

Anton Minin Baranovskii

SETE DI REALTÀ

Come vedere il problema,
trovare soluzioni efficaci
e agire senza illudersi

The background of the cover is a light beige color with a complex technical drawing. It features a grid of lines, circles, and points. On the left, there is a circular diagram with a radius labeled 'R12' and an angle of '90°'. On the right, there is a line graph with a red line showing an upward trend, with several points marked by circles. In the center, two hands are shaking, with the sleeves of the hands visible. The hands are drawn in a simple, sketchy style. The overall aesthetic is that of a technical or scientific manual.

PRATICA
DI PENSIERO
CHIARO

SETE DI REALTÀ

Come vedere il problema, trovare soluzioni efficaci e agire
senza illudersi

Anton Minin Baranovskii

Sete di realtà: Come vedere il problema, trovare soluzioni efficaci e agire senza illudersi.

Edizione digitale, 2026.

Redazione: Alexey Naumenko

Contatto con l'autore: hi@antonmb.com

Questo libro è una guida per costruire decisioni senza mentire a sé stessi. Unisce gli strumenti dell'analisi sistemica e la psicologia cognitiva, per aiutare i creatori di prodotti e gli imprenditori della tecnologia a trovare punti di leva nascosti là dove altri vedono soltanto un vicolo cieco. Niente storie di successo patinate: solo una logica di lavoro e strumenti pratici per mettere ordine nei processi, gestire la propria energia personale e sviluppare sistemi complessi.

© Anton Minin Baranovskii, 2026

© Design della copertina, 2026

Prefazione

«Il primo principio è che non devi ingannare te stesso — e tu sei la persona più facile da ingannare.»

— Richard Feynman. Dal discorso «Cargo Cult Science», Caltech, 1974

Riconoscere i propri errori fa male alla maggior parte delle persone. Il cervello difende le nostre ragioni fino in fondo, perché per lui «ho sbagliato» equivale spesso a «sono stupido» o «sono in pericolo».

Tutti conoscono le belle frasi del tipo «sbagliando s’impara» o «errare è umano». Ma siamo sinceri: a nessuno piace ammettere i propri fallimenti — né davanti a sé stesso, né, tanto meno, davanti agli altri. Perché un errore comporta spesso conseguenze spiacevoli, a volte critiche.

Questo libro è scritto, prima di tutto, come una conversazione con sé stessi. Non pretende che Lei faccia ammenda davanti agli altri. La società spesso scambia una simile confessione per debolezza o sconfitta, mentre in fondo tutti vogliamo essere vincitori. E in questo c’è una parte di verità: ognuno di noi conta di solito più vittorie che sconfitte; semplicemente, sentiamo gli errori in modo più vivo. Un errore non è il marchio del perdente, ma un semplice segnale: il problema chiede un’altra soluzione. Se lo esamina al microscopio, a mente fredda, e capisce perché non ha funzionato, avanzerà verso il successo molto più che fuggendo alla cieca per dimenticare in fretta il fallimento.

Si sa che una bugia ne tira un'altra. Non sono un moralista e lo capisco: la sincerità assoluta non è sempre opportuna. Ci sono situazioni in cui la verità, detta in modo brutale e fuori tempo, non aiuta: ferisce. Ma questo libro non parla di questo. Parla di un'altra menzogna — quella che raccontiamo a noi stessi. Questa menzogna è più pericolosa: non protegge, anzi impedisce di vedere ciò che accade davvero. Se chiudiamo gli occhi sui nostri errori e continuiamo ad aggrovigliare questa matassa, sbrogliarla diventerà alla fine molto più difficile.

Nella letteratura di business il racconto si costruisce spesso attorno al successo, al denaro e alla serenità raggiunti in poche tappe ben definite. Questi libri sono utili, ma spesso aggirano la parte più scomoda del lavoro: l'analisi dei veri fallimenti, delle ipotesi sbagliate e delle decisioni che sembravano ragionevoli solo sul momento.

Questo libro sceglie un altro percorso. Alla sua base c'è l'esperienza di un lavoro in cui i compiti sono sempre più del tempo disponibile, l'analisi di errori in prodotti reali e lo sforzo di separare, ogni volta, il fatto osservabile dalla bella spiegazione che placa la mente un po' troppo in fretta.

Il compito di questo libro è darLe una serie di domande di lavoro che aiutano a vedere il problema con più precisione prima di cercare la soluzione. Nel business come nella vita personale, spesso spendiamo le nostre risorse non sul problema in sé, ma sulla prima versione comoda del problema: trucchiamo i sintomi, scambiamo rattoppi provvisori per soluzioni durature ed evitiamo le contraddizioni che avremmo dovuto affrontare prima.

Il libro è concepito come un percorso di lavoro attraverso l'analisi sistemica, la TRIZ, la psicologia pratica, la comunicazione e la verifica delle ipotesi. Questo percorso serve a:

- Confrontare le emozioni forti e le conclusioni affrettate con i fatti osservabili.
- Mettere alla prova le decisioni con piccole azioni prima di investire mesi, denaro e la propria reputazione.
- Trattare i conflitti come problemi di lavoro, non come una lotta per avere ragione.

Il libro è costruito secondo il principio del minimalismo. Ogni capitolo è un passo completo, composto da tre elementi: l'analisi di un autoinganno, uno strumento sistemico e una messa in pratica.

Cominceremo dalla fonte stessa, là dove di solito nasce l'errore: dal modo in cui diamo un nome al problema e dalla versione della realtà che scambiamo per un fatto.

Introduzione. Sta combattendo il problema sbagliato

«La formulazione di un problema è spesso più essenziale della sua soluzione.»

— Albert Einstein e Leopold Infeld. Dal libro
«L'evoluzione della fisica», 1938

La cosa più spiacevole, con un problema mal posto, è che raramente ha l'aria di essere mal posto. Di solito è il contrario. Ha una sua logica, dei fatti e dell'energia. Tutto sembra ben assemblato: la persona riflette, agisce e si dà da fare. Vista da fuori, sembra un lavoro sul problema. Ma poi arriva una sensazione strana: c'è più sforzo, e meno chiarezza.

Si agisce molto. Si discute sempre di più. Si prova, anche. Ma dentro cresce a poco a poco il sospetto che la questione non sia né la velocità, né il carattere, né la quantità di forze investite. Forse il problema era mal definito fin dall'inizio — e non è un pensiero particolarmente piacevole.

Con la pigrizia è più semplice: ci si può riprendere, fissarsi una scadenza, aggiungere disciplina o chiedere aiuto. Con un'esecuzione difettosa lo stesso: trovare il guasto, rifare, precisare, correggere. Ma che fare di una situazione in cui Lei si è impegnato onestamente, ha preso decisioni, ha tenuto duro, ha costruito piani — e si è scoperto che, per tutto quel tempo, stava risolvendo il problema sbagliato, mentre era certo di aver colpito il cuore della questione?

Ed è qui che comincia il vero lavoro.

Raramente ha un'aria ispirante. Piuttosto il contrario. Contiene un momento in cui bisogna fermarsi e ammettere: il problema non è affatto dove sembrava ovvio.

- L'attività non cresce, e la prima cosa che viene in mente: serve pubblicità.
- Il team arranca, quindi serve un controllo severo.
- I clienti non comprano, quindi bisogna riscrivere d'urgenza il testo del sito, abbassare il prezzo o aggiungere funzionalità.
- La conversazione non decolla, quindi bisogna spiegare ancora una volta, più nel dettaglio e in modo più convincente.

In ciascuno di questi pensieri può esserci una parte di verità. È proprio per questo che sono pericolosi. Un pensiero debole arriva raramente con un cartello «sono debole». Si presenta come un sollievo. Finalmente si sa cosa fare. Finalmente c'è una causa, un'azione, un piano. Si può smettere di tormentarsi nell'incertezza e cominciare a riparare. Ma questa prima chiarezza spesso non è un'analisi, bensì un modo per scaricare più in fretta la tensione interna.

Alcuni pensano che il pensiero giusto cominci dalla risposta. Vede il problema, si riprende in fretta, decide e agisce. C'è in questo un'immagine comprensibile della forza: sangue freddo, velocità, sicurezza, capacità di non restare bloccati.

Ma la risposta ha valore solo quando il problema è definito con precisione. Prima di allora, la velocità può essere pericolosa. Agire in fretta nel quadro sbagliato non salva: non fa che bloccare l'errore con maggiore sicurezza.

Il problema e il compito non sono la stessa cosa.

Il problema è piuttosto una tensione nella realtà. Qualcosa fa male, arranca, si ripete, costa più del previsto, manda all'aria i piani, esaurisce le forze o impedisce di ottenere il risultato atteso. Il problema mostra lo scarto tra ciò che è e ciò che dovrebbe essere.

Il compito viene dopo. È già un lavoro del pensiero: che cosa cambiare esattamente, in quale sistema, sotto quali vincoli, con quale risultato, a quale costo e grazie a quali risorse.

Il problema può essere sfocato. Il compito dev'essere operativo.

Ed è qui che avviene più spesso la sostituzione. Si prende una tensione sfocata e la si tratta come se si avesse già davanti un compito preciso. Si chiama causa il sintomo. Si scambia la prima reazione per un'analisi. La spiegazione comoda comincia ad assomigliare a un fatto.

Da quel momento lo sforzo diventa dubbio. Si possono aggiungere forze, denaro, controllo, argomenti e tempo. Ma se il compito di partenza è mal definito, tutto questo funziona come il motore di un'auto che va nella direzione sbagliata. Il carburante si consuma, c'è rumore, c'è movimento. Il problema è che nessuno ha verificato onestamente la rotta.

La prima versione del problema è quasi sempre incompleta. Il cervello risparmia le forze e afferra la spiegazione più vicina,

soprattutto se è familiare, carica di emozione, o se protegge l'autostima:

- « *Alla gente non serve. »*
- « *Mi manca la disciplina. »*
- « *Il team è debole. »*
- « *I clienti non capiscono niente. »*
- « *Basta solo impegnarsi di più. »*

Queste frasi non sono sempre false. Possono contenere un frammento di verità. Ma un frammento di verità diventa pericoloso quando si spaccia per tutta la verità. Crea una sensazione di chiarezza là dove la nebbia resiste ancora.

Il problema vive spesso più in profondità di quanto sembri a prima vista. Vediamo il dolore, ma non l'anatomia del dolore. Vediamo il fumo, ma non il focolaio dell'incendio. Vediamo il calo degli indicatori, l'irritazione del cliente, la scadenza mancata, il conflitto, la stanchezza, l'ansia. Tutto questo è reale, e non lo si può trattare come un'inezia. Ma il sintomo non è ancora il compito: è solo un segnale, non la causa.

Il sintomo parla più forte della causa. Incalza, irrita, spaventa ed esige un'azione immediata. Per questo il movimento naturale si dirige quasi sempre là dove fa più male. Vogliamo allentare la tensione, riprendere il controllo e fuggire dall'incertezza.

Il lavoro utile comincia là dove, tra il problema e l'azione, compare una breve pausa. Non è un invito all'analisi infinita né una scusa

per l'inazione, ma un semplice arresto per una domanda: è davvero il problema giusto quello che stiamo risolvendo?

Questa domanda può rovinare un bel piano. Può toglierLe una sicurezza piacevole. Può mostrare che settimane, mesi o anni sono già stati spesi a combattere la versione comoda del problema. La domanda è sgradevole, perché non tiene conto degli sforzi investiti. Verifica una cosa sola: se il problema scelto coincide con i fatti osservabili.

Qui sta il suo disagio. E qui sta, anche, la sua utilità.

Lo sforzo, da solo, non garantisce il risultato. Si può essere laboriosi, intelligenti, onesti, talentuosi — e sprofondare comunque nel vicolo cieco, se si continua ad agire nel quadro sbagliato.

Suona duro, ma in questa nettezza c'è una libertà. Se il risultato non dipende solo dalla forza, allora si può cercare il punto d'appoggio. Si può smettere di mettersi addosso una pressione senza fine e cominciare a smontare l'anatomia del problema. Sostituire l'autoaccusa con l'indagine. Smettere di confondere il dolore con la diagnosi. Vedere dove si trova davvero il lavoro.

Una soluzione che funziona non si distingue da una soluzione superficiale né per la sua bellezza né per quanto sia rumorosa.

La soluzione superficiale preme spesso sul sintomo. Aggiunge peso: più lavoro manuale, più controllo, più spese, più spiegazioni, più tensione.

La soluzione che funziona cambia l'anatomia del problema. Cerca il punto in cui un piccolo cambiamento mirato produce un grande

effetto. Per esempio: togliere un passaggio superfluo, cambiare la formulazione, trovare una risorsa nascosta o separare esigenze in conflitto. Mettere alla prova l'ipotesi con una piccola azione. Spostare l'errore là dove diventa economico. Notare che il problema non è nella persona, ma nelle regole del sistema. Non è «eroico», ma funziona.

Nel film Cube (1997) c'è un'immagine calzante di questo modo di pensare. Alcune persone si ritrovano dentro un sistema che non diventa più comprensibile per effetto del panico, della forza o delle accuse reciproche. La via d'uscita compare non là dove c'è più pressione, ma là dove la struttura diventa più visibile: i legami, i vincoli, l'ordine dei passaggi, le regole del sistema stesso.

Nella vita tutto è più sfumato, ma il principio è simile. Finché la struttura del problema non è compresa, l'energia diventa pericolosa. Crea una sensazione di lotta, ma non necessariamente avvicina all'uscita.

Nel management questo principio è descritto dalla teoria dei vincoli di Goldratt. Mostra che l'efficienza di un sistema non cresce sotto una pressione uniforme su tutte le fasi della produzione. Il vincolo chiave si trova di solito in un preciso collo di bottiglia, ma le risorse si spendono di solito là dove l'agitazione è più visibile o psicologicamente più comoda.

Questo libro non è un compendio di Goldratt, della TRIZ, del pensiero sistemico, della TCC, della CNV, di Jobs to Be Done o del Lean Startup. Usa elementi di lavoro precisi di questi approcci come percorso per smontare i problemi.

Perché questi nomi non suonino come una parola d'ordine tra iniziati, una parola su ciascun approccio.

La TRIZ è la teoria della risoluzione dei problemi inventivi. È stata creata dall'ingegnere Genrich Altshuller dopo lo studio di migliaia di brevetti: cercava le regolarità che distinguono le soluzioni forti da quelle casuali.

Il pensiero sistemico è l'abitudine di guardare non l'evento isolato, ma i legami che lo circondano: come le parti di un tutto si influenzano a vicenda, e perché uno sforzo in un punto si ripercuote in un guasto in un altro.

TCC è la sigla della terapia cognitivo-comportamentale. È una corrente della psicologia pratica che studia come un pensiero si insinui, senza che ce ne accorgiamo, tra l'evento e la nostra reazione. In questo libro è usata solo come strumento di chiarezza, non come terapia.

CNV è la Comunicazione Nonviolenta: un modo di parlare delle cose difficili attraverso osservazioni, sentimenti, bisogni e richieste, anziché attraverso accuse.

JTBD è Jobs to Be Done, letteralmente «i lavori da svolgere». È un modo di vedere gli acquisti e le scelte delle persone come un tentativo di risolvere un compito di vita concreto, e non di «procurarsi un prodotto».

Lean Startup è un approccio al lancio delle novità: ogni idea è considerata un'ipotesi, che si verifica con piccoli esperimenti economici prima di impegnarvi denaro serio e mesi di lavoro.

La TRIZ funge qui da base ingegneristica per l'adattamento dell'autore: il lavoro con le contraddizioni, le risorse, il risultato ideale e la ricerca della soluzione dentro il sistema. Gli altri approcci aiutano a vedere i fatti con più precisione, a formulare il problema, a tenere conto delle persone e a mettere alla prova le idee sul comportamento, sui numeri e su piccoli esperimenti.

L'ordine di base è semplice: prima precisare il problema, solo dopo cercare la soluzione. Se si inverte quest'ordine, si ottiene facilmente un'azione convincente nella direzione sbagliata.

Il percorso del libro va dal semplice al complesso. Vedremo prima come si confonde l'evento con la sua versione interiore. Poi come le parole restringono in anticipo il campo delle soluzioni.

Poi smonteremo le contraddizioni, le risorse e il risultato ideale. Vedremo come funzionano i legami nascosti, le distorsioni cognitive e la comunicazione, per arrivare a una formulazione operativa del problema e metterla alla prova sui fatti, sul comportamento delle persone e su piccoli esperimenti.

Il lavoro principale riguarda il modo in cui Lei vede il problema, i punti in cui mente a sé stesso, il prezzo che non nota e il modo in cui verifica la soluzione attraverso la risposta esterna: i numeri, le azioni delle persone, le scadenze e il costo dell'errore. Lo strumento serve solo là dove aiuta a fare questo lavoro con le proprie mani.

In fondo, è un percorso verso un'analisi più lucida. Una formulazione errata costa cara: si porta via anni, denaro, forze, relazioni, progetti e il rispetto di sé. Ci si può impegnare onestamente, ma se il problema è mal definito, lo sforzo comincia

a lavorare contro di Lei. Blocca il percorso sbagliato, scava l'errore abituale e rende la ritirata sempre più dolorosa.

Per questo la prima vittoria di questo libro non consiste nel trovare una bella soluzione né nell'imparare un nuovo schema. La prima vittoria consiste nello smettere di difendere la prima versione del problema solo perché è arrivata per prima.

Per comodità, la conclusione raccoglie un riepilogo per capitoli, che aiuta a rinfrescare rapidamente la memoria sul movimento chiave di ogni capitolo e a orientarsi sulla mappa del percorso.

Messa in pratica

Per cominciare, prenda un problema reale, che esiste davvero in questo momento: in un progetto, al lavoro, nelle Sue relazioni o nelle Sue finanze.

Lo si può scomporre in tre versioni diverse:

- **Prima versione:** come suona il problema di primo acchito, senza censure né abbellimenti.
- **Seconda versione:** ciò che vi si può verificare tramite l'osservazione, i numeri, le azioni, le scadenze, i messaggi o gli eventi.
- **Terza versione:** ciò che è stato aggiunto sopra: le paure, le supposizioni, i moventi altrui, i pronostici, le generalizzazioni, le vecchie spiegazioni, i verdetti abituali su di sé o sul mondo.

Esempio:

- *Prima versione:* «Il mio progetto non interessa a nessuno.»
- *Seconda versione (verificabile):* «In quattordici giorni ci sono state dodici iscrizioni e zero pagamenti.»
- *Terza versione:* «il mercato non è pronto», «il prodotto è troppo complicato», «le persone non vedono il valore», «bisogna cambiare d'urgenza tutto il concetto».

Forse una parte di queste spiegazioni si rivelerà giusta. Ma prima bisogna vederle esattamente come spiegazioni. Finché si spacciano per la realtà, guidano le Sue azioni a Sua insaputa.

Il senso dell'esercizio è creare la prima crepa nella certezza che la prima versione del problema sia già la verità.

In questo libro gli esercizi non promettono trasformazioni istantanee. Il loro compito è un altro: riportare ogni volta il pensiero ai fatti, al sistema, alle persone, al costo della decisione e alla verifica.

È così che comincia la richiesta consapevole di verifica: non cercare un bello schema, ma separare onestamente il fatto osservabile dal nome che abbiamo dato all'evento.

Con una semplice ammissione: forse in questo momento non sto litigando con la situazione in sé, ma con il nome che le ho dato. Se il nome è sbagliato, anche la soluzione mancherà il bersaglio.

Poi scenderemo più in profondità e smonteremo il punto in cui l'errore compare prima del compito stesso: tra l'evento, il pensiero, la reazione e l'azione.