

Антон Минин-Барановский

# ЖАЖДА РЕАЛЬНОСТИ

Как видеть задачу,  
находить сильные решения  
и действовать без самообмана



ПРАКТИКА  
ЯСНОГО  
МЫШЛЕНИЯ

# **ЖАЖДА РЕАЛЬНОСТИ**

Как видеть задачу, находить сильные решения и  
действовать без самообмана

**Антон Минин-Барановский**

**Жажда реальности:** Как видеть задачу, находить сильные решения и действовать без самообмана.

Электронное издание, 2026.

**Редактор:** Алексей Науменко

**Связь с автором:** [hi@antonmb.com](mailto:hi@antonmb.com)

Эта книга стала путеводителем по архитектуре решений без самообмана. Она объединяет инструменты системного анализа и когнитивную психологию, помогая создателям продуктов и технологическим предпринимателям находить скрытые точки рычага там, где другие видят тупик. Без глянцевого успеха и воды — только жесткая логика и практические инструменты для управления структурой процессов, личной энергией и развитием сложных систем.

© Антон Минин-Барановский, 2026

© Дизайн обложки, 2026

*Моему Брату и лучшему другу Ивану.*

*Ты рядом, на каком бы  
расстоянии мы ни находились.*

*Спасибо за безусловную поддержку,  
точные советы и нужные слова в  
самые важные моменты. Эта книга  
— результат того пути, который я  
бы не прошёл без тебя. Привет из  
солнечной Аргентины 😊*

# С благодарностью

В работе над книгой мне помогает Алексей Науменко: критикой, наставлениями и внимательной рецензией. Я очень благодарен ему за честные замечания, точные вопросы и поддержку, которые помогают сделать книгу сильнее, честнее и яснее.

**Алексей Науменко**



# Предисловие. Кому и зачем нужна эта книга

Рынок деловой литературы завален книгами, которые обещают сделать тебя успешным, богатым и счастливым за три простых шага. Они предлагают позитивное мышление, мотивационные лозунги и глянцевые истории успеха компаний из Кремниевой долины.

Эта книга спроектирована принципиально иначе. Она родилась из жесткого дефицита времени, ошибок в реальных технологических продуктах и желания отсечь всё лишнее, чтобы добраться до сути.

## Чего в этой книге НЕ будет

Прежде чем ты перевернёшь страницу, давай сразу подпишем соглашение о том, чего эта книга тебе не обещает:

- **Здесь нет волшебных таблеток.** Если ты ищешь готовую инструкцию, как за две недели построить бизнес без рисков и кризисов, закрой эту книгу. Живые системы так не работают.
- **Здесь нет теоретической воды.** Я убрал отсюда 90% академической тяжести, сотен психологических экспериментов и сухой терминологии. Каждая страница здесь работает на одну цель — дать тебе чистый инструмент.

- **Здесь нет историй идеального успеха.** Ты не найдёшь здесь историй о том, как автор никогда не ошибался и шёл от триумфа к триумфу. Наоборот, лучшие уроки в этой книге построены на деконструкции реальных тупиков, пауз в проектах и ловушек ума.

## **Зачем написана эта книга?**

Главная цель этой книги — вернуть тебе **ясность восприятия реальности**.

В бизнесе, управлении продуктами и личной жизни мы ежедневно боремся не с реальными проблемами, а с иллюзиями, которые создаёт наш собственный мозг. Мы лечим симптомы вместо причин, строим интерфейсные костыли в продуктах, сжигаем энергию на внутренние фильмы и панически боимся противоречий.

Эта книга — инженерный инструмент для твоего мышления. Она объединяет системный анализ и психологию, чтобы помочь тебе:

1. Перестать тушить пожары и начать проектировать архитектуру процессов.
2. Хирургически отделять холодные факты от эмоциональных выводов и приговоров.
3. Находить скрытые точки рычага, где минимальное точечное усилие меняет поведение всей системы.

4. Разрешать внутренние и продуктовые конфликты без полумерных тупиковых компромиссов.

## **Как читать эту книгу**

Книга построена по принципу минимализма. Каждая глава — это законченный контур, который состоит из трёх элементов: **разбор самообмана, системный инструмент и практикум.**

Не пытайся проглотить эту книгу за один вечер. Читай по одной главе. Прочитал, закрой книгу, открой блокнот и сделай практикум для своего текущего проекта, который буксует прямо сейчас. Проверь теорию рынком и действиями сразу, не отходя от текста.

Если ты готов убрать из своего мышления искусственные фильтры, перестать администрировать чужой хаос и начать видеть структуру реальности такой, какая она есть, давай начнём.

# Введение. Ты бьешься не с той задачей

Самое неприятное в ошибочной задаче то, что она редко выглядит ошибочной. Обычно всё, наоборот. В ней есть логика, факты, энергия, иногда даже дисциплина. Всё как будто собрано правильно: человек думает, действует, старается, исправляет, пробует ещё раз. Снаружи это похоже на работу над проблемой.

А потом появляется странное чувство: усилий стало больше, а ясности меньше.

Действий много. Разговоров много. Попыток тоже. Но внутри постепенно растёт подозрение, что дело не в скорости, не в характере и не в количестве приложенных сил. Возможно, сама задача с самого начала была определена неверно и это неприятная мысль.

С ленью разбираться проще: можно собраться, поставить срок, добавить дисциплины или попросить помощи. С ошибкой исполнения тоже: найти сбой, переделать, уточнить, исправить. Но что делать с ситуацией, где ты честно вкладывался, принимал решения, терпел, объяснял, строил планы, а потом вдруг увидел: всё это время решал не ту задачу, хотя был уверен, что попал в самую суть?

Вот здесь начинается настоящая работа.

Она редко выглядит вдохновляюще. Скорее наоборот. В ней есть момент, когда приходится остановиться и признать: проблема лежит совсем не там, где казалось очевидным.

- Бизнес не растёт, и первая мысль звучит просто: нужна реклама.
- Команда буксует, значит, надо сильнее контролировать.
- Клиенты не покупают, значит, нужно срочно переписать лендинг, снизить цену или добавить функций.
- Разговор не складывается, значит, нужно объяснить ещё раз, подробнее и убедительнее.
- Внутри тревожно, значит, нужно срочно понять, что со мной не так.

В каждой такой мысли может быть часть правды. Именно поэтому они опасны. Слабая мысль редко приходит с табличкой «я слабая». Она появляется как облегчение. Наконец-то понятно, что делать. Наконец-то появилась причина, действие, план. Можно перестать мучиться неопределённостью и начать чинить. Но первая ясность часто оказывается не ясностью, а способом быстрее снять внутреннее напряжение.

Мне долго казалось, что хорошее мышление начинается с ответа. Видишь проблему, быстро собираешься, принимаешь решение и действуешь. В этом есть красивый образ силы: собранность, скорость, уверенность, способность не зависеть.

Потом стало видно другое. Ответ ценен только после того, как задача определена точно. До этого скорость может быть опасной. Быстрое действие внутри неверной рамки не спасает, оно просто увереннее закрепляет ошибку.

*Проблема и задача это не одно и то же.*

Проблема, это скорее напряжение в реальности. Что-то болит, буксует, повторяется, стоит дороже, чем должно, ломает планы, забирает силы или не даёт получить нужный результат. Проблема показывает разрыв между тем, что есть, и тем, что должно быть.

Задача появляется позже. Это уже работа мышления: что именно нужно изменить, в какой системе, при каких ограничениях, с каким результатом, какой ценой и за счёт каких ресурсов.

Проблема может быть мутной. Задача должна быть рабочей.

И вот здесь чаще всего происходит подмена. Человек берёт мутное напряжение и обращается с ним так, будто перед ним уже точная задача. Симптом называют причиной. Первую реакцию принимают за анализ. Удобное объяснение начинает выглядеть как факт.

С этого момента усилие становится сомнительным. Можно добавить сил, денег, контроля, аргументов и времени. Но если исходная задача определена неверно, всё это работает как двигатель в машине, которая едет не туда. Топливо тратится, шум есть, движение есть. Проблема в том, что направление никто честно не проверил.

Первая версия проблемы почти всегда неполная. Мозг экономит силы и хватается ближайшее объяснение, особенно если оно привычное, эмоционально яркое или защищает самооценку.

- «Людам это не нужно».
- «У меня нет дисциплины».
- «Команда слабая».
- «Клиенты ничего не понимают».
- «Рынок умер».
- «Я всё испортил».
- «Нужно просто больше стараться».

Такие фразы не всегда ложные. В этом их сила и в них может быть кусок правды. Но кусок правды становится опасным, когда начинает притворяться всей правдой. Он создаёт ощущение ясности там, где ещё стоит туман.

Проблема часто живёт глубже, чем кажется в первый момент. Видно боль, но не устройство боли. Видно дым, но не место огня. Видно падение метрики, раздражение клиента, срыв срока, конфликт, усталость, тревогу. Всё это реально и с этим нельзя обращаться как с ерундой. Но симптом ещё не задача, это только сигнал, а не причина.

Симптом громче причины. Он давит, раздражает, пугает и требует немедленного действия. Поэтому естественное движение почти всегда направлено туда, где сильнее всего

болит. Хочется снять напряжение, вернуть контроль и перестать чувствовать неопределённость.

Только сильное мышление начинается там, где между болью и действием появляется пауза. Не бесконечная пауза. Не умное бездействие. Не уход в анализ ради анализа. Просто короткая остановка, в которой появляется честный вопрос: **а та ли задача сейчас решается?**

Этот вопрос может испортить красивый план. Может снять с человека приятную уверенность. Может показать, что уже потрачены недели, месяцы или годы на борьбу с удобной версией проблемы. Вопрос неприятный, потому что он не уважает вложенные усилия. Ему всё равно, сколько уже сделано. Он смотрит только на одно: есть ли контакт с реальностью.

В этом его жестокость. И в этом же его польза.

Реальность не награждает за старание само по себе. Она отвечает на точность. Можно быть трудолюбивым, умным, честным, талантливым и всё равно проигрывать, если снова и снова решать не ту задачу.

Это звучит жёстко, но в этой жёсткости есть свобода. Если результат зависит не только от силы, значит, можно искать точку приложения. Можно перестать бесконечно давить на себя и начать разбирать устройство задачи. Можно заменить самообвинение исследованием. Перестать путать боль с диагнозом. Увидеть, где действительно находится работа.

Сильное решение отличается от слабого не красотой и не громкостью.

Слабое решение часто давит на симптом. Оно добавляет тяжесть: больше ручной работы, контроля, затрат, объяснений, напряжения.

Сильное решение меняет устройство задачи. Оно ищет место, где небольшое точное изменение даёт большой эффект. Иногда такое решение выглядит почти скучно: убрать лишний шаг, изменить формулировку, найти скрытый ресурс или развести конфликтующие требования. Проверить гипотезу маленьким действием. Перенести ошибку туда, где она станет дешёвой. Заметить, что проблема не в человеке, а в правилах системы. Это не героично. Зато работает.

В фильме «Куб» есть точный образ для такого мышления. Люди оказываются внутри системы, которая не становится понятнее от паники, силы или взаимных обвинений. Выход появляется не там, где больше давления, а там, где становится виднее устройство: связи, ограничения, порядок переходов, правила самой системы.

В обычной жизни всё мягче, но принцип похожий. Когда устройство задачи не понято, энергия становится опасной. Она создаёт ощущение борьбы, но не обязательно приближает к выходу.

В менеджменте рядом с этой мыслью стоит теория ограничений Элияху Голдратта. В «Цели» и «Критической цепи» он показывает неприятную для практики вещь: система редко улучшается от равномерного давления на все части. Часто главное ограничение находится в одном конкретном месте, а силы тратятся там, где активность заметнее, привычнее или психологически удобнее.

Эта книга не будет пересказом Голдратта, ТРИЗ, системного мышления, СBT, NVC, JTBD или Lean Startup. Она станет практическим маршрутом через них.

В основе лежит ТРИЗ как инженерное ядро сильного мышления: противоречия, ресурсы, идеальный результат, поиск решения внутри самой системы. Остальные подходы нужны как слои вокруг этого ядра, чтобы чище видеть, точнее формулировать, учитывать людей, понимать настоящую задачу и проверять идеи реальностью.

Суть подхода проста: сначала увидеть задачу, а уже потом искать решение. Этот порядок нельзя безнаказанно менять.

Мы будем двигаться от простого к сложному. Сначала разберёмся, как человек путает событие со своей внутренней версией события. Потом посмотрим, как слова заранее сужают поле решений.

Дальше мы разберем противоречия, ресурсы и идеальный результат. Посмотрим, как работают скрытые связи, когнитивные искажения и коммуникация, чтобы в итоге прийти к настоящей задаче человека и проверить её реальностью.

Главная работа происходит с тем, как человек видит задачу, где врёт себе, какую цену не замечает и как проверяет решение реальностью. Инструмент нужен только там, где он помогает сделать эту работу руками.

По сути, это маршрут по трезвости. Потому что туман стоит слишком дорого. Он забирает годы, деньги, силы, отношения, проекты и уважение к себе. Человек может честно стараться, но, если задача определена неверно, старание начинается

работать против него. Оно закрепляет неверный маршрут, углубляет привычную ошибку и делает отступление всё болезненнее.

Именно поэтому первая победа в этой книге не в том, чтобы найти красивое решение или выучить новую рамку. Первая победа в том, чтобы перестать защищать первую версию проблемы только потому, что она появилась первой.

В конце книги будет краткое саммари по главам: чтобы быстро освежить карту книги, вспомнить главный ход каждой главы и вернуться к нужному месту.

## Практическая часть

Возьми одну реальную проблему. Не учебную, не безопасную, не абстрактную, а ту, которая действительно есть сейчас: в проекте, работе, отношениях, деньгах, здоровье, коммуникации или голове.

И сформулируй её в трёх разных версиях:

- **Первая версия:** как проблема звучит сразу, без цензуры и украшательств.
- **Вторая версия:** что в ней можно проверить наблюдением, числами, действиями, сроками, сообщениями или событиями.
- **Третья версия:** что к этому было добавлено сверху: страхи, догадки, мотивы других людей, прогнозы,

обобщения, старые объяснения, привычные приговоры себе или миру.

**Например, первая версия звучит так:** *«Мой проект никому не нужен»*. **Более проверяемая версия холоднее:** *«За четырнадцать дней было двенадцать регистраций и ноль оплат»*. **Третья версия может быть разной:** *«рынок не готов», «я ошибся с идеей», «люди не видят ценности», «нужно всё бросать»*.

Возможно, часть этих объяснений окажется верной. Но сначала их нужно увидеть именно как объяснения. Пока они притворяются реальностью, они управляют человеком из темноты.

Смысл упражнения в том, чтобы создать первую трещину в уверенности, что первая версия проблемы уже является правдой.

В этой книге упражнения не будут обещать мгновенную трансформацию. Их задача другая: каждый раз возвращать мысль к фактам, системе, людям, цене решения и проверке.

С этого начинается жажда реальности. Не с умного метода. Не с красивой схемы. Не с обещания, что теперь всё станет легко.

С простого и неприятного признания: возможно, я сейчас бьюсь не с реальностью, а с тем, как я её назвал. И если название неверное, решение тоже уйдёт мимо.

Дальше мы спустимся глубже и разберём место, где туман появляется раньше самой задачи: между событием, мыслью, реакцией и действием.