует данной позиции. Проще говоря - знать, когда нужно атаковать, а когда защищаться.

Если мы имеем универсальный стиль, сопернику очень трудно использовать против нас какие-либо психологические уловки, основанные на наших предпочтениях. Шахматист атакующего стиля может отказаться от объективно лучшего хода в пользу продолжения, ведущего к более удобной для него обоюдоострой позиции. Эту склонность соперник может использовать к своей выгоде. Шахматист же, чувствующий себя удобно в любой позиции, может быть более объективным, а следовательно - менее предсказуемым.

Разумеется, я всегда предпочитал острые и сложные позиции, и мой многолетний тренер Александр Никитин старался сдерживать мое стремление осложнить игру при любой возможности. Когда я был еще подростком, он говорил мне: «Гарри, тебе нужно научиться виртуозно разыгрывать простые позиции. Если в них ты будешь чувствовать себя уверенно, твои соперники будут пытаться осложнить ситуацию - и попадут прямо на твою любимую территорию!» Следуя этому совету, я уже не форсировал игру в направлении своих излюбленных позиций, а готовил соперникам психологическую ловушку, заодно укрепляя относительно слабые стороны своей игры.

Перечень шахматистов, которые вошли в мировую элиту, имея всего один-два явных козыря, оказывается на удивление длинным и включает немало интересных личностей. Мастерства в одной или двух стадиях шахматной партии может хватить для громкого успеха, но для завоевания высшего титула этого все-таки недостаточно.

Так, австрийский гроссмейстер Рудольф Шпильман был живым напоминанием о романтической эпохе шахмат. Его называли «последним рыцарем королевского гамбита» - за преданность этому самому романтическому дебюту давно минувшей эры безумных жертв и комбинаций. Он блистал в турнирах между двумя мировыми войнами и, обладая необыкновенными атакующими качествами, в свои лучшие дни мог победить любого шахматиста в мире. Но... только в лучшие дни! Однажды Шпильман глубокомысленно посетовал, что он может разыгрывать атакующие комбинации не хуже самого чемпиона мира Алехина, но, увы, не умеет, как Алехин, приводить игру к тем позициям, в которых эти комбинации возможны. В этом-то все и дело! Превосходное умение наносить завершающие удары оказывается бесполезным, если нечего завершать.

Даже в рамках нынешней жесткой шахматной парадигмы, где гибкость и сбалансированность имеют первостепенное значение, остается немало возможностей для формирования индивидуального стиля. Скажем, гроссмейстеры Алексей Широв и «венгерское чудо» Юдит Полгар вошли в десятку сильнейших главным образом благодаря своему мастерству в проведении прямых атак, и их предпочтения за доской всегда были достаточно очевидны. Но они не смогли бы подняться так высоко, не обладая прочными навыками и в других компонентах игры.

Юдит Полгар особенно прославилась своим блестящим атакующим стилем. Если судить по ее партиям, то выражение «играть как женщина» может означать в шахматах

только одно - безудержную агрессивность. Юдит - единственная женщина среди 100 лучших шахматистов мирового рейтинг-листа! Постоянное стремление к инициативе может дорого обойтись, если оно продиктовано лишь неумением получать удобную игру в позициях без инициативы. Полгар редко ошибается в атаке, но анализ ее проигранных партий показывает, что она готова на многое, даже на сомнительный ход - лишь бы не переходить к обороне. Когда предпочтения постоянно берут верх над объективностью, совершенствование прекращается.

Разумеется, партии и стиль Полгар заслуживают более пристального внимания, поскольку она не только единственная женщина в мировой элите, но и единственная женщина, которой удалось войти в первую десятку. Если ее результаты впечатляют нас сейчас, представьте, какой фурор она произвела в десятилетнем возрасте, впервые появившись на международной арене. В 1991 году, в пятнадцать лет и пять месяцев, она стала самым молодым «мужским» гроссмейстером в истории шахмат, побив рекорд Фишера, державшийся более тридцати лет.

С тех пор этот рекорд стал еще более привлекательной целью и был не раз побит. Сейчас им владеет Сергей Карякин из Украины, ставший гроссмейстером в 2002 году в двенадцать лет и семь месяцев. Шахматный ветеран Уолтер Браун, шестикратный чемпион США, удостоился звания гроссмейстера на конгрессе ФИДЕ 1970 года. Он любит вспоминать: «Тогда это звание получили лишь двое, и ФИДЕ испытывала определенные сомнения по поводу второго парня. Вторым был Карпов!» А в наши дни гроссмейстерами ежегодно становятся десятки шахматистов, но немногие из них пробиваются в первую сотню...

### **Великими рождаются или становятся?**

Прорыв Юдит Полгар в мировую шахматную элиту - лишь одна часть удивительной истории. Две ее старшие сестры, Жужа и София, тоже отлично играют в шахматы. Жужа, самая старшая, стала не только «женской» чемпионкой мира, но и первой женщиной, регулярно игравшей в сильных «мужских» турнирах и одной из первых получивших «мужское» звание гроссмейстера. Средняя сестра, София, тоже многие годы успешно играла в «мужских» турнирах. В 14 лет на турнире в Риме она добилась одного из самых поразительных результатов в истории, набрав 8,5 очка из 9 и разгромив ряд известных гроссмейстеров.

Отец шахматисток, Ласло Полгар, дал своим дочерям домашнее образование, стремясь подтвердить теорию о том, что «гениев можно создавать». Эксперимент был поставлен в области шахмат, и его результаты трудно оспорить.

Вопрос о природе величия - врожденное оно или приобретенное - всегда был темой горячих дискуссий. Поскольку сестры Полгар унаследовали во многом одинаковые гены, думаю, их карьера не может однозначно подтверждать то или иное мнение, но роль воспитания в развитии таланта, безусловно, нельзя недооценивать. На протяжении всей истории шахмат те немногие женщины, которые проявляли способности в этой игре, считались чем-то вроде курьеза природы. Однако советская Грузия, где существовала традиция женских шахмат, дала миру плеяду замечательных шахматисток. Двумя женщинами, прожившими в 70-80-е годы прошлого века путь на мужские международные турниры, были чемпионки мира Нона Гаприндашвили и Майя Чибурданидзе. Хотя их основные усилия были направлены на поддержание своей доминации в женских шахматах.

Сестры Полгар изменили это положение. Жужа еще девочкой встала на тернистый путь мужских международных турниров. За исключением пары официальных мероприятий - женских шахматных олимпиад, где оба раза все трое стали победительницами на своих досках, сестры сторонились чисто женских соревнований и искали самых сильных соперников. Жужа, живущая сейчас в Нью-Йорке, заняла второе место в «мужском» чемпиона-

те Венгрии 1986 года, а Юдит в 1991 году выиграла этот чемпионат и заявила, что будет играть только за «мужскую» олимпийскую команду. Что тут могла поделать венгерская шахматная федерация? Благодаря сестрам Полгар прилагательное «мужской» перед словом «турнир» и звание «гроссмейстер среди женщин» стали анахронизмами, хотя они в ходу и по сей день. Юдит однажды заметила, что она и ее сестры вдохновили еще одну перемену: мужчины больше не могут пользоваться женским туалетом на шахматных турнирах.

Быстрое возвышение сестер Полгар развеяло львиную долю оставшихся мифов о шахматистках. По своему темпераменту или воспитанию лишь очень немногие женщины испытывают склонность серьезно играть в шахматы на любом уровне, но сестры показали, что их способности не имеют никаких врожденных ограничений (многие из тех, кому нравилось утверждать обратное, были разгромлены двенадцатилетней Юдит - девочкой с «конским хвостом» на голове). Возможно, последний миф был развеян лишь в 2005 году, когда Юдит вернулась в шахматы после годового перерыва, связанного с рождением ребенка. Она сразу же показала блестящий результат на традиционном супертурнире в голландском Вейк-ан-Зее и повысила свой шахматный рейтинг. В мировом рейтинг-листе на октябрь 2005 года двадцатидевятилетняя Юдит Полгар занимала восьмое место, уступая лишь четыре пункта Владимиру Крамнику. Впрочем, из-за недостаточной универсальности ее игры маловероятно, что она сможет совершить новый рывок, который позволит ей побороться за мировую корону.

Было бы опрометчиво утверждать, что успех любого человека, даже самый впечатляющий, снимает многочисленные вопросы о роли пола в шахматных достижениях. Мужчины и женщины с самого раннего возраста начинают пользоваться совершенно разными способами решения проблем. Без учета многочисленных различий между полами нет оснований утверждать, что их неравнозначность в разных сферах человеческой деятельности, в том числе и шахматах, вызвана исключительно воспитанием и традициями.

Готов признать, что я не всегда проявлял достаточную деликатность, когда журналисты спрашивали меня, почему среди сильных шахматистов так мало женщин. Конечно, мне стоило бы более корректно сформулировать некоторые из своих ответов, но в целом мое мнение по этому вопросу не изменилось. Будь то физиология, психология или образование, истина заключается в том, что лишь очень немногие женщины обладают непреклонной целеустремленностью и бойцовским духом, необходимыми для шахматиста высшего уровня. В сущности, эти качества необходимы даже для того, чтобы с самого начала всерьез заинтересоваться шахматами. С другой стороны, нет сомнений, что женщины находят более практичные способы применения своей энергии!

### **Бывает ли слишком много информации?**

Как мы оцениваем наши процессы принятия решений? Совершенно очевидно, что для принятия любого решения мы должны располагать необходимым объемом информации. Но сначала нужно провести различие между информацией и процессом ее обработки. Иногда сбору и анализу данных придается чрезмерное значение. Даже при наличии качественной информации все равно можно прийти к неправильным выводам из-за плохих процедур обработки этой информации.

Больше - не всегда лучше, когда речь идет о сборе данных. Вы не только рискуете снизить качество информации, если раскидываете свою сеть слишком широко, но и теряете драгоценное время. При прочих равных условиях большинство решений выигрывает в силе, если принимать их раньше, а не позже.

В шахматах понятие «широко раскинутая сеть» означает, что вы рассматриваете множество ходов, возможных в данной позиции. Тщательное обдумывание каждого возможного варианта - это роскошь, которую мы не можем себе позволить даже в ограниченных

пределах шахматной доски. Как; правило, в любой позиции существует достаточно много ходов, хотя количество разумных обычно не больше двух или трех.

Важное значение имеет ограничение первоначальной широты нашего поиска. Опыт и предварительные расчеты позволяют нам почти мгновенно сужать поле обзора. Лишь в том случае, если все выбранные варианты кажутся неудачными, мы можем вернуться обратно и поискать новые возможности. Компания, выбирающая поставщика, начинает с нескольких перспективных кандидатов и сравнивает их. После тщательного анализа и оценки специалисты компании могут выбрать одного поставщика из списка или расширить поиск, включив в него дополнительные варианты.

Возвращение на исходную позицию - психологически трудный шаг. К тому же оно влечет за собой значительную потерю времени. Делая этот шаг, мы вынуждены признать, что наши предпосылки содержали какие-то изъяны, и нет никаких гарантий, что следующие попытки окажутся лучше предыдущих. Это приводит к одной из двух противоположных (но одинаково вредных) моделей принятия решений: 1) мы выбираем самый изученный путь; 2) мы поспешно выбираем новый и неизученный путь, потому что изученные варианты оказались неприемлемыми.

Первый способ напоминает старый анекдот о человеке, который ищет свой бумажник в хорошо освещенном месте, а не там, где потерял его. Выбор в пользу известного зла вместо неизвестного представляет для нас определенное удобство (по образному выражению Шекспира, «мириться лучше со знакомым злом, чем бегством к незнакомому стремиться»), а иногда это единственно возможный выбор. Если у нас нет времени на оценку других вариантов, лучше ошибиться на известной территории, чем слепо шагнуть в бездну, надеясь спуститься вниз на облаке.

Второй способ характеризует другую ошибочную тенденцию, когда мы отказываемся от взвешенной оценки и в последний момент бросаемся в неизвестное. Действительно, если уже рассмотренные варианты ведут к катастрофе, человек мало что потеряет, если попробует что-то неизведанное. Но оптимистичная сторона нашего характера иногда искушает нас принимать рискованные решения, даже когда изученные пути необязательно ведут к неудаче. Та же самая сторона человеческой натуры заставляет нас забывать, как часто подобное поведение приводило к беде, но напоминает о редких и блестящих исключениях.

К сожалению, мне тоже не удалось избежать этой участи. Без труда могу вспомнить несколько случаев, когда ход моих мыслей менял направление в самую последнюю минуту. Однако в шахматах анализ других возможных ходов улучшает общее понимание позиции и увеличивает вероятность новых удачных находок. Проблема состоит в том, чтобы решить, превосходит ли новая находка по своей ценности то, что было найдено в уже проанализированных вариантах.

Именно поэтому так важно начать по меньшей мере с двух вариантов и иметь достаточно времени, чтобы изучить оба. Глубоко погружаясь в исследование одного варианта, вы лишаете себя времени для рассмотрения всех остальных и оказываетесь в ловушке между двумя вышеупомянутыми подходами. Когда вы наконец вынуждены принять решение, бывает уже слишком поздно.

Выбираете ли вы один путь и придерживаетесь его, несмотря ни на что? Рассматриваете ли много разных вариантов и выбираете один из них по наитию? Сопротивляетесь ли вы необходимости начать все сначала, даже если еще есть время для раздумий? Необходимо найти точку равновесия где-то посередине между недопустимым промедлением и опрометчивым выбором. Совершенно необязательно производить переворот в собственном мышлении, даже если бы это было возможно. Если вы по натуре консервативны, то будете склоняться к первому сценарию. Если вы импульсивны, ваш метод принятия решений будет чаще опираться на вторую модель. Цель заключается в том, чтобы держать свои склонности под контролем. Если вы осторожны, то обязательно уделите время нескольким новым вариантам, прежде чем переходить к действию. Если же вы порывисты, зас-



тавьте себя с самого начала сузить круг рассматриваемых вариантов. Помните, что в обоих случаях это потребует некоторого дополнительного времени, - во всяком случае, пока вы не привыкнете к новому, более уравновешенному стилю.

### **Ходы-кандидаты**

Одним из инструментов для развития дисциплинированного мышления в шахматах является метод ходов-кандидатов. Как уже упоминалось, в шахматной партии дерево игры ветвится с огромной скоростью. Анализ лишь нескольких ходов дает тысячи возможных позиций, каждая из которых является результатом построения цепочки рассуждений и нуждается в конкретной оценке.

В редких случаях расчет упрощается из-за так называемого вынужденного ответа, когда нет такой альтернативы, которая не вела бы к катастрофе. К примеру, когда игрок дает шах королю соперника, это резко ограничивает количество ответных ходов, так как король не может оставаться под ударом. Но даже в таком случае существует несколько возможностей. Можно взять шахующую фигуру, закрыть короля собственной фигурой или отступить королем.

С учетом быстрого роста числа разветвлений в дереве игры, очень важно с самого начала и на каждом этапе разумно ограничивать число ходов-кандидатов. Нужно смело отсекаать ветви дерева игры, иначе наш анализ никогда не будет достаточно глубоким и не даст полезных результатов. Как всегда, мы ищем компромисс между шириной охвата и глубиной расчета. Анализ пяти разных вариантов на два хода в глубину не лучше и не хуже, чем анализ двух вариантов на пять ходов в глубину, но выбор должен зависеть от конкретной проблемы или характера позиции.

Ситуация, не грозящая немедленным кризисом, поощряет нас мыслить стратегически и рассматривать больше разных вариантов ее развития. Но если фактор времени имеет решающее значение и нужно действовать с большой точностью, необходимо сократить список ходов-кандидатов, чтобы изучить их тщательнее. В острой позиции любой промах может оказаться губительным. Прежде чем выбирать варианты действий, важно разобраться в характере нашей позиции. Сколько у нас есть времени для анализа? Насколько опасна наша позиция? Кажется ли выбор более-менее однозначным или можно рассмотреть альтернативные варианты, в зависимости от стиля? Иногда мы не знаем ответов на все эти вопросы, пока не копнем поглубже, но наша интуиция подскажет нам ответ, если мы потрудимся к ней обратиться.

### **Выход из зоны комфорта**

Совершенствование процесса принятия решений требует согласования противоположностей. Мы имеем дело с такими парами, как расчет и оценка, терпение и импульсивность, интуиция и анализ, индивидуальный стиль и объективность. На следующем уровне мы находим управление и видение, стратегию и тактику, долговременное планирование и быстрое реагирование. Вместо того чтобы противопоставлять одно другому, нужно уравновешивать эти факторы и направлять их на достижение общей цели.

Такого равновесия можно достигнуть лишь при постоянной готовности к выходу из зоны комфорта. Негативные диспропорции и вредные привычки развиваются в результате того, что мы чрезмерно полагаемся на одну систему взглядов или один-единственный метод, хорошо послуживший нам в прошлом. Мы цепляемся за то, что хорошо знаем, вместо того чтобы искать лучшие способы. Несмотря на тревогу и страх перед неизвестным, нужно пробовать что-то новое, пусть даже в самых обыденных делах. Если вы хотите убедиться, сколь велика сила привычки, попробуйте чистить зубы левой рукой или писать

справа налево. Стереотипы мышления сидят еще глубже и имеют более серьезные последствия.

Стремление к универсальности не всегда приносит немедленную и очевидную пользу, особенно если мы работаем в очень специализированной области. Но приобретение опыта в какой-то одной области необъяснимым и часто неожиданным образом улучшает наши общие способности.

Мне повезло в том, что противостояние с Анатолием Карповым практически вынудило меня стать шахматистом более позиционного, стратегического стиля. Передо мной была дилемма: удержаться на плаву или утонуть. Либо я усовершенствую свой стиль и понимание игры, либо не смогу победить. Ситуации, в которых оказывается большинство людей, далеко не так ясны. Мы можем идти по жизни, не меняя своих привычек, и с нами не случается ничего страшного. Но успешное уклонение от проблем и испытаний - не то достижение, которым можно гордиться.

Когда я учился в пятом классе, величайшей загадкой для меня было рисование. Оно казалось мне чуть ли не оккультной наукой - я просто не умел рисовать и сегодня не умею этого делать. Вместо того чтобы работать над техникой рисования так же, как над другими предметами, я придумал, как мне казалось, хитрую уловку: попросил маму делать мои домашние работы по рисованию. Она хорошо справилась с этой задачей - настолько хорошо, что привлекла внимание моей учительницы замечательным рисунком птицы на дереве, который я сам мог бы нарисовать с тем же успехом, что и Мону Лизу. Оценив мою работу, учительница поинтересовалась, не хочу ли я принять участие в конкурсе юных художников, где участники должны были создавать свои шедевры непосредственно перед членами жюри, а не дома. Если вы думаете, что на этом история закончилась, то не знаете, как силен был во мне дух соперничества уже в то время.

Следующие несколько недель я учился рисовать точно такую же птицу на дереве, как это сделала мама. Я трудился целыми часами и воспроизводил линию за линией, словно запоминая сложную химическую формулу. Это не могло заменить художественных способностей, но, в конце концов, я сумел нарисовать довольно неплохую копию. На конкурсе я ужасно нервничал, однако нарисовал птицу, почти точь-в-точь похожую на оригинал. До сих пор не сомневаюсь, что эта птица - единственное, что я в конечном счете смог бы тогда нарисовать.

Разумеется, теперь мне понятно, что если бы я выполнял домашние задания по рисованию самостоятельно, то действительно освоил бы это искусство. В популярной психологии уже давно принято говорить о разделении функций левого и правого полушарий головного мозга и даже о «левополушарных» и «правополушарных» людях. Не надо начинать дискуссию по психологии, чтобы понять, что поощрение творческой стороны нашей личности и свободной работы воображения может быть очень полезно для преодоления рутинных привычек.

Великий физик Ричард Фейнман - замечательный пример человека, отказавшегося ограничиться рамками собственных достижений. Когда Роберт Оппенгеймер руководил Манхэттенским проектом по созданию атомной бомбы, он назвал Фейнмана «самым блестящим молодым физиком». Но Фейнман был также самым большим нарушителем спокойствия. Все вокруг он рассматривал как испытание, как загадку, которую нужно решить. Ему очень нравилось взламывать замки сверхсекретных кабинетов в Лос-Аламосе, просто чтобы выяснить, сможет ли он это сделать. Он добился серьезных успехов в любительской живописи и музыке, любил играть на барабанах во время бразильского карнавала...

Можно не сомневаться, что свободный дух и игривый ум Фейнмана способствовали его научной деятельности, а не препятствовали ей. В своих популярных книгах он настаивал на том, что наука является живым предметом, а не набором безжизненных формул. Он добился выдающегося мастерства в комбинировании разных методов и превращении трудных проблем в более легкие для решения. Это мастерство было напрямую связано с умением принимать новые идеи во всех областях жизни.

Странно утверждать, что художественные навыки могли бы сделать меня более сильным шахматистом или что можно стать более эффективным менеджером, слушая классическую музыку. Тем не менее Фейнман имел в виду именно это, говоря, что игра на барабане помогает ему стать еще лучшим физиком. Когда мы регулярно ставим перед собой новые задачи, мы развиваем когнитивные и эмоциональные «мышцы» и становимся более гармоничными людьми во всех отношениях. Если мы сможем преодолеть страх перед публичными выступлениями, или публикацией стихов, или освоением нового языка, то обретенная уверенность распространится на другие аспекты нашей жизни. Нельзя увлекаться «тем, что я всегда хорошо делаю» настолько, чтобы утратить природное человеческое любопытство. Наше огромное преимущество заключается в способности усваивать информацию, выявлять закономерности и синтезировать методы. Намеренно ограничивая эту способность узкой специализацией, мы мало что приобретаем, зато многое теряем.

### **Эпоха компьютеров**

Из всех противоположностей, которые действительно притягиваются друг к другу, мало что привлекает такое же внимание, как «человек» и «компьютер». Мои матчи из шести партий с суперкомпьютером Deep Blue компании IBM (1996 и 1997) вызвали беспрецедентный интерес во всем мире. Официальный сайт матча-реванша 1997 года получил объем трафика, сходный по масштабу с сайтом Олимпийских игр в Атланте, которые продолжались в три раза дольше. Times и Newsweek публиковали статьи о матче в своих передовицах, а журналисты разрабатывали десятки смежных сюжетов. Можно ли считать Deep Blue настоящим искусственным разумом? Был ли я защитником человечества? Каковы были последствия моей победы в 1996 году в Филадельфии и поражения в 1997 году в Нью-Йорке? И почему IBM отказалась от проведения третьего, решающего матча?

Как человек, я не мог в ходе матча игнорировать многие отвлекающие факторы, в то время как моему кремниевому оппоненту ни о чем не приходилось беспокоиться. Но хуже моего проигрыша последней, решающей партии в 1997 году был удар, нанесенный IBM научному и шахматному сообществу решением немедленно закрыть проект Deep Blue.

В течение пятидесяти лет шахматы рассматривались как уникальная модель для сравнительного изучения человеческого и машинного мышления, полигон для соперничества интуиции с вычислительной мощью.

После победы компьютера над чемпионом мира у многих создалось впечатление, что в вопросе о превосходстве человеческого разума над искусственным интеллектом поставлена точка. Однако выводы, полученные на основе научного эксперимента, считаются достоверными только тогда, когда подтверждена воспроизводимость его результатов. Но проект Deep Blue, стоимостью во многие миллионы долларов, был закрыт без проведения необходимой научной экспертизы, подтверждающей «чистоту» эксперимента и достоверность выводов. О воспроизводимости результатов говорить уже не приходится. Это равносильно тому, что астронавты совершили бы полет на Луну и не сделали там фотографий.

Трагедию поспешного закрытия проекта Deep Blue затмило разочарование от сомнительного поведения представителей компании во время матча-реванша 1997 года. На этом мероприятии IBM не только предоставила мне соперника за шахматным столом, но и выступила в роли организатора. С учетом закулисного конкурентного противоборства и множества вопросов, оставшихся без ответа, нельзя было не поинтересоваться, как далеко могут зайти организаторы ради победы.

Прежде чем меня обвинят в «синдроме проигравшего», я готов признать свою ответственность за поражение. Ненавижу проигрывать, особенно когда не понимаю причин проигрыша. Сегодня при анализе этих шести партий мы видим, что по большей части Deep Blue не превосходил современные шахматные программы. Только в некоторые ключевые моменты игры компьютер IBM выбирал нехарактерно тонкие ходы, и по сей день вызывающие вопрос: как они могли возникнуть в недрах той самой машины, которая «безвольно» проиграла первую партию?

Отсутствие контроля над условиями работы программы со стороны независимых экспертов обеспечивало организаторам возможность различных манипуляций по ходу партий. В частности, могла быть реализована схема игры по модели Advanced Chess, для чего даже не требовалась помощь супергроссмейстера, а достаточно было в критические моменты борьбы лишь прибегнуть к человеческой корректировке на среднем профессиональном уровне. В эпоху до краха концерна Enron в мейнстримовской прессе считалось некорректным предполагать, что корпоративный гигант может прибегнуть к нечистоплотным ухищрениям, чтобы заработать миллиарды на бесплатной рекламе и повысить свою рыночную капитализацию. Несмотря на оставшееся чувство горечи, я был изумлен, насколько привлекательным оказался этот матч для широкой публики. Мне хотелось продолжить это начинание, но в будущем ему следовало бы придать более открытый и научный характер.

### **Если не можешь победить, присоединяйся**

После того как компания IBM прервала великий эксперимент, положив конец проекту Deep Blue, мой энтузиазм в поиске новых приложений компьютерных технологий в шахматах не иссяк. Как упоминалось в пятой главе, в 1998 году я провел новый эксперимент: на сей раз люди боролись вместе с машинами, а не против них.

Гроссмейстеры в своей игре полагаются на сочетание опыта и интуиции, подкрепленное анализом и расчетами. Компьютеры опираются на вычислительную мощь и огромные базы данных с шахматными дебютами и окончаниями. В настоящее время наблюдается примерное равновесие между этими факторами: лучшие компьютеры играют примерно в такую же силу, как лучшие гроссмейстеры. По мере того, как растет быстродействие микропроцессоров, люди находят новые ухищрения, выявляющие слабости компьютерной игры. Все признают, что машины неизбежно должны победить в этой гонке. Но пройдет еще немало времени, прежде чем лучший шахматист планеты в свой звездный час не сможет хотя бы в одном отдельно взятом поединке победить лучший компьютер.

Концепция «Advanced Chess» представляет собой наглядный пример достоинств и издержек сотрудничества между человеком и машиной. К чему может привести сочетание человеческой интуиции и компьютерных расчетов на шахматной доске? Что получится в результате - неуязвимый кентавр или неуклюжий монстр вроде Франкенштейна? По правилам Advanced Chess два шахматиста играют друг с другом, используя компьютеры. Первый такой матч из шести партий я сыграл в июне 1998 года в Испании с Веселином Топаловым. Хотя я и провел определенную подготовку к игре в новом формате, но матч был полон странных сенсаций.

Все мы пользуемся компьютерными программами при подготовке и анализе, поэтому знаем, на что они способны и в чем заключаются их слабые стороны. Но пользоваться шахматной программой во время игры одновременно увлекательно и тревожно. В первую очередь, благодаря доступу к базе данных с несколькими миллионами сыгранных партий не нужно так сильно напрягать память в дебютной стадии игры. Но поскольку мы имели равный доступ к одной и той же базе данных, преимущество все равно должно было перейти к тому, кто первым применит удачную новинку.

В миттельшпиле помощь компьютерной программы означала, что больше не нужно бояться грубых тактических просчетов. Теперь можно было сосредоточиться на глубоком планировании, вместо точных расчетов, отнимающих так много времени в обычных шахматных партиях. Опять-таки, поскольку мы оба пользовались шахматными программами, все зависело от того, насколько хорошо мы используем их для проверки своих планов и чей план окажется более эффективным. Как и в тот раз, когда я играл против Deep Blue, в случае ошибки обратного пути не было. Машина не прощает ошибок и не делает собственных.

Довольно трудно найти лучший способ использования машинных ресурсов. Для меня это был эксперимент с целью проверки достоверности компьютерных оценок. Программа мгновенно показывает «лучший» ход, но ее рекомендации изменяются при увеличении глубины анализа. Играя с компьютером, вы должны знать принцип работы программы так же хорошо, как гонщик «Формулы-1» знает свой болид. Склонность автоматически следовать машинной рекомендации, если она выглядит приемлемой и не противоречит общим принципам игры, таит в себе опасность.

И в реальной жизни все наши повседневные дела так или иначе связаны с использованием все более сложных приспособлений. Многие из нас узнают о вещах, которыми мы пользуемся, лишь из краткой инструкции по эксплуатации. Это крайне неэффективный способ. Как часто мы говорим «наверное, это можно сделать лучше и быстрее», а затем делаем все по-старому?

Несмотря на преимущества формулы «человек плюс машина», мои партии с Топаловым были далеки от совершенства, главным образом из-за укороченного контроля времени. По этой причине к концу игры у нас на часах почти не оставалось времени на то, чтобы сверяться с компьютером. За исключением этого недостатка, матч оказался очень интересным, и впоследствии эксперимент был продолжен в Леоне с участием других шахматистов. Результат нашего матча с Топаловым тоже был весьма показателен: всего лишь за месяц до этого я победил болгарина в обычных «быстрых шахматах» со счетом 4:0, а борьба по системе Advanced Chess завершилась со счетом 3:3.

Дополнительным преимуществом этого формата было то, что компьютер создавал журнал записей всех вариантов, рассмотренных шахматистами во время игры. Таким образом, после партии сохранялся «дневник мыслей» обоих шахматистов, интересный для наблюдателей и полезный в качестве материала для подготовки. Обычно во время игры запрещается вести записи, но в Advanced Chess имеется полная карта пути, мысленно пройденного соперниками от начала до конца партии.

В 2005 году принципы Advanced Chess нашли свое подлинное воплощение в Интернете. На таких сайтах, как Play-chess.com, проводились так называемые «открытые» шахматные турниры. Шахматисты могли состязаться поодиночке или целыми командами с другими шахматистами и компьютерами. Привлеченные значительной по шахматным меркам суммой призовых денег, в соревновании участвовали целые группы сильных гроссмейстеров, оснащенные сразу несколькими компьютерами.

Сначала результаты казались предсказуемыми. Альянс «человек 4- машина» брал верх даже над самыми мощными компьютерами. Могучая шахматная машина Hydra, созданная, как и Deer Blue, специально для игры в шахматы, не могла сравниться с сильным шахматистом, использующим сравнительно маломощный лэптоп. Противник, сочетающий в себе стратегическое мышление человека и тактическую зоркость компьютера, оказался неуязвим для шахматных машин.

Но итог одного из таких турниров стал большой неожиданностью. В нем победили два американских шахматиста-любителя, которые пользовались тремя компьютерами одновременно. Их навыки «обучения» компьютерных программ очень глубокому анализу позиций эффективно противостояли большому опыту и пониманию игры со стороны гроссмейстеров. Комбинация «слабый шахматист + машина + лучший алгоритм принятия решения» оказалась сильнее мощного компьютера и, что еще интереснее, комбинации «сильный шахматист + машина + худший алгоритм принятия решения».

Победители турнира добились отличной координации своих основных ресурсов: они хорошо владели своими инструментами и знали наилучшие способы их использования. Менеджер сказал бы, что они выстроили эффективную команду из группы сотрудников с принципиально разными профессиональными навыками. Командующий армией знает, что хорошо организованное подразделение одержит победу над численно превосходящим, но плохо организованным противником.

## Компьютерные шахматы

Как только человек изобрел вычислительную машину, он задумался над тем, можно ли научить ее играть в шахматы. Одна из причин, несомненно, заключается в том, что многие великие умы были и шахматистами (хотя и не всегда хорошими). Другая состоит в том, что шахматы, по выражению Гете, всегда играли роль «пробного камня для ума». Почти каждый создатель «думающей машины» спешил испытать ее способности в самой уважаемой в мире настольной игре.

Представление о шахматной игре как о высшей форме проявления человеческого интеллекта разделяли не только изобретатели, но и обычные люди. Это обеспечило успех первому шахматному автомату под названием «Турок». В 1769 году венгерский инженер, барон Вольфганг фон Кемпелен соорудил шахматный механизм для развлечения императрицы Марии-Терезы. Это было исключительно механическое устройство в виде красивого манекена, облаченного в турецкий наряд. Долгое время никто не мог понять, как действует этот автомат, делавший самостоятельно очень сильные ходы. Многие подозревали, что это имитация, но ее секрет не сумели разгадать даже члены Французской академии наук.

На самом деле это была искусная мистификация - внутри конструкции находился человек, который и обеспечивал «Турку» выдающиеся шахматные способности. Перед каждой игрой Кемпелен, а потом и его наследник - австрийский механик Иоганн Мельцель демонстрировали внутреннее содержание автомата, но при помощи системы зеркал создавалось впечатление, что кроме сложных механизмов в нем ничего нет.

Автомат гастролировал по многим европейским странам и США. Знаменитый писатель Эдгар Аллан По на основе впечатлений от своего личного знакомства с «Турком» написал в 1836 году самый известный рассказ-разоблачение об автомате Кемпелена - «Шахматный игрок Мельцеля».

Главной проблемой шахматного программирования является то, что число позиций в дереве перебора растет в геометрической прогрессии. В обычной миттельшпильной позиции можно сделать около 40 допустимых ходов. С учетом ответных ходов мы получаем 1600 позиций. После двух полных ходов возникает 2,5 миллиона позиций, а после трех - уже 4,1 миллиарда! Поскольку в среднем партия продолжается примерно 40 ходов, количество позиций не поддается никакому исчислению.

Интересно, что первая шахматная программа была написана еще до появления действующих компьютеров. Ее создателем был британский математик Алан Тьюринг, широко признанный как основатель современной компьютерной науки и руководитель группы, раскрывшей немецкий шифр «Энигма» во время Второй мировой войны. Он разработал ряд команд для автоматизированной игры в шахматы, но поскольку еще не существовало компьютеров для обработки этого первого шахматного алгоритма, сделал это сам, на бумаге. Примерно в то же время в США другой великий математик, Клод Шеннон, ввел понятие оценочной функции и обозначил контуры нескольких подходов к разработке компьютерных шахматных программ.

Центр ядерных исследований в Лос-Аламосе в 1950 году вряд ли был подходящим местом для следующего этапа в развитии компьютерных шахмат. Тем не менее после доставки гигантской вычислительной машины «ЭНИАК-1» ученые опробовали ее, написав шахматную программу. После партии с собой и проигрыша сильному шахматисту (несмотря на лишнего ферзя) машина победила девушку, едва знакомую с правилами игры. Так человек впервые уступил компьютеру в интеллектуальной игре.

На следующем этапе были разработаны более совершенные программы, позволяющие компьютерам не тратить время на перебор бесполезных вариантов. Появился шахматный алгоритм «альфа-бета», благодаря которому программа отсекала слабые ходы и глубже просчитывала позицию. Этот метод «грубой силы» отвергает любой ход, получающий бо-



лее низкую оценку, чем уже рассмотренный. Первые шахматные программы с альфа-бета-процедурой, установленные на самых мощных компьютерах того времени, достигли довольно высокого уровня. В 70-е годы они уже могли побеждать многих шахматистов-любителей.

В 1967 году состоялся первый международный матч между шахматными программами, одна из которых была разработана в Институте теоретической и экспериментальной физики (СССР), другая - в Стенфордском университете (США). Этот телеграфный матч из четырех партий длился целый год и завершился со счетом 3:1 в пользу советской программы. В 1972 году в Институте проблем управления была создана шахматная программа «Каисса», сыгравшая матч из двух партий с читателями газеты «Комсомольская правда». Даже проигрыш со счетом 0,5:1,5 тогда был большим успехом для новой, еще не «обкатанной» программы. Через два года «Каисса» выиграла первый чемпионат мира среди шахматных программ (Стокгольм, 1974), показав стопроцентный результат. На следующих двух чемпионатах (1977 и 1980) она также выступила неплохо, но затем ее участие в этих соревнованиях стало бессмысленным, главным образом из-за отставания в области компьютерных технологий.

Дальнейшее развитие компьютерных шахмат связано с прославленной компанией Bell Laboratories. Кен Томпсон, создатель операционной системы Unix, построил специализированный шахматный компьютер Belle, основанный на сотнях микропроцессоров. Эта машина могла обрабатывать до 100 000 позиций в секунду, тогда как обычные компьютеры справлялись лишь с 5000 позиций. Просматривая позицию до девяти ходов в глубину, компьютер Belle мог играть на уровне мастера и значительно превосходил другие шахматные машины. В начале 80-х годов он побеждал почти на всех соревнованиях по компьютерным шахматам, пока его не превзошли огромные суперкомпьютеры Cray.

Шахматные программы для персональных компьютеров - Sargon, ChessMaster, Fritz и другие - продолжали совершенствоваться и становились сильнее благодаря быстрому росту вычислительной мощности процессоров от Intel. Специализированные шахматные компьютеры тоже вернулись на сцену в виде целого поколения машин, разработанных в университете Карнеги-Мэллона. Профессор Ханс Берлинер был специалистом по компьютерным технологиям, а также чемпионом мира по игре в шахматы по переписке. Его машина HiTech впоследствии была превзойдена детищем его выпускников, Мюррея Кэмпбелла и Фэн Сун Су. Они взяли своего компьютерного чемпиона под названием Deep Thought и присоединились к IBM, где их проект был переименован в Deep Blue.

Компьютер Deep Blue, с которым я играл матчи 1996 и 1997 года, состоял из сервера IBM SP/2 с большим количеством специальных шахматных микропроцессоров. Он мог обрабатывать до двухсот миллионов позиций в секунду. Как и все современные шахматные компьютеры, Deep Blue также имел доступ к огромной базе данных предварительно запрограммированных дебютных позиций, отобранных из реальных партий гроссмейстеров. Эта база данных, содержащая миллионы позиций, без сомнения, превосходит возможности памяти и дебютные познания любого отдельного человека. Мощная шахматная программа может следовать лучшим образцам на протяжении более десятка ходов, прежде чем приступит к самостоятельным расчетам. Без этого комплекса человеческих знаний о дебютах программы играли бы значительно слабее.

Существуют также базы данных, которые используются лишь в завершающей стадии игры. Эти «эндшпильные таблицы», еще одно творение Кена Томпсона, содержат все возможные позиции с шестью или менее фигурами на доске (уже начали появляться и семи-фигурные позиции). С помощью этих оракулов были обнаружены позиции, требующие для победного завершения игры более 200 точных ходов! О таком уровне сложности раньше не приходилось и мечтать, и он просто недостижим для человека.

К счастью, между дебютом и эндшпилем боги предусмотрительно поставили миттельшпиль, и «компьютерная смерть» шахматам пока не грозит.

**Макс Эйве (20.05.1901 - 26.11.1981), Нидерланды**  
**Человек, победивший Алехина**

Пятый чемпион мира по шахматам (1935-1937), Эйве был весьма разносторонней личностью: и доктор математики, и механик, и астроном, и специалист по ЭВМ, а в конце жизни - президент ФИДЕ. При этом он превосходно разбирался в нюансах древней игры, был ярким приверженцем позиционного учения Стейница, крупным шахматным литератором, педагогом и методистом.

Биографы д-ра Эйве отмечают, что он очень хорошо умел определять цели и приоритеты и добиваться их выполнения. Он первым начал профессионально готовиться к матчам на первенство мира, уделяя должное внимание и физической, и практической, и теоретической подготовке (позже Ботвинник создал на этой базе целую систему). В матчах с Алехиным он с упорством ученого искал и нашел для себя такой дебютный репертуар, который позволил нивелировать за доской лучшие шахматные качества русского гения. Добавим к этому точный расчет, чувство инициативы и выдающуюся психологическую устойчивость Эйве - и станет ясно, почему он был для Алехина столь неудобным соперником.

В 50-е годы Эйве увлекся кибернетикой и заинтересовался трудами Клода Шеннона, который первым сформулировал принципы программирования шахматной игры на ЭВМ. К тому времени экс-чемпион мира уже закончил выступления в турнирах и посвятил себя научной работе. Будучи консультантом фирмы «Ремингтон Рэнд», а затем директором Учебного центра по автоматизированной обработке данных и председателем комиссии Евроатома по шахматному программированию, он воочию убедился в том, что шахматы - идеальное средство для определения уровня достижений ЭВМ. Правда, в отличие от Ботвинника, Эйве не питал особого оптимизма по поводу потенциальной силы игры машины.

«Это тактик, решивший любой ценой сделаться хорошим стратегом... Эйве, пожалуй, слишком свято верит в неизменность правил» (Алехин).

«В жизни ничего случайного не бывает: в какой бы форме ни находился тогда Алехин, выиграть у него матч мог только мастер высочайшего класса. Эйве играл лучше и по праву стал чемпионом» (Смыслов).

«Шахматы не исчерпались и продолжают оставаться живой, динамичной и вечно развивающейся игрой. Они настолько богаты, что просуществуют еще тысячи лет!» (Эйве).

## **Глава 16**

### **ОБЩАЯ КАРТИНА И ГЛОБАЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ**

*Утратить образ, значит, утратить смысл.*  
*Поль Валери*

#### **Нужно видеть всю доску**

Существуют разные мнения о том, кто скрывается в пресловутых деталях - Бог или дьявол. Молодой Альберт Эйнштейн, желая продемонстрировать свои высокие научные устремления, как-то сказал, что хочет опустить подробности и «проникнуть в замысел Бога». Чем глубже наши познания, тем шире потенциальный масштаб нашего понимания. Мы начинаем видеть связи, которые раньше оставались скрытыми, и общая картина становится более ясной. Расширение границ понимания представляет собой нечто большее, чем один из аспектов самосовершенствования. Представьте себе, что вы смотрите только на фрагмент шахматной доски и пытаетесь оценить игровую ситуацию в целом. Чтобы добиться успеха - и даже просто определиться с целями, - вам нужно видеть всю доску.

Почти каждый из нас когда-либо составлял для себя список «нужных дел». Многие пользуются такими списками постоянно и с трудом представляют, как бы они могли без них жить. Обычно это короткий перечень повседневных дел или напоминаний о вещах, которые легко забыть. Каждый день можно составлять новый список и вычеркивать одно за другим завершённые дела, словно пункты из перечня покупок в супермаркете. Например, список менеджера может включать необходимые телефонные звонки и документы, которые нужно подписать. Руководитель более высокого уровня составляет список решений, которые нужно принять за определенное время.

Но самые важные дела редко попадают в такой список. Никто не будет включать в него пункт под названием «оценка стратегии». Перспективные задачи или решения, выполнение которых требует неопределенного количества времени, не вписываются в рамки повседневности. Нам не нужна ни памятка для того, чтобы обдумать долговременные последствия наших решений, ни записка «изучить возможные результаты», прикрепленная к бизнес-плану.

Обычно мы тратим какое-то время на разработку планов, а потом переходим к их осуществлению, как будто эти два этапа между собой совершенно не связаны. Даже на высоком уровне стратегического планирования и оценки отдаленных последствий планы зачастую приходится пересматривать уже после первых шагов. В результате очень легко отклониться от намеченного курса.

Когда мы говорим о целостном стратегическом видении, мы имеем в виду умение охватить взглядом всю панораму целиком, способность увидеть ситуацию, сложившуюся на данный момент в проблемной для нас области, как большую картину.

### **Взаимные связи**

Умение видеть общую картину подразумевает нечто гораздо большее, чем учет всех факторов и элементов проблемного поля. В наше время особенно важно повышать эффективность принимаемых решений. Поток информации буквально захлестывает нас; данные поступают быстрее, чем мы успеваем их обрабатывать. Подростки автоматически перебирают сотни веб-страниц и мгновенно переключают каналы TV. Избирательный «серфинг сайтов» - понятие родного для них языка, который быстро входит в общее употребление. Нам же приходится изучать его, как и любой новый язык, а это требует настойчивости.

Достаточно быть хорошим водителем, чтобы просто мчаться вперед по автострате, но, приближаясь к перекрестку, вы должны знать нужное вам направление или получить указание, куда ехать дальше. Если вы как менеджер вникаете во все тонкости текущей работы, это очень хорошо, но в какой-то момент необходимо подняться над повседневными мелочами и окинуть взглядом более широкую перспективу. Нужно поддерживать свою стратегию на плаву и видеть возникающие опасности, пока не будет слишком поздно. Иногда мы настолько концентрируем внимание на деталях процесса, что уже не знаем, направлен ли наш пронизывающий взор на действительно нужные вещи. Можно отлично справляться с навигационными приборами и не замечать, что корабль получил пробоину.

Почти во всех наших делах существует так много взаимосвязей, что для успешного решения проблем нужно обладать и широким кругозором, и острым зрением. Когда дела идут не так, как хотелось бы, мы слишком часто бросаемся решать частные вопросы и не задумываемся, насколько это может повлиять на решение более крупной проблемы.

Хороший пример - объектив с переменным фокусным расстоянием. Здесь нужно сочетать широкоугольную фотосъемку с макрофокусировкой. Если мы хотим видеть картину в целом, недостаточно сидеть за столом и смотреть на карту, находясь вдалеке от переднего края событий. Мы должны одновременно и находиться на передовой, и рассматривать спутниковые снимки. Чтобы аналитические выводы представляли собой органичный

сплав фактического материала, знаний и дальновидности, надо обладать обзорным видением и знать ответы на любые конкретные «что?», «как?» и «почему?».

В наше время разговоры о растущем уровне взаимозависимости и глобализации стали общим местом, особенно при обсуждении проблем экономики и бизнеса. Наши компьютеры собраны из комплектующих, произведенных в десятке стран, а неурожай в Марокко влияет на цену цитрусовых далеко от тех мест, где продают марокканские апельсины. Концерн «Форд» может отложить запуск новой крупной производственной линии из-за неполадок на заводе в Мехико.

## **Синтез и координация**

Роль технологии неуклонно возрастает во всех отраслях, от медицины до банковского дела и инвестиций, и мы все больше зависим от факторов, которые раньше сочли бы незначительными и не заслуживающими внимания. Опыт показывает, что одна ключевая деталь, один крошечный фрагмент информации может пролить свет на гораздо более крупные проблемы.

Одна из самых избитых метафор, используемых в бизнесе, основана на старинной притче о шести слепцах, ощупывающих слона с разных сторон. Один прикасается к бивню и говорит, что слон похож на копье, другой берется за хобот и говорит, что слон похож на змею, и т.д. Назидательный смысл притчи заключается в том, что мы должны видеть общую картину, если действительно хотим что-то понять. Но эта притча давно устарела. В конце концов, теперь мы с помощью анализа ДНК можем идентифицировать слона по нескольким клеткам его организма.

Из-за огромного объема накопленной информации есть тенденция приписывать ей слишком большое значение просто потому, что она существует. Конечно, анализ на микроуровне может дать положительные результаты, но они будут иметь лишь относительную ценность. Проблема в том, что эта тенденция все чаще наблюдается в залах заседаний и директорских кабинетах компаний и корпораций. Сосредоточенность на частных вопросах, доведенная до крайности, может привести к исчезновению подлинных новаторов, открывающих новые горизонты.

В наши дни чрезвычайно много внимания уделяется специализации. Раньше студенты покидали университет с мыслью о расширении своего кругозора; теперь они сразу же становятся узкими специалистами. Мы упорно стараемся добиться совершенства в своем деле и не понимаем, что этой цели можно достичь быстрее, если расширить поле своих компетенций.

Математик и философ Альфред Норт Уайтхед, сотрудничавший с Берtrandом Расселом, предупреждал об опасности узкой специализации при отсутствии координации между специальностями. В ряде лекций, прочитанных в Гарварде в 1925 году, Уайтхед говорил о риске нового профессионального разграничения в сфере образования: «Этот аспект профессионализма таит большую опасность, особенно в демократических обществах. Руководящая роль разума ослабевает, и ведущие умы утрачивают чувство равновесия. Они видят один набор фактов или другой набор, но не оба вместе. Координация становится уделом тех, кому не хватает силы воли или способностей для достижения успеха в той или иной области».

Слова Уайтхеда можно рассматривать как приговор худшим современным политикам и корпоративным лидерам: когда лучшие умы становятся узкими специалистами, то работа по координации их усилий достается менее компетентным людям. Его предупреждение прозвучало более 80 лет назад, но с тех пор мало что изменилось. Где великие умы, которые становятся нашими признанными лидерами? Лидерство - это не специализация, а синтез и координация. Но сейчас мы полагаемся на сотни разных специалистов, создающих и обрабатывающих огромные массивы данных.

Привычка полагаться на громадный объем доступной информации таит в себе угрозу заблуждений, неизбежно связанных с интерпретацией фактов. Мы должны внимательно относиться к источникам информации и анализировать их возможные мотивы. Одно и то же событие может получить в передаче канала Fox News совершенно иное освещение, чем в сводке новостей CNN. Радуюсь обилию информации, мы хотим набрать ее побольше в надежде получить объективное представление о происходящих событиях. У нас есть современные мощные инструменты для сбора и анализа информации, но они не могут принимать за нас важные решения. Вспомогательные средства не предназначены для решения проблем. На деле они могут оказаться помехой в нашем стремлении видеть более широкую перспективу.

### **Глобальное мышление и глобальная война**

Наш мир изобилует поучительными примерами глобального мышления. Если рассматривать глобальную экономику как данность, ее связь с политическими решениями кажется совершенно очевидной. Когда США в 2003 году вторглись в Ирак, последствия этого решения вскоре, к удивлению многих политиков, стали ощущаться по всему земному шару. Правильно ли они распорядились имевшейся информацией? Позаботились ли Соединенные Штаты о заблаговременном предупреждении и предварительной работе с правительствами тех стран, где проживает в основном мусульманское население? Лишь на заключительном этапе иракской военной кампании США попытались уклониться от «айсберга» международного возмущения.

Любое изменение в сложившемся порядке вещей порождает волны реакции, и чем больше камень, брошенный в пруд, тем дальше расходятся волны. При повсеместной доступности телевидения и Интернета «пруд» разрастается до размеров планеты, а вторжение в Ирак было «тяжелым булыжником», брошенным с большой высоты. Американцы уделили некоторое внимание гневной реакции соседних с Ираком стран, но даже не подумали об Индонезии, где живет больше мусульман, чем в любом другом государстве. Ее географическая отдаленность от Персидского залива не помешала массовым протестам, вспышкам террора и насилия.

Попытки частичного решения проблем без целостного подхода и глобального видения могут лишь ухудшить положение. Те, кто ведет войну с мировым терроризмом, хорошо знают, что исламские террористы получают большую часть своего финансирования из доходов от торговли нефтью. Разумеется, не все нефтедоллары уходят на поддержку терроризма, но можно убедительно доказать, что почти все террористические деньги пахнут нефтью. В своих призывах к энергетической независимости западные лидеры редко указывают на эту связь, чтобы не обидеть важных «друзей» и партнеров в энергетических компаниях и нефтедобывающих странах. Конечно, мир не может за одну ночь прекратить потребление нефти, но есть трагическое лицемерие в тщетных попытках насадить демократию там, где западные потребители сами участвовали в финансировании антидемократических сил.

Когда мы это осознаем, освобождение от нефтяной зависимости приобретет жизненно важное значение не только для охраны окружающей среды и экономической безопасности государства, но и для нашей физической безопасности. В 1919 году Ленин и Троцкий учредили Коминтерн - Коммунистический интернационал. В начале XXI века «Нефтеинтерны» и «Газинтерны» оказываются ничуть не менее опасными. Мы видим их в Иране, Саудовской Аравии, Судане, Венесуэле, Алжире... и, как это ни печально, в России.

Если вы не побеждаете в партизанской войне, то проигрываете ее. Здесь не бывает «ничьей». Борьба с террором превратилась в войну на истощение, и наши противники ныне пользуются почти безграничными ресурсами. Лишившись нефтяных доходов, террористические сети зачахнут сами по себе. Крошечная и далекая Исландия не находится на



переднем крае так называемой «войны с международным терроризмом», но она может послужить хорошим примером стратегического подхода к ведению затяжной войны. Недавно исландское правительство объявило, что к 2050 году вся страна будет свободна от нефтяных источников энергии. Швеция выступила с аналогичным заявлением о намерении к 2020 году почти полностью прекратить использование нефтепродуктов. Теперь представьте себе, что Конгресс США одобрил президентский запрос о том, чтобы сделать такую программу одним из национальных приоритетов. Такие декларации, подкрепленные политической волей и финансовыми обязательствами, могут стать большей угрозой для террористов и их пособников, чем американские войска по всему миру.

Даже если нефтяные деньги не уходят на прямую поддержку терроризма и нестабильности, они препятствуют инновационному развитию. В тех странах, которые удовлетворяют свои потребности за счет природных ресурсов, таких, как нефть и газ, почти нет побудительных стимулов для развития образования и высоких технологий. Отличным примером служит богатая нефтью Норвегия, не страдающая от недостатка демократии. Благодаря компании Statoil она имеет третий в мире показатель валового внутреннего продукта на душу населения, однако у нее, в отличие от ее не избалованных нефтью соседей, нет таких высокотехнологичных компаний, как Nokia или Ericsson.

Оставим сложные дискуссии об «эффекте бабочки» университетским профессорам экономики. Глобальные причинно-следственные отношения в мире подтверждаются многочисленными примерами, иллюстрирующими важность понимания общей картины. Мы должны смотреть вперед и по сторонам, но иногда бывает полезно оглянуться назад для оценки пройденного пути. Были ли удачными наши недавние решения? Насколько точными оказались наши оценки? Суждения задним числом годятся не только для запоздалых сожалений.

### **Игра по всей доске**

Почти тридцать лет «прийти на работу» означало для меня сесть за шахматную доску. Турниры, матчи, предматчевая подготовка - все вращалось вокруг следующего состязания, следующего соперника, следующего хода.

Шахматная доска разделена на 64 клетки. Она образует плоскость, двумерное поле боя для 16 фигур и 16 пешек. Здесь нет воздушной поддержки, создающей третье физическое измерение.

Но в шахматах есть свой вариант видения общей картины, который мы называем «видеть всю доску». Уже говорилось о том, как ход, сделанный на одном участке доски, влияет на оценку ситуации и развитие событий на другом. Но наше обсуждение было сосредоточено на конкретных вопросах, таких, как создание слабых пунктов или быстрое перемещение сил с одного фланга на другой. Это важный аспект мастерства - видение всей доски, и великие шахматисты владели им в совершенстве. В сущности, это один из отличительных признаков чемпионского стиля.

Сборник партий Александра Алехина, моего первого шахматного кумира, был моей настольной книгой, и я мечтал постичь тайну его фантастических комбинаций и сокрушительных атак. Его оригинальные концепции и мощный стиль игры казались почти сверхчеловеческими. Эстонский гроссмейстер Керес в свое время сказал: «У Капабланки невозможно выиграть, а с Алехиным невозможно играть».

Игру Алехина часто называли непостижимой. Такие определения в шахматном мире достаются далеко не каждому. Оригинальность обычно достигается углубленной подготовкой, поиском новых идей, которыми можно удивить шахматиста мирового уровня. Но Алехину это удавалось благодаря тому, что он стремился не упускать из виду ни один элемент игры. Может показаться, что на шахматной доске невозможно устроить засаду, но Алехин делал это постоянно. Он мог воспринимать каждую фигуру на доске как часть



единого целого и раскрывать ее потенциал там, где никто другой не видел ничего особенного.

В этом отношении весьма характерны две его партии: с малоизвестным венгерским шахматистом Штерком (Будапешт, 1921) и с будущим претендентом на мировое первенство гроссмейстером Ефимом Боголюбовым (Гастингс, 1922). В обоих случаях Алехин раскрыл свое масштабное видение в полную силу, создавая давление на одном фланге лишь для того, чтобы внезапно нанести главный удар на другом, с полным разгромом противника. Именно это и произошло в поединке со Штерком.

Если венгра Алехин значительно превосходил в мастерстве, то для победы над Боголюбовым ему понадобилось продемонстрировать всю силу своего шахматного дарования. Эта его победа стала украшением мировой шахматной литературы, а завершающая комбинация - легендарной. Но при этом часто упускают из виду, что Алехин, перед тем как нанести решающий удар, переиграл своего соперника почти на всех участках доски. Его атака на королевском фланге не привела к немедленному успеху, но после быстрой перегруппировки он совершил прорыв на ферзевом фланге, тогда как большинство фигур Боголюбова все еще находилось вокруг его короля, вдалеке от нового фронта. Они оказались лишь статистами в этом окончании, ставшем жемчужиной в сокровищнице шахматного искусства.

Ближе к завершению партии ни одна из фигур Боголюбова не могла сдвинуться с места без значительного ущерба для его позиции. Такая любопытная ситуация называется «цугцвангом»; в общих чертах этот термин означает, что любое действие приводит лишь к ухудшению ситуации. Почти всегда право хода является преимуществом, но в некоторых вполне конкретных позициях это право становится неблагоприятной обязанностью сделать ход.

Для большинства шахматистов психологически очень трудно поступиться даже незначительной частью преимущества на каком-то участке доски, особенно во время ведения атаки. Алехин умел с необыкновенной энергией управлять своими фигурами, не закликаясь на одном маневре или фланге. Даже его выдающиеся соперники не могли противостоять этому уникальному дару динамичной игры по всей доске.

Хотя играть по всему шахматному полю умели все знаменитые мастера, лишь немногие из них дополняли это свое умение особой энергией и динамизмом. Но любой мастер позиционной игры умеет сканировать всю доску в поисках слабых мест в позиции соперника, с целью использовать их в долгосрочной перспективе. Развитие масштабного видения требует постоянной практики и некоторой отстраненности. Когда какая-то проблема всецело завладевает нашим вниманием, нужно постараться увидеть ее в общем контексте. Мы не должны увлекаться деталями до такой степени, что потеряем возможность изменять перспективу по собственному усмотрению. Мы не сможем увидеть лес за деревьями, если углубимся в изучение листьев.

Мышление «по всей доске» в реальном мире означает умение видеть отдельные элементы в их взаимосвязях и понимание того, как эти связи могут изменяться со временем. Способность пойти на кратковременную потерю ради долгосрочной выгоды - один из признаков зрелости и мастерства. В современной политической конъюнктуре об этом часто забывают. Десятисекундным рекламным роликам и результатам социологических опросов за день до голосования придают больше значения, чем достижению серьезных целей, которое требует не только времени, но и жертв.

Один из самых хитроумных английских политиков прошлого Бенджамин Дизраэли понимал различие между победой, ведущей к поражению, и поражением ради победы. Его маневры, направленные на благополучие страны и укрепление его собственной консервативной партии, часто приводили к долгосрочному успеху, несмотря на временные поражения. Нужно признать, что Дизраэли имел неодолимую склонность расстраивать любые начинания своего главного оппонента, лидера либеральной партии Уильяма Гладстона, но обычно ему удавалось с успехом сочетать конструктивные и деструктивные цели. В течение

ние многих лет эти два политических тяжеловеса питали друг друга энергией в первой великой политической дуэли в новейшей истории.

В 1866 году консервативная партия пришла к власти, когда правительство вигов подало в отставку после неудачной попытки провести вторую парламентскую реформу, сорванную главным образом из-за интриг Дизраэли. Оказавшись у руля, Дизраэли тут же представил свой билль о реформе парламентского представительства, еще более радикальный, чем только что отвергнутый. Он предусматривал наделение избирательными правами более полутора миллионов новых избирателей, что почти удваивало их общую численность. Эта законодательная мера привела в ужас основных сторонников партии тори, и на выборах 1868 года консерваторы потерпели сокрушительное поражение. Гладстон и его партия снова пришли к власти.

Но расчет Дизраэли был более дальновидным. Он признавал, что без притока новых избирателей консерваторы навсегда останутся партией меньшинства, представляющей интересы лордов и высших классов. Хотя закон 1867 года о парламентской реформе стоил консерваторам проигрыша на выборах, но в долгосрочной перспективе они улучшили свои шансы на успех. Выборы 1874 года были первыми, в которых смогли принять участие представители рабочего класса, и Дизраэли рассчитывал, что они проголосуют за консерваторов хотя бы из благодарности (эта благодарность сохранилась надолго и позволила навести мосты между «традиционными» тори из высших классов и рабочими, за которыми стояли профсоюзные лидеры). Расчеты Дизраэли оправдались, и в 1874 году он вернулся к власти с большим мандатом доверия, благодаря новым избирателям. Вскоре правительство Дизраэли провело крупномасштабную реформу трудового законодательства и здравоохранения, преобразившую облик страны. К сожалению, Дизраэли оказался несколько менее искушенным в зарубежных делах Британской империи (или, по крайней мере, в управлении общественным мнением в метрополии), и неудачи его политики в Афганистане и Южной Африке стали главной причиной поражения консерваторов в 1880 году.

Политики, подобные Дизраэли, превратились в «мамонтов» - вымирающий вид на современной политической сцене. Подавляющее большинство нынешних деятелей руководствуются краткосрочными целями и узкими интересами. Бюджеты наполняются за счет проектов, гарантирующих поддержку немногочисленных влиятельных групп в настоящем, но ценой будущего банкротства экономики. То же самое относится к компаниям, больше озабоченным сегодняшними оптовыми ценами, чем стабильными завтрашними прибылями. К сожалению, такое положение дел наблюдается и на индивидуальном уровне, и это должно беспокоить нас больше всего, поскольку именно здесь мы можем изменить ситуацию, сделав сознательный выбор.

На мой взгляд, сосредоточенность исключительно на краткосрочном удовлетворении своих потребностей, концентрация на симптомах, а не причинах проблем создает нам новые проблемы. Мы должны принять осознанное решение, чтобы остановиться, сделать шаг назад и осмотреться по сторонам. Вместо того чтобы постоянно беспокоиться только о том, что находится прямо перед нами, нужно не забывать окидывать взглядом окрестности. Хотя бы иногда вырываясь из цикла накопления информации, расчетов и анализа, мы сможем открыть истинные причины происходящих с нами событий, обнаружить внутренние связи и включить свою интуицию в процесс поиска верных решений.

Общую картину нельзя постигнуть только аналитическими методами, какими бы глубокими они ни были. Только наш личный опыт и интуиция помогают вписать все объективные факторы в целостный контекст, когда мы понимаем не только как устроены вещи, но и почему они устроены именно таким образом.

## **Глава 17**

### **ПОВОРОТНЫЙ МОМЕНТ**

*Все сжимается в одно-единственное мгновение. Оно определяет нашу жизнь.*  
*Франц Кафка*

### **Трудный поиск и легкий выбор**

Какое задание для вас труднее: «реши эту проблему» или «выясни, есть ли здесь проблема»? Решение проблемы можно назвать довольно простым делом по сравнению с попыткой выяснить, существует ли проблема как таковая. Когда мы сталкиваемся с кризисной ситуацией, назвать это удачей не поворачивается язык, но по крайней мере мы понимаем, что нужно что-то предпринять, и это уже утешительно. Настоящее же испытание нашего мастерства и интуиции наступает в момент, когда все выглядит тихо и мирно, когда мы не представляем, что нужно делать и нужно ли вообще что-то делать.

Каждый, кто проходил тестирование, знает, что самый неприятный тест тот, в котором среди вариантов ответа содержится и такой: «ничего из вышеперечисленного». Положение вдруг становится неопределенным. Кто знает, а вдруг правильный ответ вообще не указан? Вот простой арифметический тест, для которого не понадобится калькулятор.

Укажите правильный ответ:

$$13 \times 63 = ?$$

- а) 109
- б) 819
- в) 8109

Разумеется, все очень просто. Мы отбрасываем два наименее вероятных варианта и получаем ответ. Интуиция мгновенно подсказывает, что нам не нужно ничего считать. Но если добавить пункт «г) ничего из вышеперечисленного», придется перемножать одно число на другое, какими бы неправильными ни казались ответы а) и в) и правдоподобным - ответ б).

Ранее мы касались этой темы, говоря о решении шахматных задач и этюдов. В задаче представлена позиция и сформулировано задание, скажем, «белые начинают и дают мат в три хода» - это пример строгого условия. В этюде начальное условие «белые начинают и выигрывают» ближе к практической партии. Но в обоих случаях мы знаем заранее, к чему нужно стремиться. Включая для решения задачи логическую функцию мышления, мы можем без опаски отключить функции бдительности и стратегической оценки.

В таких случаях человек чувствует себя более уверенно и может показывать замечательные результаты. В 1987 году меня пригласили на специальный прием во Франкфурте, проводившийся компанией Atari. Там присутствовали все менеджеры, а распорядителем церемонии был глава немецкого филиала компании Элвин Штумпф. В неформальной и оживленной обстановке мы говорили не только о шахматах и компьютерах, но и на политические темы. Потом мне много раз напоминали, как в тот вечер я предсказал, что перемены, происходящие в СССР, не позже чем через пять лет приведут к падению Берлинской стены. Большинство собравшихся отнеслись к моему прогнозу с дружеской снисходительностью. Общее мнение можно было выразить фразой: «Конечно, он прекрасный шахматист, но ничего не смыслит в политике». Как оказалось, реальные события даже опередили мой прогноз на три года.

По окончании банкета герр Штумпф взял микрофон и объявил, что сейчас мы увидим нечто необычное. Я не имел представления, о чем идет речь, пока он не сказал, что видел по телевизору, как я исполняю один поразительный номер, и теперь предлагает повторить его для присутствующих. Он указал на длинный стол в другом конце банкетного зала, мимо которого мы прошли в начале вечера. Там виднелись шахматные доски с расставленными фигурами. Штумпф объяснил, что на этих десяти досках воспроизведены позиции из знаменитых партий, сыгранных за последние 150 лет. Перед каждой доской лежала карточка, на оборотной стороне которой были указаны имена соперников, место и дата встречи. Мне предстояло все это «отгадать», глядя лишь на позиции. Штумпф подошел к шах-

матным доскам и пригласил меня присоединиться к нему, чтобы приступить к испытанию.

Увидев, что я не последовал за ним и остался сидеть, он был обескуражен. Видимо, он подумал, что я рассержен этим маленьким сюрпризом, поскольку меня не предупредили заранее. Я сказал: «Мне очень приятно, что вы интересуетесь возможностями моей памяти, но я, с вашего позволения, останусь здесь». У Штумпфа вытянулось лицо. Его представление вдруг оказалось под угрозой срыва! Но тут я пояснил, что еще в начале вечера не смог удержаться от искушения взглянуть на шахматные доски и теперь готов попытаться «отгадать» все партии, не вставая со своего места. И последовательно назвал имена шахматистов, турниры, даты и даже следующие ходы в каждой из десяти позиций.

Многие из присутствующих разинули рты от изумления. Оглядываясь назад, я пытаюсь найти оправдание этой юношеской выходке. Тогда я не объяснил, а возможно, и сам не вполне сознавал, как это было для меня легко. Все позиции были взяты из всемирно известных шахматных партий, и каждая из позиций представляла переломный момент данной партии. Без таких моментов шахматные поединки не становятся широко известными. Ни один уважающий себя любитель шахмат не выберет скучную позицию из заслуженно забытой партии, когда есть так много знаменитых партий и по-настоящему захватывающих позиций.

Мне достаточно было понять: раз первая позиция отражает критический момент в известной исторической партии, то этому принципу должны отвечать и остальные. Если бы позиции выглядели неинтересными или банальными, я бы предположил, что кто-то просто играл здесь в шахматы до моего прихода. Но, посмотрев на доски, я сразу увидел, что мне не нужно оценивать позиции - достаточно было их вспомнить.

Знание того, что решение существует, дает огромное преимущество. Это все равно, что вычеркнуть из экзаменационного теста пункт «ничего из вышеперечисленного». Любой человек, обладающий достаточным опытом и навыками, может решить головоломку, если она представлена таким образом. В этом случае мы можем пропустить этап глубокой оценки и перейти непосредственно к выбору возможных вариантов решения, пока не найдем самый подходящий. Неопределенность ситуации делает поиск решения трудным испытанием.

#### **Предметное исследование: кризис в Севилье**

После завоевания мировой короны (19Н5) у меня было очень мало времени, чтобы насладиться вкусом победы.

По правилам ФИДЕ чемпион был обязан защищать титул каждые три года. За это время претендент проходил

через сито многочисленных отборочных турниров и матчей. И когда он достигал финала, уже не оставалось сомнений в его способности составить чемпиону серьезную конкуренцию. С начала действия квалификационной системы (1948) лишь двум шахматистам, игравшим матч за корону, не удалось стать чемпионами мира.

Однако в моем случае этот процесс был нарушен. Еще в 1977 году ФИДЕ, в угоду Карпову, вернула в правила пункт о матче-реванше, отмененный в начале 60-х. В случае поражения чемпион автоматически, без какого-либо отбора, получал право сыграть через год матч-реванш. Этим правом с большой пользой для себя воспользовался Ботвинник, победив Смыслова (1958) и Таля (1961). Он проиграл им матчи на первенство мира, но в матчах-реваншах был несокрушим и дважды вернулся на трон, ограничив срок царствования своих «обидчиков» одним годом.

Чтобы избежать такой участи, я должен был победить Карпова и в 1986 году. При том, что мы уже сыграли и самый продолжительный матч в истории (1984/85), и второй матч (1985), в котором я отобрал у Карпова титул... Собравшись, я выиграл матч-реванш (1986), но и на этом испытания не закончились! Несмотря на все наши матчи, трехлетний отборочный цикл ФИДЕ остался неизменным, и уже в 1987 году я должен был встретиться в матче с очередным претендентом.

Догадываетесь, кто стал моим соперником? Конечно же, снова Карпов! ФИДЕ освободила его от обязанности играть в серии матчей претендентов и допустила сразу в «суперфинал», где экс-чемпион учинил показательный разгром победителю отборочного цикла Андрею Соколову.

В октябре 1987-го я прибыл в испанскую Севилью на свой четвертый матч на первенство мира за последние три года. Если в 1984-м я чувствовал, что устал смотреть на Карпова, то теперь лицезреть его ежедневно стало уже просто пыткой. Но по крайней мере на этот раз не ожидалось никаких новых махинаций: в случае победы или ничьей я на три года освобождался от необходимости видеть перед собой каждый день этого или любого другого претендента на титул.

### **Как распознать приближение кризиса**

Предвидение кризиса - особое искусство. Говоря о кризисе, я не имею в виду катастрофу. Не нужно большого мастерства или глубокой проницательности, чтобы осознать несчастье, когда оно уже произошло или вот-вот произойдет. В своей речи 1959 года в Индианаполисе Джон Ф. Кеннеди заметил, что китайское слово «перемена» состоит из двух иероглифов, один из которых означает «опасность», а другой «возможность». На самом деле это не совсем верно, но выглядит поэтично, хорошо запоминается и иллюстрирует очень полезную концепцию.

В повседневной жизни мы все чаще склонны употреблять слово «кризис» как синоним «катастрофы», не требующий дальнейшего разъяснения. Я был несколько удивлен, что в толковом словаре оно подразумевает поворотную точку или критический момент, когда ставки высоки, а исход дела неопределен. Кризис - это момент, когда развитие событий приобретает необратимый характер. Иными словами, в значении этого слова присутствует и опасность, и возможность, так что по сути дела Кеннеди был прав.

Самая большая опасность таится в попытке избежать кризиса. Как правило, это означает, что кризис просто откладывается на более позднее время. Большой успех и минимальный риск поражения - цель, которую преследуют многие люди, особенно в современной политической и деловой среде. Такое вполне возможно при хороших стартовых условиях (например, когда наследник состояния входит в бизнес своего предшественника). Но для подавляющего большинства успех зависит от умения определять, оценивать и контролировать степень риска. Из этих трех факторов определение степени риска является наиболее важным и всегда самым трудным. Важным, так как без этого в случае кризиса мы сможем лишь бороться за выживание, вместо того чтобы контролировать степень риска. Трудным, поскольку это требует внимания к самым незначительным переменам.

Десятый чемпион мира Борис Спасский однажды заметил, что «лучший показатель спортивной формы шахматиста - это способность чувствовать кульминационный момент игры». Практически невозможно всегда делать лучшие ходы, поскольку точность достигается за счет времени, и наоборот. Но если мы можем распознавать решающие моменты, то способны принимать лучшие решения именно тогда, когда они нужны больше всего. Различные моменты игры далеко не равноценны, и приходится полагаться на интуицию, подсказывающую нам, что настал момент, требующий более продолжительного размышления, потому что наше решение может определить исход партии.

Кроме указания на хорошую или плохую форму, способность определять критические моменты служит мерилom общей силы шахматиста и вообще человека, принимающего решения. Лучших мастеров отличает умение распознавать как общие, так и конкретные признаки критических ситуаций. Анализ партий прошлых лет хорошо иллюстрирует эти закономерности. Шахматы очень полезны как модель при изучении когнитивных способностей человека. Мы не можем быть твердо уверены, что Ласкер знал о критических моментах игры, когда делал тот или иной ход, но можем судить об этом косвенно на основе анализа его партий. Как правило, мы также знаем, сколько времени потратили соперники на тот или иной ход.

### **Стратегия обязательной победы**

Вероятно, осознание того факта, что следующий поединок за корону будет лишь через три года, привело к бурному старту нашего матча в Севилье. В первых восьми партиях мы одержали по две победы при четырех ничьих. Я был удручен своей неровной игрой и неспособностью оторваться в счете от соперника. Моя нервная система была не готова к той перегрузке, какой является матч на первенство мира. Если опыт и интуиция подсказывали подчас верное решение, то какая-то общая заторможенность организма, вялость мысли, а главное - полное отсутствие вдохновения делали игру тяжеловесной и невнятной, заставляли меня вновь и вновь перепроверять варианты и попадать в цейтноты. Аве партии были проиграны мной именно в цейтноте, так как на два хода в них я затратил в сумме два с половиной часа! Такая «задумчивость», конечно, непозволительна, и она лучше всего характеризовала мое состояние, ту странную апатию, с которой я подошел к матчу.

В 11-й партии я серией нерешительных маневров поставил себя в тяжелое положение, но после грубого зевка Карпова одержал победу и впервые повел в счете. Думаю, это было для меня плохим подарком: я окончательно «заснул», решив, что дальнейшее - дело техники и можно просто стоять на месте. За это, разумеется, судьба меня наказала: в 16-й партии я вдруг бросился в неподготовленную атаку и проиграл. Счет в матче сравнялся. Я уже думал лишь о ничьей, поскольку итоговый счет 12:12 сохранял за мной чемпионский титул. Последовала серия из шести ничьих, и теперь все решали последние две партии.

Конечно, ничейный исход матча - это не убедительная победа, которой я надеялся завершить наш марафон. У меня не было моральных сил бороться за победу в оставшихся партиях, а по игре Карпова не было видно, за счет чего он может переломить характер борьбы. И две ничьи на финише казались мне закономерным результатом. Как потом выяснилось, так думали и члены моей аналитической команды. Гроссмейстеры Зураб Азмайпарашвили и Иосиф Дорфман заключили между собой пари относительно исхода этих партий, и при любом ином результате, кроме двух ничьих, Дорфман получал солидный выигрыш.

Мне было бы неизмеримо легче, если бы Дорфман проиграл пари, но, как оказалось, лимит ничьих в этом матче был уже исчерпан. В 23-й партии, после долгой и упорной обороны, у меня вдруг случилась одна из самых кошмарных галлюцинаций в карьере, и я допустил промах, приведший к немедленному поражению. Неожиданно Карпов опередил меня на очко, и теперь от вожаемой короны его отделяла лишь одна ничья. На следующий день после катастрофы мне предстояло играть белыми фигурами в заключительной 24-й партии, и меня устраивала только победа! Богиня шахмат Каисса наказала меня за чересчур осторожную игру, противоречившую моему характеру. Теперь я не мог удержать титул, не выиграв ни одной партии во второй половине матча.

Ранее в шахматной истории чемпиону лишь однажды удалось одержать победу в последней, решающей партии и сохранить титул. Это случилось в матче Эммануила Ласкера с Карлом Шлехтером (1910). Победа позволила Ласкеру свести матч вничью и затем удерживать титул еще одиннадцать лет. Австриец Шлехтер, как и Карпов, имел репутацию непревзойденного мастера обороны. И его необычно агрессивная игра против Ласкера в последней партии даже утвердила некоторых историков в мысли, что по условиям матча претендент, чтобы завоевать титул, должен был победить с разрывом в два очка.

Финишная ситуация в Севилье была зеркальным отражением концовки матча 1985 года. Тогда перед последней партией перевес в очко был у меня, и для сохранения титула победа требовалась Карпову. Он тоже играл белыми, но, как уже говорилось, в критический момент избрал по привычке более осторожную линию, затем ошибся и в итоге потерпел поражение.

Готовясь к решающей битве, я вспоминал тот переломный момент. Какую стратегию следует выбрать за белых, когда нужна только победа? Речь шла не просто о 24-й партии - в нашем общем зачете это был уже 120-й поединок! Немыслимое число шахматных поединков всего за три года и три месяца! Возникало ощущение одного невероятно длинного матча, начавшегося в сентябре 1984-го и лишь теперь, в декабре 1987-го, приблизивше-



гося к своей кульминации и развязке. План на последнюю партию должен был не только учесть мои собственные предпочтения, но и поставить перед соперником самые трудные проблемы. А что могло быть для Карпова более неприятным, чем игра в его собственном стиле?

### **Момент кризиса**

Почти в любом начинании, кроме шахмат, историческая оценка становится вопросом личного мнения. Современную историю пишут и обсуждают сторонники разных взглядов, а древняя история представляет собой паутину мифов, лишь изредка основанную на достоверных фактах. Легенды переходят из одного учебника в другой, пока мы не начинаем принимать их за чистую правду. Еще более вредное заблуждение - уверенность в том, что существует лишь один объективный ответ на большие и сложные вопросы (скажем, причину начала Первой мировой войны часто связывают лишь с убийством эрцгерцога Фердинанда), как будто историю и саму жизнь можно представить в виде теста с несколькими вариантами ответов на вопросы.

Альфред де Виньи полагал, что история - это роман, написанный людьми. Как можно представить себе роман без кризисов и конфликтов? История размечена кризисными моментами, как дорога верстовыми столбами. Мне нравится лаконичное определение кризиса как «момента, когда невозможно ответить на поставленные вопросы». Кризисы представляют собой периоды неопределенности и сопровождаются неизбежными жертвами. Со временем наш опыт и интуиция позволяют точнее определять их приближение. Мы также можем сформулировать аналитические принципы, позволяющие распознавать критические ситуации как для шахматной партии, так и для коммерческой сделки или мирных переговоров.

Мы инстинктивно чувствуем наступление кризиса, но обычно не осознаем его и не предпринимаем рациональных действий. Но если мы сохраняем бдительность, то можем распознать тревожные признаки и принять меры для сокращения ущерба от кризиса или даже использования его с выгодой.

Сложность ситуации можно оценить по количеству элементов и, что более важно, по количеству возможных взаимодействий между ними. В начале шахматной партии на доске всегда находятся 32 фигуры, но никто не назовет начальную позицию сложной. Фигуры противоборствующих сторон разведены и не взаимодействуют друг с другом. О сложности можно говорить лишь тогда, когда силы сторон вступают во взаимодействие. Когда напряжение этого взаимодействия достигает максимума, а осложнения нарастают лавинообразно, наступает момент кризиса.

Мы должны следить за возрастанием напряжения и оценивать последствия принимаемых решений. Другой важный объект наблюдения - развилки, возникающие на нашем пути. Людям свойственно придерживаться выбранного мнения

так долго, как только возможно, и эта склонность не всегда бывает нездоровой. Трудности наступают тогда, когда ради сохранения нескольких возможностей мы оттягиваем неизбежное принятие решения. В развитии любой ситуации наступает момент, после которого мы только потеряем, если будем и дальше медлить с выбором.

Очень редко необходимость выбора возникает неожиданно; обычно у нас есть достаточно времени, чтобы заранее обдумать возможные варианты. Откладывая решение до последнего момента, мы лишаем себя стратегического преимущества. Если мы предвидим наступление кризиса задолго до его начала, то успеваем правильно распределить свои силы.

Каждый кризис имеет фактор времени - по определению. Даже предупреждение о глобальной опасности, приближающейся со скоростью снежной лавины, оставляет человечеству хотя бы крайне сжатые сроки для принятия необходимых мер. Но обратное верно

не всегда; можно испытывать острую нехватку времени, не находясь в критической ситуации. Если ставки низки или отрицательный результат не предвидится, все сводится к элементарному беспокойству.

Шахматист в цейтноте передвигает фигуры и переключает часы с предельной скоростью. В эти моменты шахматы напоминают скорее детскую компьютерную стрелялку. Очень важно не превращать время в столь исключительный фактор, что все остальные факторы утрачивали бы значение.

Гоночный автомобиль движется по замкнутому маршруту, что не требует особых навыков предвидения, в отличие от управления обычным автомобилем в городских условиях. В реальной жизни мы мчимся по автостраде с бесчисленными развязками на разных уровнях. Лишь немногие из них снабжены четкими указателями, и каждая требует от нас принятия очередного решения. Когда «указатели» начинают расплываться или совсем исчезают - это признаки наступления очередного кризиса.

Иными словами, чем труднее определить качественное различие между альтернативами, тем вероятнее, что положение выйдет из-под контроля. В отличие от осложнений, о которых говорилось выше, такая ситуация может возникнуть даже при наличии всего лишь двух или трех возможностей для выбора. Франклин Рузвельт заметил, что во время Второй мировой войны самым трудным решением для него был выбор командующего высадкой союзных войск в Европе. Многие полагали, что этот пост должен был достаться Джорджу Маршаллу - командиру, который пользовался особым доверием американского президента. Но он достался Дуайту Эйзенхауэру, и по весьма трогательной причине: Рузвельт не мог допустить, чтобы его ближайший помощник (и лучший стратег) покинул его в критический момент войны. Высадка в Нормандии была кризисным моментом не только в силу исключительной сложности и необратимого характера операции, но и в силу самой очевидной причины - огромного вложения ресурсов. При таких высоких ставках и тяжелых последствиях в случае неудачи ситуация является критической независимо от того, насколько велики шансы на успех.

Психологи, специалисты по логике и этике любят составлять головоломки, вынуждающие нас уравнивать кризисные факторы. Представьте, что вы командуете подразделением в тысячу солдат и находитесь в очень опасной ситуации. Существует два выхода в безопасное место: длинный путь через заснеженную долину и короткий по опасной горной тропе. Если вы пойдете через долину, то потеряете 40% своих людей, а если рискнете пойти через горный перевал, то с вероятностью «пятьдесят на пятьдесят» либо спасете всех солдат, либо они все погибнут. Что вы выберете? Насколько должно измениться процентное соотношение в условиях задачи, чтобы вы изменили свой первоначальный выбор?

Исполнительному директору компании приходится решать, следует ли уволить 40% сотрудников или же обойтись без увольнений, но с риском полного краха компании. Во всех делах, от вложения наших сбережений до планирования отпуска, нам приходится решать, стоит ли идти на риск или избрать наиболее безопасный путь. В конечном счете, решение зависит от нашего характера и предрасположенности к риску. Но если вы будете постоянно следовать первому побуждению вместо того, чтобы проводить хотя бы элементарный анализ ситуации, то постепенно ваше интуитивное мышление превратится в умственную косность.

В русских народных сказках мы не раз встречаем героя, который останавливается на распутье перед камнем с тремя надписями, каждая из которых сулит ему тяжкие испытания. Опасность неустраима, вопрос лишь в том, чем рискнуть. В реальной жизни варианты выбора редко бывают такими ясными. Наши решения всегда представляют собой компромисс между желанными приобретениями и неизбежными потерями. Увлечшись тем, что можешь приобрести, упустишь из виду то, что можешь потерять.

Как следует поступать в подобных ситуациях? Часто возникает желание разрубить узел, вместо того чтобы его развязать. По преданию, такой метод сослужил хорошую службу

Александру Македонскому в Гордии, но нет смысла подходить с мечом к шахматной доске, балансовому отчету или бизнес-плану. Иногда простого и однозначного решения не существует. В некоторых случаях приходится развязывать узел, чтобы сохранить веревку для других целей. Уклонение от принятия мелких и на первый взгляд незначительных решений в пользу одного «всеобъемлющего» решения кажется очень привлекательным, но в результате мы часто сжигаем за собой мосты, которые могли бы пригодиться нам в будущем.

### **Ошибки с обеих сторон**

Если бы я не сыграл с Карповым 119 партий, то не смог бы выиграть решающую 120-ю. Поражение в 23-й партии севильского матча слишком травмировало бы психику, и я не успел бы собраться на последнюю схватку за чемпионский титул, до которой оставалось менее суток. В чем заключался мой «секрет подготовки»? Я просто расслабился, поиграв в карты с товарищами по команде, и получил добрых пять-шесть часов предутреннего сна.

Общий счет нашего чемпионского марафона был тогда 16:16 при 87 ничьих, и выигрыш 120-й партии означал победу не только в матче, но и во всем безлимитном поединке. Так почему же я играл в карты и отсыпался, вместо того чтобы заниматься дебютной подготовкой? Дело в том, что после 119 партий с Карповым мы за оставшиеся несколько часов уже не могли обнаружить ничего нового. Поэтому мы наметили лишь общую стратегию - и на этом остановились: важнее было восстановить нервы и силы. Это выглядит странным, учитывая мое обычное усердие в чисто шахматной подготовке, но в данном случае речь шла о правильном распределении ограниченных ресурсов. Отказавшись от форсирования событий в дебюте, я выбрал стратегию, предусматривающую не взрывной выброс энергии, а постепенное горение.

В день заключительной партии великолепный зал Театра Копе де Вега был заполнен до отказа. Приглушенный шум голосов, обычно предшествовавший началу поединка, сменился громким гулом. Ход игры транслировался по радио и в прямом эфире испанского телевидения. Потом мне рассказывали, что возбужденные испанские комментаторы, кричали так, словно вели репортаж с последнего раунда матча на первенство мира среди боксеров-тяжеловесов... Что ж, в каком-то смысле так оно и было.

Арбитр включил мои часы, и я восьмой раз в этом матче передвинул пешку c2 на два поля вперед. Новый план проявился через несколько ходов: я начал сдерживать свои центральные пешки и потихоньку активизироваться на флангах, стремясь избежать лобовой стычки в самом начале партии и сохранить на доске как можно больше фигур. Эта стратегия оказывала на Карпова психологическое давление, несмотря на его опыт в маневренном ведении боя. При отсутствии очевидных форсированных продолжений у него постоянно возникало искушение упростить игру разменами фигур, даже за счет некоторого ухудшения позиции. Понятно, что при этом снижался бы уровень ее сложности, но пока я мог компенсировать размены достаточно высокой ценой качественного преимущества в расположении фигур, на доске сохранялась неопределенная ситуация.

Мой метод «варки на медленном огне» имел еще один плюс - подталкивал Карпова к цейтноту. В столь важной партии он соблюдал особую осторожность и тратил драгоценные минуты на перепроверку тех ходов, которые обычно делал очень быстро. Карпов был вынужден мучительно выбирать, что же лучше: делать сильнее ходы или самые надежные? По ходу игры он сумел разменять половину фигур, но его позиция по-прежнему находилась под неприятным давлением. Он изо всех сил старался уравнять шансы, но это ему никак не удавалось, а между тем все более важным фактором становилось время на часах.

Увидев тактическую возможность сыграть на атаку, я ходом коня на центральное поле e5 предложил жертву крайней пешки. Карпов, поддавшись искушению, взял пешку - и оказался на грани катастрофы. Времени у него оставалось мало, и ему приходилось играть быстро, так как до контрольного 40-го хода было еще далеко. Я разменял ладьи и остался с ферзем, конем и слоном против его ферзя и двух коней. Карпов имел лишнюю пешку, но

я чувствовал, что могу развить опасную атаку: фигурам Карпова не хватало координации, а его король находился в уязвимом положении. И если бы мой ферзь проник в его лагерь, я смог бы использовать оба этих фактора. Вопрос был в том, куда пойти ферзем на 33-м ходу. Карпов напряженно ждал моего хода, готовясь к почти мгновенному ответу: иначе бы он попросту не успел сделать оставшиеся до контроля восемь ходов и проиграл по времени.

Я погрузился в глубокое раздумье, из которого меня вывел легкое похлопывание по плечу. Голландский арбитр наклонился ко мне и сказал: «Мистер Каспаров, вы должны записывать ходы». И впрямь, увлекшись игрой, я забыл записать на бланк партии последние два хода. Конечно, арбитр справедливо напомнил мне о необходимости соблюдения правил, но в какой момент это произошло! Сложись все иначе, этот хлопок по плечу мог стать ударом судьбы...

Сделанный мной ход ферзем оказался неудачным. Я упустил из виду хитроумный защитный ресурс и не успел понять, почему с той же идеей был бы сильнее другой ход ферзем. Карпов получил шанс отразить атаку и внезапно оказался в одном шаге от возвращения чемпионского титула. Но поспешный ответ тут же лишил его этого шанса (факт взаимного обмена ошибками был установлен лишь по окончании партии).

После этого мои войска окружили черного короля, и после 40-го хода у меня была уже лишняя пешка и лучшая позиция. В этот момент партия была отложена, и доигрывание должно было состояться на следующий день. Судьба чемпионского титула оставалась неясной. Нам предстояла долгая ночь.

### Уроки кризиса

Кризисы - это поворотные моменты в жизни, испытание наших сил и возможностей. Не только чистая бравада заставляет некоторых людей все время подталкивать себя и окружающих к точке кипения в поисках конфликта. Шатобриан писал, что «кризисные моменты удваивают жизненную силу человека». Мы должны рассматривать такие моменты как вызов нашим способностям и возможность переоценки нашего отношения к непростым ситуациям. Если вы не можете вспомнить последний кризис в своей жизни, даже удачно предотвращенный, вы либо счастливчик, либо давно устали от жизни.

Тот, кто провоцирует кризис, должен точно рассчитать момент, если хочет пережить последствия. Можно иметь на своей стороне все остальные факторы - материал, время и качество - и тем не менее потерпеть крах из-за неправильной оценки ситуации.

Симон Боливар был великим освободителем Южной Америки. Он освободил от испанского колониального режима Венесуэлу, Колумбию, Перу и Боливию, названную так позже в его честь. Его успехи, к которым вскоре добавились победы аргентинского генерала Сан-Мартина на юге континента, были тесно связаны с событиями на другом конце земного шара. В 1808 году Наполеон вторгся в Испанию, заключил в тюрьму короля Карла и его сына Фердинанда и тем самым подорвал власть испанской короны в ее заморских колониях. Используя благоприятный момент, Боливар и его сторонники выступили против испанцев в Новом Свете и начали освободительную войну за независимость, которая вскоре распространилась на весь континент. Всего лишь за пятнадцать лет Испания была вынуждена уйти из Южной Америки, несмотря на предпринятую ею военную экспедицию, - самую большую из пересекавших до того Атлантический океан.

Но картина была бы неполной, если бы мы не рассмотрели последствия наполеоновского вторжения в Испанию для самой Франции. Испания стала самым слабым звеном наполеоновской империи из-за партизанской войны, поддерживаемой экспедиционным корпусом британского герцога Веллингтона. Наполеон не сумел правильно оценить последствия вторжения в Испанию, превратившего ее из ненадежного союзника Франции в территорию, открытую для действий противника. Те самые британские полки, которые успеш-

но противостояли французской армии в Испании, позже привели Веллингтона к победе в битве при Ватерлоо.

Оглядываясь назад, нам легко говорить об объективности исторических процессов и неизбежности завершения колониальной эпохи. Однако ход исторического процесса определяется не судьбой, а реальными людьми, принимающими рискованные решения и разрешающими кризисные ситуации. Если не считать природных катаклизмов, не бывает совершенно неожиданных потрясений. В выигрышном положении тот, кто берет на себя инициативу и предпринимает решительные действия, становится победителем и пишет учебники по истории. Проиграть, но остаться в истории защитником правого дела - это лишь утешение для наследников, если они остаются. Фактор времени имеет особо важное значение еще и потому, что действие может быть как преждевременным, так и запоздалым. Нельзя просто завершить подготовку и ждать благоприятного момента. Окно возможностей закрывается так же быстро, как и открывается, поэтому всегда нужно быть готовым к решительному броску.

Мы учимся на таких ситуациях, потому что кризис требует нестандартных решений. Выясняется, что обычные приемы работают плохо, а легких ответов не существует. Ситуация настолько усложняется и разворачивается так быстро, что оставляет время лишь для догадок. В таком положении в игру вступают более абстрактные и субъективные факторы оценки: в условиях отсутствия точных сведений у нас нет времени для более конкретного анализа. Именно в такие моменты можно понять, чем великий политический лидер отличается от хорошего и какой полководец может обрести бессмертие.

Из всех многочисленных причин Первой мировой войны, наверное, самой важной была недооценка ее последствий. К тому времени Русско-турецкая война (1877-1878), которая привела к Берлинскому конгрессу и попыткам великих держав установить в Европе прочный мир, уже стала туманным воспоминанием. Огромные потери в той войне (по некоторым оценкам, около двухсот тысяч человек только с российской стороны) привели некоторых государственных деятелей к убеждению, что в будущем войны между мировыми державами станут невозможными: современное оружие слишком смертоносно и потери будут неприемлемыми для всех.

Тем не менее жестокие уроки 1878 года были забыты, как это произошло снова после окончания Первой мировой войны и пагубного Версальского мира. Никто не мог представить, что война продлится так долго и приведет к краху четырех великих держав. Если Османская империя уже начинала разваливаться, то Россия, Германия и Австро-Венгрия до войны не обнаруживали признаков грядущей катастрофы. Но вместо быстрого окончания, ожидаемого большинством участников, война стала катализатором для множества кризисов и нестабильных ситуаций на континенте.

Неспособность европейских лидеров предвидеть разрушительные последствия войны сочеталась и с другими факторами. Сложная система мирных договоров в Европе стала настолько запутанной, что акт агрессии почти в любом месте мог вызвать цепную реакцию и привести к большой войне. К примеру, Англия вступила в войну из-за мирного договора, обязывавшего ее выступить на защиту не Франции - своего могущественного союзника, а крошечной Бельгии.

Мы можем, конечно, убеждать себя в том, что такая неразбериха и отсутствие стратегического видения остались в прошлом. В наши дни мгновенная международная связь обеспечивает нас текущей информацией со всего мира. Тем не менее средства массовой информации сами по себе не могут ни создать, ни предотвратить кризис. Как известно, через 20 лет после завершения в 1919 году «войны, покончившей со всеми войнами», разразилась еще более кровавая мировая война. В попытке прийти к долгосрочному миру великие державы провели много новых границ, но посмотрите на результаты! Практически каждое решение, последовавшее за Первой мировой войной, стало причиной будущего хаоса и конфликтов. Германия и Польша, Ирак и Кувейт, Балканы, большая часть Африки - Версальские мирные соглашения заложили основу для кризисов по всему земному шару. Кон-

фликт на Балканском полуострове вспыхнул с новой силой 75 лет спустя. Американскую оккупацию Ирака 2003 года можно считать наглядным примером того, как сосредоточенность на текущем кризисе мешает увидеть очертания еще более глубокого кризиса, стоящего за ним.

Итак, чему же мы учимся? Всякий кризис допускает много вариантов выхода из него. И каждый человек предлагает тот вариант, который согласуется с его личным опытом и навыками. В кризисные моменты мы не можем использовать в качестве руководства к действию привычные образцы поведения.

Обладая мужеством и достаточным опытом, мы можем научиться действовать в кризисных ситуациях и даже провоцировать кризисы, чтобы справляться с ними в более благоприятных условиях. Вместо того чтобы бояться рискованных и напряженных моментов, мы должны рассматривать их как неизбежность и совершенствовать свою способность предсказывать их и бороться с их последствиями.

### **Защита титула**

Если перед началом решающей партии я хоть немного выпался, то перед ее доигрыванием мне было не до сна: предстояла большая аналитическая работа. На доске оставалось тринадцать фигур, включая ферзей, - слишком много материала для всеобъемлющего анализа этого сложного эндшпиля. Я имел лишнюю пешку, но все пешки были на одном фланге и Карпов сохранял весомые шансы построить крепость. Мы целую ночь изучали различные возможности атаки и обороны, но точного диагноза так и не поставили. Шансы на выигрыш и на ничью представлялись мне примерно равными.

Больше всего меня обнадеживала возможность длительного маневрирования с целью спровоцировать соперника на какую-нибудь ошибку. Перспектива мучительной обороны давила на Карпова: я прочел это в его глазах, когда он вскоре после меня вышел на сцену. Обреченное выражение его лица говорило о том, что психологически он уже проиграл партию. Это укрепило мою уверенность в успехе.

Началось маневрирование. Помню, я очень удивился, когда через несколько ходов Карпов сделал ход пешкой, который, на наш взгляд, серьезно ослаблял оборонительные устои черных. Теперь структура его позиции утратила гибкость и в ней появилось больше мишеней. То ли Карпов и его команда были не согласны с нашими выводами, то ли он допустил психологическую ошибку. Его ход понизил уровень неопределенности, сделав позицию более конкретной. Иногда самая трудная задача в напряженной ситуации - это поддерживать напряжение! У игрока, находящегося под позиционным прессом, возникает рефлекторное желание принять любое решение, даже отнюдь не лучшее, лишь бы «сбросить груз». Убеденный в высоком качестве нашего анализа, я воспринял уклонение Карпова от «главных путей» как ошибку, и это еще больше укрепило мою уверенность.

Понадобилось еще десять ходов, неуклонно усиливавших давление, пока я не почувствовал, что победа не за горами. Фигуры Карпова были прижаты к задней линии, и не большое позиционное маневрирование белых должно было привести к решающему материальному преимуществу. Позже я узнал, что президент ФИДЕ Флоренсио Кампоманес устроил тогда специальное совещание, чтобы обсудить детали церемонии закрытия матча, которая должна была состояться тем же вечером. Но что можно было поделать, если казалось, что последняя партия будет продолжаться вечно? Оба кризиса разрешились в один миг, когда кто-то вбежал в комнату, где проходило совещание, и воскликнул: «Карпов сдался!»

Несомненно, это была самая громкая и продолжительная овация, которой я когда-либо удостоивался за пределами своей родины. Стены театра содрогались, а испанское телевидение прервало показ футбольного матча, чтобы переключиться на финал нашего противостояния. Я сделал то, чего не удалось сделать Карпову в 1985 году: выиграл последнюю партию, свел матч вничью и сохранил титул. Теперь у меня было три года спокойного пребывания на вершине шахматного Олимпа.



После пятого матча, выигранного мной с минимальным перевесом, общий счет наших встреч остался почти равным. Тем не менее в каждом из матчей - в Москве ли, Лондоне и Ленинграде, Севилье или Нью-Йорке и Лионе, когда наступал решающий момент, я всегда одерживал победы. Для меня это значит больше, чем любая статистика побед и поражений. Я показывал свои лучшие результаты, когда это было важнее всего.

Я сошел со сцены и, тут же попав в объятия одного из своих помощников, крикнул: «Три года! У меня есть три года!» Увы, в такие минуты время не останавливается, как бы сильно нам этого ни хотелось. Три года пролетели быстрее, чем я ожидал, и нам с Карповым довелось сыграть пятый, наш последний матч за мировую корону (Нью-Йорк - Лион, 1990). Наши драматичные поединки стали частью шахматной истории - на них выросли современные поколения шахматистов.

## Эпилог

Наше представление о будущем определяется не только нашим прошлым, но и тем, насколько хорошо мы понимаем это прошлое. Я оглядываюсь на прожитую часть своей жизни, как на глобус, подаренный мне в детстве родителями. Из того, что мы ценим, в чем видим свои успехи и поражения, наше прошлое создает карту, позволяющую увидеть не только откуда мы пришли, но и куда направляемся. Самое отрадное, что будущее не высечено в камне. Благодаря собственным усилиям и проницательности мы можем формировать его по своей воле.

Единственный способ проверить свои возможности - шагнуть в неведомое, пойти на риск и познать новые истины. Мы должны вытаскивать себя из привычного комфорта и подвергать испытанию нашу способность выживать и адаптироваться к новой обстановке. Все это и способствовало моему уходу из мира шахмат. Я жаждал новых испытаний и хотел быть там, где меня ждали и где я был нужен. В борьбе за демократическое преобразование моей страны я обрел новую достойную цель.

Жизнь политика ставит передо мной много новых задач и испытаний. Но, хотя на первый взгляд это может казаться странным, моя жизнь в шахматах хорошо подготовила меня к новой сфере приложения своих сил. И здесь я останусь верен своим принципам, которые помогли мне не раз покорить вершины, путь к которым преграждали ум и воля выдающихся шахматистов. Почему самообладание должно подвести меня в критических ситуациях, если миллионы людей на протяжении четверти века были свидетелями моей бескомпромиссной борьбы?!

Долгие годы подготовки и самоанализа убедили меня в том, что я готов к большим переменам. Понадобится новая стратегия, новая тактика, и я не ожидаю, что переходный период будет спокойным и гладким. На моей личной карте еще много белых пятен, и ее границы определены не полностью. Но самое главное - я научился не бояться неизведанного.

Мой десятилетний сын Вадим достиг возраста, о котором я сохранил собственные яркие воспоминания детства. Хотя его жизнь, конечно, не будет похожа на мою, я очень надеюсь стать для него таким же наставником, каким - я знаю - был бы для меня мой отец. После долгих метаний мне посчастливилось встретиться с Дарьей, ставшей моей подругой, помощницей и женой. И наконец, я бесконечно благодарен судьбе, что мама, сопровождавшая и поддерживавшая меня на протяжении всей моей шахматной карьеры, по-прежнему рядом со мной и в начале следующего этапа. Ее слова «если не ты, то кто же?» вдохновляют меня каждый раз, когда я стою перед трудным выбором.

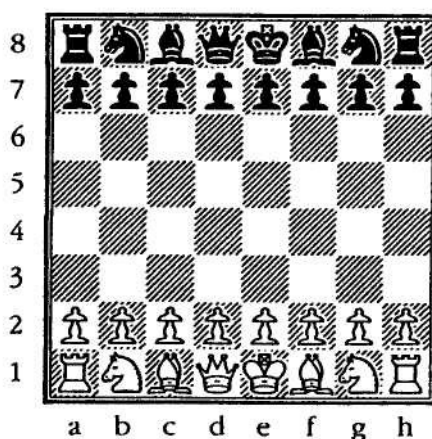
Я защищал честь своей Родины более четверти века и верю, что делаю то же самое и сегодня, но не за шахматной доской. Эта доска намного больше. Свою автобиографическую книгу, написанную в 1988 году, я завершил словами: «Каждый раз, перерастая очередную проблему, побеждая очередного противника, я видел, что главное сражение еще впереди... Это мой безлимитный поединок». Сейчас, двадцать лет спустя, я осознал, что глав-

ное в этом поединке - не бояться перемен и никогда не терять веру в себя. У каждого из нас своя мера успеха. Первый и самый важный шаг - понять, что секрет успеха находится внутри нас.

## Глоссарий

Данный глоссарий предназначен для разъяснения шахматной терминологии, используемой в тексте. Смысл многих терминов подробно раскрывается в соответствующих разделах книги.

Ниже приводится диаграмма начальной позиции. Шахматная доска имеет 64 клетки. Каждый игрок начинает партию, имея восемь фигур и восемь пешек.



Координаты полей шахматной доски обозначаются по горизонтали буквами латинского алфавита, а по вертикали - арабскими цифрами. Система условных обозначений (алгебраическая нотация) применяется для записи ходов шахматной партии. Например, «1.e4» означает, что пешка пошла на поле e4 на первом ходу. Запись «1.e4 e5 2.Сс4» соответствует дебютным ходам: белая пешка с поля e2 перемещается на поле e4, затем черная пешка с e7 перемещается на e5, и затем белый слон с f1 ходит на c4. Записанные таким образом партии сохраняются на века. Современные компьютерные базы данных содержат миллионы партий.

**Блиц** - игра, в которой на обдумывание ходов каждому игроку отводится ограниченное время, обычно пять минут на всю партию.

**Быстрые шахматы** - игра с укороченным контролем времени. Они занимают среднее положение между блицем и классическими шахматами. Как правило, каждому игроку на всю партию дается не более 30 минут.

**Выигрыш** - результат партии, когда ставится мат королю или один из соперников признает свое поражение. Очень редко профессиональные партии завершаются матом, поскольку игрок сдается, как только мат его королю становится неизбежным. Выигрыш оценивается в одно очко.

**Гамбит** - дебют, в котором одна из сторон жертвует материал с целью получения позиционного преимущества.

**Гроссмейстер** - шахматист, обладающий высшим международным шахматным званием. За редким исключением это звание присваивается шахматисту, сумевшему трижды выполнить норму международного гроссмейстера в квалификационных соревнованиях и достичь рейтинга не ниже 2500 в очередном рейтинг-листе ФИДЕ.

**Дебют** - начальная стадия шахматной партии. Игра в дебюте определяет направление и характер последующей борьбы в миттельшпиле. Дебютная стадия считается в основном завершенной, когда фигуры покидают свои исходные позиции и соперники приступают к реализации своих планов.

**Доминанция** - тотальный контроль над шахматным пространством, лишаящий противную сторону полезных ходов.

**Жертва** - намеренная отдача материала с целью получения позиционного или тактического преимущества. Обычно жертва преследует тактическую цель, такую как создание атаки на короля соперника.

**Инициатива** - способность создать угрозы против позиции соперника. Игрок с инициативой контролирует направление развития партии благодаря возможности создавать более эффективные угрозы.

**Классические шахматы** - игра с классическим контролем времени. Минимум - 90 минут каждому игроку на всю партию. Традиционный контроль - 2 часа 30 минут на 40 ходов с накоплением времени и 1 час на последующие 16 ходов. Так игрались, к примеру, все мои матчи с Карповым.

**Комбинация** - форсированный вариант, часто с жертвой, содержащий тактическую идею и приводящий к достижению определенной цели.

**Контроль времени** - лимит времени, отпущенный шахматисту на определенное число ходов либо на всю партию. Он устанавливается правилами соревнований и варьируется в широких пределах - от блиц (десять минут) до классической игры, которая может длиться семь часов.

**Ловушка** - попытка спровоцировать соперника на внешне выгодное продолжение, которое в действительности оказывается ошибочным.

**Мат** - неотразимое нападение на короля. Сторона, объявившая мат, считается выигравшей партию.

**Матч** - соревнование между двумя шахматистами или командами.

**Материал** - все фигуры и пешки, находящиеся на доске, не считая королей, которые никогда не покидают доски. Материальное преимущество означает превосходство в силах.

**Миттельшпиль** - стадия игры, которая следует за дебютом и предшествует эндшпилю. Разделение партии на стадии весьма условно, но очень удобно. Стадия миттельшпиля начинается после 12-15 ходов, когда развитие фигур полностью завершено и стороны приступают к проведению активных тактических и стратегических операций.

**Ничья** - завершение партии в случае, когда ни одному из партнеров не удастся добиться выигрыша. Ничья может быть зафиксирована по взаимному соглашению сторон. Кроме того, по правилам партия считается завершившейся вничью в случае пата, или отсутствия прогресса (правило 50 ходов), или трехкратного повторения позиции. В традиционной системе ведения счета ничья дает по пол-очка каждому из соперников.

**Партия** - одна встреча за доской между двумя игроками.

**Пат** - позиция, в которой сторона, имеющая право хода, не может им воспользоваться без нарушения правил игры, причем король не находится под шахом. Партия, в которой возник пат, признается ничейной.

**Пешка** - шахматная фигура, имеющая наименьшую ценность из-за своей ограниченной подвижности. Каждая сторона начинает игру, имея по восемь пешек. Пешка обладает уникальной способностью превращаться в другую фигуру - чаще всего в ферзя, - когда достигает противоположной стороны доски.

**Пространство** - совокупность полей шахматной доски. Достижение пространственного перевеса, ограничение свободы действий противника - один из основных принципов шахматной стратегии. Игрок, имеющий преимущество в пространстве, может свободно маневрировать своими фигурами.

**Рейтинг (или рейтинг Эло)** - числовая характеристика класса игры шахматиста, учитывающая результат каждой его партии. Система индивидуальных коэффициентов (рейтинг) разработана американским профессором физики Арпадом Эло и была принята ФИДЕ в 1970 году. Гроссмейстеры имеют рейтинг 2500-2800 и выше. Сильный любитель играет на уровне шахматиста с рейтингом 1800. Начинающий может достичь рейтинга 1200 за нес-

колько месяцев. Диапазон в 200 пунктов рейтинга объединяет игроков примерно одного класса.

**Тактика** - совокупность приемов и способов выполнения отдельных операций, входящих в стратегический план. Каждый ход в шахматах имеет тактическую составляющую. Тактика требует расчета и строится на комбинационных мотивах.

**ФИДЕ** - Международная шахматная федерация.

FIDE (франц.) - Federation Internationale Des Echecs.

**Цвет** - в каждой партии цвет фигур партнеров определяется правилами проведения соревнований. Белые всегда начинают первыми, что на профессиональном уровне дает существенное преимущество.

**Цейтнот** - острая нехватка времени на обдумывание ходов. Часто возникает из-за нерационального использования времени и приводит к ошибкам и просмотрам.

**Ценность фигуры** - относительная сила шахматной фигуры, которая обычно измеряется в пешечном эквиваленте. Конь и слон стоят трех пешек (или слон чуть больше), ладья - пяти пешек, ферзь - девяти пешек. Реальная ценность фигуры - величина переменная, зависящая от конкретных особенностей позиции. Резко меняется ценность фигур при проведении комбинаций или позиционных жертв.

**Центр** - четыре центральных поля шахматной доски (d4, e4, d5, e5). Контроль над центром является одной из главных стратегических целей. Игрок, контролирующий центр доски, имеет преимущество в подвижности фигур и как следствие атакующий потенциал.

**Цугцванг** - положение, в котором одна или обе стороны не имеют полезных ходов, а любой ход приводит только к ухудшению позиции.

**Шах** - нападение на короля. Возможны три способа защиты от шаха: отступление королем, взятие атакующей фигуры и перекрытие линии атаки. Если шах неотразим, то партия считается закончившейся матом.

**Шахматные часы** - устройство с двумя часовыми механизмами и циферблатами, позволяющее шахматисту, сделавшему ход, выключить один из механизмов, одновременно включая другой. Позволяют учитывать время, затраченное каждым из играющих на обдумывание ходов и фиксировать истечение контрольного времени. Игрок, просрочивший время, считается проигравшим. В современных соревнованиях используются электронные шахматные часы.

**Эндшпиль** - финальная стадия игры, следующая за миттельшпилем. Большая часть фигур уже покинула доску, и игра из стратегической превратилась в техническую.

## Об авторе

**Гарри Кимович Каспаров** - тринадцатый чемпион мира по шахматам. Родился 13 апреля 1963 года в Баку. Окончил институт иностранных языков, факультет английского языка. 1976 и 1977 годы - чемпион СССР среди юношей до 18 лет.

1980 год - чемпион мира среди юношей до 20 лет.

1981 и 1988 годы - чемпион СССР, 2004 год - чемпион России.

Шестикратный чемпион мира; владел титулом в течение 15 лет (1985-2000).

Восьмикратный олимпийский чемпион.

Одиннадцать раз ему присуждался «шахматный Оскар».

За 25 лет шахматной карьеры принял участие в 86 турнирах высшей категории и в 70 из них одержал победу.

В течение 20 лет занимал первую строчку в рейтинг-листе ФИДЕ. Блестящая серия побед в супертурнирах 1999 года подняла его рейтинг до фантастической отметки 2851 - непревзойденный рекорд!

Единственный в мире, кто дал 11 сеансов одновременной игры с часами национальным сборным девяти стран мира (Швейцария, Франция, Германия, Израиль и др.) и все выиграл.

Первым сразился с сильнейшими шахматными компьютерами мира.

В 1999 году победил в грандиозной консультационной интернет-партии «Каспаров - весь мир», организованной компанией «Майкрософт».

Первая книга «Испытание временем» была написана в 20 лет. Всего им опубликовано более 15 шахматных книг. Автобиографическая проза: «Child of Change» (1987), «Безлимитный поединок» (1989). Фундаментальные серии: «Мои великие предшественники» (2003-2006, 5 томов, на 8 языках), «Современные шахматы» (2007-2011, 6 томов, на 8 языках).

Новая книга автора издается в 19 странах мира.

После завершения профессиональной шахматной карьеры в 2005 году Каспаров основал и возглавил политическое движение «Объединенный гражданский фронт» (ОГФ).

С 1991 года - постоянный автор колонки Wall Street Journal по вопросам мировой политики.

Выступает с лекциями в разных странах перед представителями деловых и академических кругов.

Активно пропагандирует использование шахмат в качестве обучающего и развивающего инструмента в школах.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

### **Отзыв на книгу участника форума «Fontanka»**

Книгу "Шахматы как модель жизни" будет крайне интересно прочитать специалистам, выезжающим за рубеж. За границей приведенные в книге советы помогают и работают. Но в России чтение того же Карнеги необходимо, чтобы можно было, щуря глаз, цитировать Карнеги - ни к каким внутренним качественным преобразованиям книги давно уже не ведут и на личность не влияют, можно назвать это "упадком читательской культуры", хотя хочется выразиться жестче.

На каждой странице Гарри Кимович пытается сделать ровно то, что и в своей каждодневной политической деятельности, а именно - растолкать читателя. И даже, как бы дико это ни звучало, пробудить в нем страсть к мечте, чувство вдохновения. Но "мечтательность" для большинства российских граждан всегда являлась самым страшным пороком. Они не хотят становиться великими. Они не желают представлять собой что-то, чего им "не положено". Им не нужны рецепты о том, "как этого достичь" - тем более поданные в такой страстной, императивной манере. Чем российский менеджер отличается от западного? Западный хочет возглавить крупную компанию и удивить мир своим уникальным примером, "стать легендой". Российский же желает обедать в дорогих ресторанах, носить актуальные шмотки и щупать стриптизерш за ягодицы. Его главное качество - не столько "состязательная агрессия", сколько банальная животная наглость, а лучший прием - не многоходовая комбинация, а удар соперника ломом по голове. Это, разумеется, "ошибка в выборе цели". Но поделаться с этим ничего нельзя, "тут всю систему менять надо". Какое уж тут "творческое начало", не говоря уже об "интуиции". Есть еще одно "кондовое выражение", даже два: "Тебе че, больше всех надо?" и "Ты че, самый умный?". Пока эти выражения являются основой любой общественной и индивидуальной реакции, о "прогнесе личности" лучше забыть до лучших времен. Утирая фраком слезы, слезы боли и стыда. Но забыть. До лучших времен.

Рекомендации Каспарова, конечно, могут помочь - он говорит вполне очевидные вещи. Но Владимир Набоков (в книге упомянутый) тоже мог читать лекции по русской литературе. Однако большинство его слушателей желали просто "набить руку во всякой там словесности", не предполагая своего развития дальше места репортера в одной из центральных газет. Гений начинается с очарованности, он должен войти в незнакомый и прекрасный для себя мир, стремясь постичь его природу до самой мелкой детали. Для этого гению, как правило, необходим авторитет. И Каспаров, и Набоков, безусловно авторитеты в своих областях (а у них, в свою очередь, тоже были свои учителя и авторитеты). Только их опыт интересует аудиторию, как правило, с сугубо технической точки зрения. Люди лишились даже такого необходимого качества, как элементарное любопытство. Что уж говорить о страсти к подвигам, к первооткрывательству, и к тому, что сам Каспаров называет "самоутверждением". Самоутверждение перешло из области строгих, аристократических, безупречных в своей красоте многоходовых комбинаций в пьяную драку у косых дверей второсортного кабака.

Каспаров по натуре, пожалуй, романтик - это прямо следует из текста. Мир, который он рисует - и рисует с большим вдохновением - действительно покоряет. В конце каждой главы идет краткая биография и описание характера одного из великих гроссмейстеров прошлого, сумевшего воплотить свой личный, уникальный принцип игры и отношения к жизни в целом. Рыцарская риторика Ласкера, творческая взволнованность Алехина, едкие афоризмы Тартаковера, категорические суждения Нимцовича, которые хоть сейчас вставляй в любой политический манифест. Как шахматная энциклопедия книга вполне самостоятельна, и при этом читается как приключенческий роман (по сравнению с которым любая обыденная жизнь действительно выглядит имитацией). История шахматного мира и уникальность стратегического опыта, который дает эта уникальная игра, подкрепляется аналогиями из мира бизнеса и политики. Эрудиция Каспарова впечатляет, в "Жизни, как модели шахмат" можно найти самые неожиданные цитаты и примеры.

Но отчего же все эти снайперские выстрелы проходят вхолостую, почему они никого не способны разбудить? Почему после "Жизни как модели шахмат" количество юных гениев в России вряд ли возрастет?

Каспаров и сам дает ответ на этот вопрос: "Увы, люди необычайно изобретательны в поиске способов бездарного времяпрепровождения". Одна из последних глав посвящена критике современного воспитания, да и как его не критиковать: безусловно, каждый человек в чем-то талантлив, если не гениален. Но, скорее всего, он вообще никогда не столкнется с тем родом деятельности, в котором он смог бы максимально полно реализовать себя. "Хватит отвлекаться на глупости, займись-ка лучше делом", - думаю, каждый из нас хоть раз в жизни да слышал эту фразу из уст самых близких людей. Таким образом, страсть к "самореализации" уничтожается в зародыше. Гарри Кимовичу повезло, его талант открылся очень рано, он рос в прекрасной семье, его постоянно поддерживала мама, у него были великолепные наставники. А вот что делать всем остальным, "живущим не своей жизнью" под гнетом бесконечных "обязательств"?

Перестраиваться согласно методу Каспарова?

Заклюют. Причем свои же. Ближние.

Преодолеть это сопротивление? Не у каждого хватит воли. Подвиг в современной России это не "найти себя". Подвиг в современной России - это отстаивать свое право оставаться собой. Почему мы не хотим становиться гениями и лидерами, предпочитая тратить свою энергию на отвратительную ерунду? Именно поэтому, именно поэтому. Потому что кроме ерунды - ничего не дали. А пойти и взять...

Для этого требуется не продуманная стратегия, мясницкий тесак. Потому что ожидает нас не соревнование или конкуренция, а самая натуральная бойня. Не мне вам рассказывать. "Конкуренция" теперь - это когда Кремль крутит газовый вентиль в произвольном порядке, а толпы одноцветных дегенератов на площадях приветствуют его действия бурными, продолжительными аплодисментами. Для этого, собственно, пресловутый "путинс-



кий режим" и пестует самых кошмарных бездарей, чтобы любой гражданин с отроческого возраста уяснил: "самоутверждаться", достигать "успеха" сегодня можно, только ползая пузом по навозу. Благоухает, зато сытно. А вот "развиваться" как раз не надо. Кого надо и без тебя разовьют.

### **Виктор Топоров: О книге Каспарова "Взгляд", 19 января 2008**

«Великую шахматную доску» Збигнева Бжезинского (русское издание 1997 года) продавали у нас, естественно, в шахматных подотделах книжных магазинов. В подотделах, перекочевавших за истекшие одиннадцать лет из «Спорта» в «Досуг».

Памятуя, в частности, и об этом, я (на правах главного редактора) категорически воспротивился желанию одного из прозаиков - Рубена Гальего, лауреата Русского Букера - назвать свою новую книгу словом «Шахматы» - не то ее ожидала бы та же участь. Которой, увы, не избежали в минувшем году «Шахматы как модель жизни» Гарри Каспарова.

«Доска» Бжезинского - политологический и геополитический памфлет о том, что (по слову одного из диссидентов застойной поры) «или миру быть, или России».

Переименованные «Шахматы» Гальего - роман о мальчике-инвалиде (или, сказал бы Михаил Веллер, «самоваре»), гениальном шахматисте и вообще гении, медленно, но необратимо деградирующем в спецбольнице под влиянием тамошних условий (объективно чудовищных: полное отсутствие лечения плюс садизм персонала), но, не в последнюю очередь, и просто потому, что его болезнь неизлечима.

От Каспарова ожидали чего-то посередине между Бжезинским и Гальего, а вернее, и того, и другого сразу.

О книге много - и пристрастно (порой и предвзято) - говорили заранее; ее чуть было не «тормознули» в типографии; она вышла - изрядным по нынешним временам тиражом в 10 000 экземпляров - и ее никто не заметил.

Причины подобного невнимания - в самой книге, попадающей на полку шахматной литературы в отделе «Досуг» далеко не только из-за названия. Книга-то и впрямь почти шахматная. Из рубрики «Шахматы без шахмат» (то есть без доски), - из той самой рубрики, в которой выходили уже и «Антишахматы» Виктора Корчного, и «Сестра моя Каисса» Анатолия Карпова, и «Безлимитный поединок» самого Каспарова.

Правда, с разночтениями. Но о них - дальше. Поговорим сначала о шахматной литературе как таковой - это нам пригодится впоследствии.

Лидерство отечественной шахматной школы было и остается бесспорным даже после распада СССР и рассеяния нескольких сотен (!) ведущих игроков и тренеров по всему белу свету.

А вот авторитет отечественной шахматной литературы подорван. Причем произошло это не вчера, а лет тридцать-сорок назад, когда многие сильные шахматисты практически одновременно открыли для себя дополнительный источник дохода.

Оказывается, титулованному игроку шахматную книгу совершенно необязательно писать самому. Ее можно всего-навсего подписать! Предоставить свое имя анонимному автору (или в лучшем случае - номинальному соавтору) - и получить от пятидесяти до восьмидесяти процентов дохода!

Началось это с книг, специально предназначенных для издания только за рубежом (скажем, в ГДР), но достаточно быстро перекинулось и на нашу почву. Причем процесс оказался заразительным: за чемпионов мира книги писали слабые гроссмейстеры (или международные мастера), за мастеров - кандидаты, за кандидатов - второразрядники, за второразрядников - их жены.

Я, конечно, утрирую, но не слишком.

К чести Каспарова, свои книги он пишет сам (а если в заранее объявленном соавторстве, то всякий раз внося в совместный труд изрядную лепту). Пишет или надиктовывает,



по-русски или сразу по-английски (а все его книги выходят в формате «всемирных премьер»), - сказать трудно, - но это, в конце концов, детали. И, разумеется, создавая авторскую книгу, он пользуется услугами технических помощников, порой остающихся безымянными (правда, в рецензируемой книге их имена перечислены).

Другое дело, что готовые блоки материалов (как авторских, так и написанных в соавторстве) он перекидывает из одной книги в другую, в результате чего эксклюзивность каждой из них заметно снижается, а у постоянного каспаровского читателя возникает стойкое ощущение deja vu.

Генезис многих каспаровских книг, как признается он сам, достаточно случаен: заказали цикл колонок где-то в Германии; с радостью перепечатали их в России, - а в результате возник замысел и сложился конспект уникального пятитомника «Мои великие предшественники»!

Сходным образом дело обстояло и с книгой «Шахматы как модель жизни».

На Западе тринадцатый чемпион мира по шахматам регулярно выступает как политический колумнист, востребован он и по основной профессии (по окончании спортивной карьеры речь идет о показательных выступлениях), - но главное его нынешнее поприще (помимо, понятно, «другоросского») - участие на правах приглашенного (и, понятно, высокооплачиваемого) VIP-докладчика во всевозможных бизнес-семинарах, участники которых, платя за это изрядные деньги, рассчитывают поднабраться у заезжих знаменитостей уму-разуму.

Книга Каспарова названа чересчур размашисто: «Шахматы как модель жизни»! Понятно, что такая модель не работает

(Есть у бизнес-семинаров и другие цели - повышение личного статуса участников, полезные связи, приятное времяпрепровождение, - однако отметим это именно в скобках.)

О политике - этим людям хотелось бы послушать кого-нибудь вроде Клинтона или, на худой конец, Олбрайт. Об экономике - Гейтса или Сороса. О финансах - Гринспена. Каспаров - VIP того же масштаба, но только в шахматах, - а про шахматы им не интересно. Как быть?

Об чем = за изрядные деньги - докладывать?

Гарри Каспаров нашел ответ (а позднее и написал книгу), опираясь на тезис своего шахматного учителя М.М. Ботвинника: шахматы - типичная неточная задача; научись решать ее - и ты научишься решать все остальные... Мне эта мысль представляется несколько безумной, но тем не менее... В мире неадекватности (прежде всего аутизма и шизофрении), каким небезосновательно слывут шахматы, и доктор технических наук Ботвинник, и даже эксцентрический гений Каспаров - высокие (и редкие) образцы здравомыслия.

Ботвинник, будучи убежденным марксистом, пошел еще дальше. Шахматы он считал сплавом науки, искусства и спорта. Наука изучает объективную реальность. Какую же реальность отражают шахматы? Реальность человеческого мышления!

А если бы пешки ходили назад?

Нет ответа.

(Точно так же и сам Каспаров, противопоставляя шахматы как модель жизни бездушному компьютеру, с гордостью отмечает, что тот - в отличие от шахматиста - не умеет блефовать. Так, может быть, модель жизни все-таки покер?)

Именно о Ботвиннике впервые сказано (а потом как раз о Каспарове многожды повторено): «Он думает, что он чемпион мира по всему, а он чемпион мира только по шахматам!»

Каспаров в рецензируемой книге выказывает неожиданное смирение: шахматный талант не безошибочный признак общего интеллекта, утверждает он, а всего лишь одна из (и весьма загадочная) форм его проявления. И, опять-таки, совершенно не ясно, как обстояло бы дело, ходи пешки назад. Хотя держит Каспаров себя - и высказывается - именно как чемпион по всему; отсюда и столь частые конфликты едва ли не со всеми, включая и ближайших соратников.

Итак, прибыв на очередной бизнес-семинар, тринадцатый чемпион мира по шахматам учит слушателей принимать деловые (прежде всего) решения на основе опыта, накопленного им самим в ходе беспримерной шахматной карьеры.

Учит азам стратегии и тактики (и различию между ними), профилактическому мышлению и технике маневрирования в не определившемся положении, учит проводить психологическую и профессиональную подготовку, учит, как реализовать достигнутое преимущество, как удержать равновесие в трудной позиции или, наоборот, ринуться в не всегда безнадежную психическую атаку.

Рассуждения Каспарова неоригинальны до банальности - но это рассуждения самого Каспарова

Учит, довольно подробно пересказывая эпизоды своей карьеры, давая развернутую (порой) характеристику шахматным титанам прошлого и нынешним корифеям, учит «шахматам без шахмат» и вместе с тем «шахматам как модели жизни». Учит, например, так:

«Но для профессионалов быть на один ход впереди, то есть иметь лишний темп - существенный плюс. При точной игре этот лишний темп позволяет белым создать определенное давление и угрозы. Белые действуют - черные реагируют на действия.

/.../

Полководец думает о времени во многом так же, как шахматист, но в реальном мире ситуация гораздо более динамична. Количество «ходов», доступных для вас и вашего противника, практически беспредельно. На поле боя или во всем мире одновременно происходит множество событий.

Преимущество во времени достигается не только более быстрыми маневрами или выбором кратчайшего пути. Время часто можно «купить» или обменять на материальные средства. Мобильное и маневренное войско вполне может разгромить численно превосходящего противника, внезапно ударив по его слабому флангу. Возможность выигрыша времени в обмен на материал - это своеобразный компромисс в нашей системе оценок».

О «потере качества при выигрыше темпа» мы читали, помнится, и у «гроссмейстера» Бендера. Рассуждения Каспарова неоригинальны до банальности - но это рассуждения самого Каспарова, в том-то и вся прелесть для участника бизнес-семинара или для читателя данной книги. Напомню, что даже учебники для начинающих, подписанные чемпионскими именами (и написанные на деле кандидатами в мастера), не только лучше расходятся, но и, скорее всего, лучше «доходят» до широкой публики.

Книга Каспарова названа чересчур размашисто: «Шахматы как модель жизни»! Понятно, что такая модель не работает. Шахматы сыздавна считаются моделью войны; второй чемпион мира Ласкер считал их универсальной моделью борьбы (и то его упрекали за чересчур расширительную трактовку); то, о чем пишет (на материале собственных лекций) Каспаров, является главным образом моделью предпринимательской деятельности - но ведь именно этого от него и ждут на бизнес-семинарах, не правда ли?

Сам Каспаров предприниматель невезучий, - и опыт коммерческих разочарований (в виде лопнувшего «мыльного пузыря доткомов») звучит в книге чуть ли не лейт-мотивом.

Другие бизнес-примеры - не лучше и не хуже того, что приводят в десятках и сотнях самоучителей по предпринимательству. Исторические (и военно-исторические) примеры - того же сорта; можно отметить, разве что, временный (?) отказ Каспарова от летоисчисления по Фоменко, признанным адептом и пропагандистом которого он слывет. Про «преступный режим» в книге «Шахматы как модель жизни» не упоминается вовсе.

В целом впечатление остается двойственное: с одной стороны, тебя «грузят» чем-то заведомо лишним и, увы, банальным (пусть и в оригинальной упаковке). С другой стороны, «грузит» не кто-нибудь, а блистательный Каспаров, - а значит, послушать этот - называя вещи своими именами - трюндеж все-таки любопытно. И уж во всяком случае, не повредит.

А десять евро, которые стоит книга, - не деньги. Участники бизнес-семинаров платят не в пример больше. И - закон рынка - остаются довольными. Иначе Каспарова на такие семинары не приглашали бы.

Модель жизни, в которой отсутствуют рождение и смерть? В которой нет и не может быть места ни любви, ни жалости, ни великодушию? В которой само существование сводится к идее безоговорочной победы одного над другим (но не исключен и такой исход событий, как ничья, в том числе и «китайская»)? В которой можно назавтра же, по сильно упрощенному Кипплингу, «все потерять и все начать сначала, не пожалев ни разу ни о чем»?

Ладно, это я придираюсь. Как говорится, не хочешь, не ешь. А и захочешь - есть (или, допустим, ловить) здесь особо нечего.

## **Шахматы для топ-менеджмента**

**Автор: Лев Дроздов**

От Гарри Каспарова ждали совсем другой книги. Острой, политической, оппозиционной. А он прежде всего шахматист. Чемпион мира, между прочим. Неудивительно, что клетчатую доску с деревянными фигурами Каспаров воспринимает в качестве матрицы. Его новая книга так и называется - "Шахматы как модель жизни" (М.: ЭКСМО, 2007).

В Нью-Йорке каспаровские "Шахматы" вышли еще весной. А у нас, по понятным причинам, публикацию тормозили. Опасались резких антиправительственных выпадов, вероятно. Фигура-то одиозная. Сначала издательство подписало с Каспаровым договор. Потом отказалось издавать его книжку. Потом все-таки издало. Видимо, редакторы наконец решили ознакомиться с текстом.

Текст этот при ближайшем рассмотрении довольно безобидный и, мягко говоря, специфический. Это лекции, которые чемпион читал на различных бизнес-конференциях, корпоративных совещаниях и семинарах. На Западе, естественно. Для тамошнего топ-менеджмента.

Каспаров не учит бизнесменов играть в шахматы. Это было бы бессмысленно и смешно. Он всего лишь рассказывает о теории и практике принятия решения на основе своего опыта. В качестве примера приводит свой изнурительный матч с Анатолием Карповым за шахматную корону. Вспоминает биографии великих игроков. Обращается к истории и политике.

Все это очень интересно и познавательно. Вот только выводы шахматист делает какие-то детские: "Секрет состоит в том, что у каждого из нас свой уникальный путь к успеху". Или: "Путь к наивысшим личным достижениям лежит через самопознание и глубокое постижение смысла и значения всего достигнутого ранее". И еще: "Прежде чем приступить к осуществлению своей стратегии, нужно сначала ее разработать".

И ведь не поспоришь. Все верно, все правильно. Так и представляешь себе топ-менеджера, погруженного в самопознание. Ей-богу, не надо быть чемпионом мира по шахматам, чтобы изрекать эти самоочевидные истины. Тем более что на практике они неприменимы. По крайней мере, в России. Разработаешь стратегию, а тут раз - очередной нацпроект. И стратегия летит к бабушке, а бизнесмен в Лондон.

Портретная галерея, которую присовокупил к своим лекциям чемпион, интереснее этих лекций. В галерее Каспарова великий Вильгельм Стейниц, разработавший основы позиционной игры. Уинстон Черчилль, которого Каспаров считает идеалом политика. Именно сэра Уинстона чемпион выбрал себе в качестве образца на политическом поприще. Кто еще? Алехин, Ботвинник, Фишер. Каждый из них олицетворяет в глазах Каспарова, какую-нибудь добродетель, необходимую успешному бизнесмену. Вот она, истинная модель бытия. Беря пример с чемпионов, будешь выигрывать не только в шахматах, но и в жизни.

Так ли это? Конечно, нет. Потому что жизнь, как и шахматы, не строится по четко выверенным схемам, рецептам, рекомендациям. Никто из слушателей Каспарова не станет таким, как Каспаров, даже если выучит наизусть каждое его слово. Хотя бы потому что Каспаров - шахматный гений, а они всего лишь топ-менеджеры.

**Сергей ВОРОНКОВ,**  
**журналист, историк, сайт ChessPro**

Суть новой книги Гарри Каспарова и ее основной посыл отражает фраза, вынесенная на обложку: "Выдающийся гроссмейстер делится своими мыслями о жизни и раскрывает секреты стратегии достижения успеха". Вместе с тем эта книга - настоящий гимн шахматам, своего рода послание от величайшего шахматиста современности всему человечеству. Читая ее, осознаешь, личность какого масштаба потеряли шахматы с уходом Каспарова. Я не склонен к пафосу, но, думаю, в данном случае он уместен: на мой взгляд, одна такая книга служит делу популяризации нашей чудесной игры больше, чем десятки "обычных" шахматных книжек, производство которых поставлено сегодня на поток.

Книга на редкость разноплановая и разнообразная. Гарри рассказывает о своем детстве, о родителях, о людях, оказавших на него наибольшее влияние в жизни, о великих первооткрывателях, о своем взгляде на развитие цивилизации и проблемы современной России, о том, что подвигло его заняться политикой. Наряду с этим вспоминает о доброй дюжине своих важнейших партий, о турнирах и даже целых матчах - например, о невероятно драматичных матчах с Карповым в Москве и Севилье. Есть в книге и новое слово в теории шахмат - глава "МВК: материал, время, качество". Эта тема была намечена еще в 1-м томе "Моих великих предшественников", в главе об Алехине, но здесь она получила свое обоснование и развитие. Делясь с читателем своим богатейшим опытом, Каспаров не боится быть самокритичным и откровенно разбирает собственные ошибки, будь то выход в 1993 году из ФИДЕ или аналитические огрехи, допущенные в 1-м томе "Моих великих предшественников"...

О том, что считает важным в книге сам автор, мы можем судить по тексту, который украшает клапаны суперобложки:

"Я попытался спроецировать свой опыт на те проблемы, которые сейчас волнуют людей, в первую очередь тех, кто ставит перед собой большие цели и хочет добиться успеха.

Лишь осознав собственные процедуры принятия решений, мы можем полнее использовать свои природные способности.

У каждого из нас своя мера успеха. Первый и самый важный шаг - понять, что секрет успеха находится внутри нас.

Следует помнить, что нельзя бороться за победу, рассчитывая на грубую ошибку соперника: это заведомо проигрышная стратегия не только в профессиональных шахматах, но и в жизни.

Прежде чем вступить в бой, нужно знать, за что мы сражаемся.

В этой книге рассказывается о том, как создавалась моя формула принятия решений, как формировались мои представления об этом процессе в молодости и как я оцениваю его сейчас, с высоты прожитых лет. На страницах книги вы встретитесь и со многими людьми, так или иначе повлиявшими на мое развитие, - от непостижимого Александра Алехина, моего первого шахматного кумира, до монументального Уинстона Черчилля, к чьим трудам я постоянно обращаюсь и сегодня.

Надеюсь, эти и другие примеры помогут вам осмыслить и усовершенствовать собственный алгоритм принятия решений. Такая задача потребует от вас максимально честной оценки своих способностей, характера и умения реализовать свой творческий потенциал. Вы не найдете здесь готовых рецептов и банальных советов. Это книга о самопознании и

жизненных испытаниях, о том, как научиться ставить перед собой серьезные цели и принимать ответственные решения".