



the

Pomodoro

TECHNIQUE

(LA TECNICA DEL POMODORO)

di Francesco Cirillo

La Tecnica del Pomodoro (Il Pomodoro)

di Francesco Cirillo

Autore: Francesco Cirillo

Data di pubblicazione versione 1.0: 19/10/2006

Data di pubblicazione versione 1.3: 15/06/2007

Le informazioni contenute in questo testo sono state verificate e documentate con la massima cura possibile. Nessuna responsabilità derivante dal loro utilizzo potrà venire imputata all'Autore o ad ogni persona e società coinvolta nella creazione, produzione e distribuzione di questo testo.

Quest'opera è stata rilasciata sotto la licenza Creative Commons Attribuzione-Non commerciale-Non opere derivate 2.5 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/> o spedisci una lettera a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Tutti i marchi citati nel testo sono di proprietà dei loro detentori.

Sommario

PREFAZIONE DELL'AUTORE	V
RINGRAZIAMENTI.....	V
INTRODUZIONE.....	1
1 IL CONTESTO.....	3
1.1 Obiettivi della Tecnica del Pomodoro.....	3
1.2 Ipotesi di lavoro	4
2 MATERIALE E METODO.....	5
2.1 Obiettivo I: Rilevare lo sforzo per attività	6
2.1.1 Parte il primo Pomodoro.....	6
2.1.2 Ogni quattro Pomodori.....	7
2.1.3 Completamento dell'attività	7
2.1.4 La registrazione	8
2.1.5 Miglioramento	9
2.1.6 Natura del Pomodoro.....	9
2.2 Obiettivo II: Ridurre le interruzioni.....	9
2.2.1 Interruzioni interne – “ci interrompiamo da soli”	10
2.2.2 Uno scenario.....	10
2.2.3 Interruzioni esterne – “ci interrompono”	13
2.2.4 Sistematicità delle interruzioni	15
2.2.5 Registrazione: Errore delle stime qualitative di pianificazione	15
2.3 Obiettivo III: Stimare lo sforzo delle attività.....	15
2.3.1 Pomodori disponibili	17
2.3.2 I possibili scenari.....	17
2.3.3 La registrazione delle stime.....	18
2.3.4 Gestire le esplorazioni	19
2.4 Obiettivo IV: Rendere più efficace il Pomodoro.....	19
2.4.1 La struttura del Pomodoro	19
2.4.2 La struttura del contenitore di Pomodori	20
2.5 Obiettivo V: Definire un orario.....	20
2.5.1 Lo scenario ideale.....	21
2.5.2 Uno scenario con interruzioni.....	22
2.5.3 Ottimizzare l'orario	22
2.6 Altre possibili osservazioni	23
3 RISULTATI.....	25
3.1 Tempi di apprendimento	25
3.2 Durata del Pomodoro.....	25

3.3	Variabilità nella durata delle pause.....	25
3.4	Diversa percezione del tempo.....	26
3.5	Il suono del Pomodoro	26
3.5.1	Chi usa il Pomodoro	27
3.5.2	Chi “subisce” il Pomodoro.....	27
3.6	La forma del Pomodoro.....	27
3.7	L’ansia da squillo	27
3.8	Continue interruzioni interne.....	28
3.9	“Il prossimo Pomodoro andrà meglio”	28
3.10	Pomodoro meccanico o <i>software</i>	29
3.11	Miglioramento delle stime	29
3.12	Motivazione e Pomodoro	30
3.13	E se “salta tutto”.....	30
3.14	Il limite del Pomodoro.....	30
3.15	Quando non usare il Pomodoro	30
4	CONCLUSIONI	31
4.1	Inversione della dipendenza verso il tempo	31
4.2	Regolazione della complessità	31
4.3	Distacco	31
4.4	Osservazione e <i>feedback</i> continui	32
4.5	Ritmo sostenibile	32
	RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	33
	APPENDICE 1: LE REGOLE E IL GLOSSARIO	35
	APPENDICE 2: IL FOGLIO DELLE “ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI”	37
	APPENDICE 3: IL FOGLIO DEL “MAGAZZINO DELLE ATTIVITÀ”	40

Prefazione dell'Autore

L'idea di base della Tecnica del Pomodoro nasce intorno alla fine degli anni '80, durante i miei primi anni di università.

Terminata l'euforia degli esami del primo anno, mi trovai in un periodo di scarsa produttività e grande confusione. Quotidianamente andavo all'Università, seguivo le lezioni, "studiavo" e tornavo a casa con la deprimente sensazione di non saper bene cosa avessi fatto e di aver perso tempo. Le scadenze degli esami mi correvano incontro veloci e mi sembrava di non aver modo di difendermi dal tempo.

Un giorno, nell'aula presso l'università dove studiavo, osservai i miei colleghi con sguardo critico e subito dopo rivolsi l'attenzione, con sguardo ancora più critico, a me stesso: come mi organizzavo, come interagivo con gli altri, come studiavo. Mi fu chiaro che l'alto livello di disturbi e interruzioni, e lo scarso livello di concentrazione e motivazione erano alla base di quella mia confusione.

Feci allora una scommessa con me stesso, preziosa quanto avvilente: "Riesci a studiare 'bene' per 10 minuti?" Avevo bisogno di un riscontro oggettivo, di un Tutore del Tempo, e lo trovai in un timer da cucina a forma di pomodoro, il Pomodoro, per l'appunto.

Non riuscii a vincere la scommessa subito. Ci volle anzi del tempo per vincere quella scommessa, e tanto sforzo, ma infine ci riuscii.

Da quel piccolo primo passo, trovando nel meccanismo del Pomodoro qualcosa di affascinante, con esso mi dedicai a migliorare il mio processo di studio e successivamente il mio processo di lavoro, tentando di comprendere e risolvere problemi di progressiva complessità, fino a considerare le dinamiche del lavoro di gruppo, componendo pian piano la Tecnica del Pomodoro che in questo documento provvederò a descrivere.

Dopo anni di insegnamento della Tecnica del Pomodoro in corsi aperti al pubblico e attività di mentoring a team, è cresciuto l'interesse generale verso questa tecnica ed è anche aumentata la richiesta di conoscenza e di applicazione. È quindi emersa la necessità di descrivere la Tecnica per come l'ho concepita nella prospettiva che essa possa aiutare altri a raggiungere i propri obiettivi di miglioramento e ulteriormente sviluppare la mia idea originale.

Ringraziamenti

Il più grosso ringraziamento va al mio amico e mentore, Giovanni Caputo, per avermi seguito anche in questa avventura.

Ringrazio tutti coloro che, da soli o in gruppo, hanno applicato la Tecnica del Pomodoro, favorendone la diffusione e stimolandomi a scrivere questo documento. Tra questi: Piergiuliano Bossi, Claudia Sandu, Meihua Su, Federico De Felici, Alessandra del Vecchio e Jill Connelly.

Ringrazio poi i tanti che hanno appreso la Tecnica del Pomodoro attraverso mie attività di formazione e che mi hanno dato la possibilità, attraverso il loro feedback, di osservarla e migliorarla. Tra questi in particolare: Andrea Narduzzi, Bruno Bossola, Giannandrea Castaldi, Roberto Crivelli, Ernesto Di Blasio, Alberto Quarario, Loris Ugolini, Silvano Trea, Alberico Gualfetti, Marco Dani, Luigi Mengoni, Leonardo Marinangeli, Nicola Canalini.

Infine ringrazio la "seconda generazione" di utenti del Pomodoro: quelli che l'hanno appresa indirettamente, attraverso le mie note o lavorando nei team dove la Tecnica si è consolidata. È soprattutto per loro che scrivo questo testo. Tra questi: Matteo Vaccari (e i ragazzi di ESSAP), Simone Genini, Carlo Bottiglieri, Gabriele Lana (e i ragazzi del Milano XPUG), Alejandro Barrionuevo, Stefano Castelvetri.

Introduzione

Per molte persone il tempo rappresenta un nemico. L'ansia relativa al "tempo che passa", soprattutto in presenza di scadenze, genera comportamenti non efficaci nel lavoro e nello studio e, per questa via, sviluppa la tendenza a procrastinare.

La Tecnica del Pomodoro nasce con l'obiettivo di utilizzare il tempo come un utile alleato per realizzare le proprie attività nel modo desiderato e consentire un continuo miglioramento nel proprio processo di lavoro o studio.

Questo testo espone la Tecnica del Pomodoro definita nel 1992 dall'autore ed insegnata dal 1998 a singoli e dal 1999 a *team*.

La sezione "Il contesto" espone il problema legato al tempo, gli obiettivi della Tecnica del Pomodoro e le relative ipotesi di lavoro. La sezione "Materiale e Metodo" fornisce una descrizione della Tecnica del Pomodoro realizzata attraverso il raggiungimento di obiettivi incrementali legati all'applicazione della Tecnica stessa. La sezione "Risultati" contiene una serie di osservazioni basate sull'esperienza di chi ha sperimentato la Tecnica. La sezione "Conclusioni" individua una serie di fattori che intendono spiegare come la Tecnica raggiunge i propri obiettivi.

In questo testo ci si limiterà ad esporre la Tecnica del Pomodoro nella sua versione generale. Il testo intitolato "Applicare la Tecnica del Pomodoro in Team" è dedicato ad esporre i dettagli relativi all'applicazione della Tecnica in gruppi di lavoro.

1 Il contesto

Chi non ha vissuto, con un'attività da completare sotto scadenza, l'ansia derivante dal passare del tempo? Chi non ha sentito, in quelle occasioni, la necessità di procrastinare quella attività per poter "alzare la testa e respirare"? Chi non ha provato la spiacevole sensazione di dipendere dal tempo, rincorrere gli appuntamenti, rinunciare alle proprie passioni proprio perché senza tempo?

"Ricordati che il Tempo è un giocatore avido, che vince ad ogni tocco, senza barare!" scrive Baudelaire nella poesia L'Orologio (1).

È veramente questo il tempo, oppure quello descritto è solo uno dei modi possibili di concepire il tempo?

E più in generale, qual è il problema nella relazione tra l'uomo e il tempo? Da dove proviene l'ansia rispetto al passare del tempo che chiunque ha sperimentato?

Chi, pensatore, filosofo o scienziato si sia misurato nel tentativo di definire il tempo in quanto tale ed il rapporto di esso con l'uomo si è sempre dovuto arrendere alla inevitabile limitatezza e parzialità dell'indagine. Pochi hanno dato prospettive illuminanti.

Ad esempio, seguendo il lavoro di Bergson (3) e Minkowski (16), due aspetti, tra loro profondamente interrelati, sembrano coesistere relativamente al concetto di tempo:

- Il "*divenire*". Ovvero un aspetto astratto, dimensionale, del tempo da cui derivano: l'abitudine a misurare il tempo: secondi, minuti, ore; l'idea di rappresentare il tempo su di un asse, come si farebbe per dimensioni di spazio; il concetto di durata di un evento (la distanza tra due punti sull'asse temporale); il concetto di ritardo (ancora una volta la distanza tra due punti sull'asse temporale);
- La successione di avvenimenti. Ovvero un aspetto concreto di ordine temporale: ci si sveglia, poi ci si lava, quindi si fa colazione, si studia, si pranza, si riposa, si gioca, si cena e si dorme. I bambini arrivano a possedere questa nozione temporale prima di sviluppare l'idea di un tempo astratto che passa indipendentemente dagli avvenimenti (16).

Dei due aspetti, il *divenire* è quello che genera ansia. Il *divenire* è per sua natura inafferrabile, indefinito, infinito: il tempo passa, fugge, avanza verso l'avvenire (16).

Tentando di confrontarsi con il tempo che passa, ci si sente inadeguati, oppressi, schiavi, vinti, ogni secondo di più. Si perde lo *slancio vitale* (3) che ci consente di realizzare attività: "sono passate due ore e non ho ancora finito; sono passati due giorni e ancora non ho finito". Nei momenti di debolezza, lo scopo di realizzare attività tende a non essere più chiaro.

La successione di avvenimenti, invece, sembra rappresentare l'aspetto meno ansioso rispetto al tempo. A volte finisce per rappresentare una regolarità di avvenimenti, una sorta di ritmo tranquillizzante.

1.1 Obiettivi della Tecnica del Pomodoro

L'obiettivo della Tecnica del Pomodoro è riuscire a fornire un semplice strumento/processo per migliorare la produttività propria e del proprio *team*, che sia in grado di:

- Ridurre la sensazione di ansia verso il "passare del tempo", il *divenire*;
- Aumentare la focalizzazione e la concentrazione, riducendo le interruzioni;
- Aumentare la consapevolezza delle proprie decisioni;
- Aumentare e rendere continuo il livello di motivazione;
- Aumentare la determinazione verso il raggiungimento degli obiettivi;
- Migliorare il processo di stima, sia in senso qualitativo, sia in senso quantitativo;
- Migliorare il proprio processo di lavoro o studio;
- Rafforzare la volontà di continuare ad applicarsi di fronte a situazioni complesse.

1.2 Ipotesi di lavoro

Tre sono le ipotesi di lavoro alla base della Tecnica del Pomodoro:

- Un diverso modo di “vedere” il tempo, non più centrato sul concetto di *divenire*, riduce l’ansia e, per questa via, porta ad aumentare l’efficacia personale;
- Un migliore impiego della propria mente consente di ottenere maggiore lucidità, consapevolezza, focalizzazione, e facilita l’apprendimento;
- L’impiego di strumenti semplici da usare e poco intrusivi riduce la complessità di applicazione della Tecnica, favorendone la continuità, e consente di concentrare gli sforzi sulle attività da realizzare. Molte tecniche di gestione del tempo falliscono perché impongono, a chi le utilizza, un alto livello di complessità aggiuntivo rispetto alla complessità intrinseca dell’attività da realizzare.

Le idee alle quali principalmente la Tecnica del Pomodoro si ispira sono quelle del *time-boxing* (14), le tecniche cognitive espresse tra gli altri in Buzan (6,7,8) relativamente al funzionamento della nostra mente e le dinamiche del gioco espresse in Gadamer (10).

Elementi sulla strutturazione di obiettivi e attività in senso incrementale sono descritti in Gilb (11).

2 Materiale e Metodo

Il processo alla base della Tecnica del Pomodoro è costituito di cinque fasi:

- Pianificazione: realizzata ad inizio giornata con l'obiettivo di definire le attività da svolgere nella giornata;
- Rilevazione: realizzata durante l'intera giornata con l'obiettivo di raccogliere i dati grezzi relativi allo sforzo prodotto e alle altre metriche poste sotto osservazione;
- Registrazione: realizzata alla fine della giornata con l'obiettivo di raccogliere in un archivio le rilevazioni quotidiane;
- Elaborazione: realizzata alla fine della giornata con l'obiettivo di trasformare dati grezzi in informazioni;
- Visualizzazione: realizzata alla fine della giornata con l'obiettivo di presentare le informazioni in un formato che faciliti osservazione e scelta di azioni di miglioramento.

Nota L'iterazione di base della Tecnica del Pomodoro ha la durata di una giornata, ma potrebbe anche avere durata inferiore. In tal caso le varie fasi si realizzerrebbero con maggiore frequenza.



Figura 2.1 Il Pomodoro.

Per realizzare la Tecnica del Pomodoro è sufficiente dotarsi di:

- Un Pomodoro: un *timer* da cucina (fig. 2.1);
- Un foglio delle “Attività da Realizzare Oggi” (app. 2), redatto quotidianamente a inizio giornata, composto da:
 - Una intestazione con luogo, data e autore;
 - Una serie di righe con la lista delle cose da fare nella giornata in ordine di priorità;
 - Una sezione intitolata “Urgenti Non Previste” nelle cui righe inserire le attività non previste che devono essere realizzate entro la fine della giornata. Attività quindi potenzialmente in grado di alterare la programmazione del giorno.
- Un foglio del “Magazzino di Attività” (app. 3), composto da:
 - Una intestazione con il nome dell'autore;
 - Una serie di righe sulle quali si annotano le varie attività da svolgere mano a mano che si presentano e dal quale, a fine giornata, si depennano le attività realizzate.
- Un foglio delle “Registrazioni”: che rappresenta l'insieme di dati grezzi necessari per produrre i *report* e i grafici di interesse. A seconda degli obiettivi posti sotto osservazione contiene un diverso insieme di campi. In genere contiene la data, la descrizione e il numero di Pomodori di sforzo necessari per realizzare l'attività. L'aggiornamento di questo foglio avviene almeno una volta al giorno, tipicamente a fine giornata.

Nei semplici esempi che saranno presentati in questo documento, le fasi della Registrazione, Elaborazione e Visualizzazione sono realizzate direttamente sul foglio della “Registrazione”.

Nota Per esigenze di tipografiche i fogli usati nell’articolo presentano solo gli spazi rilevanti rispetto agli argomenti trattati. In Appendice sono riprodotti dei semplici modelli che possono essere usati per iniziare ad apprendere la Tecnica.

Di seguito si propone un approccio evolutivo all’uso della Tecnica del Pomodoro orientato ad una progressiva sperimentazione della Tecnica stessa.

Va da sé che il carattere di incrementalità della Tecnica richiede di raggiungere un obiettivo prima di passare al successivo.

2.1 Obiettivo I: Rilevare lo sforzo per attività

Il Pomodoro “classico” misura 30 minuti di tempo: 25 di lavoro e 5 di pausa.

A inizio giornata, dal foglio “Magazzino Attività” si scelgono le attività da realizzare in giornata, le si ordina per priorità e le si include nel foglio delle “Attività da Realizzare Oggi” (fig. 2.2).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su “Come apprendere la musica” (max 10 pag.)	
	Rifinisci leggendo ad alta voce “Come apprendere la musica”	
	Riduci “Come apprendere la musica” a tre pagine	

Figura 2.2 Foglio Attività da Realizzare Oggi.

2.1.1 Parte il primo Pomodoro...

Si carica il Pomodoro su 25 minuti e si inizia la prima attività indicata sul foglio delle “Attività da Realizzare Oggi”.

Il tempo che rimane deve essere sempre visibile in modo immediato sul Pomodoro da parte di chi lo usa, sia che a usarlo sia una o più persone (fig. 2.3).



Figura 2.3 Il Pomodoro: il tempo rimanente deve rimanere sempre visibile.

Il Pomodoro non è interrompibile. I 25 minuti sono quindi 25 minuti di puro lavoro.

Il Pomodoro non è divisibile. Non esistono i mezzi Pomodori o i quarti di Pomodoro. L’unità atomica di tempo è un Pomodoro.

Se il Pomodoro viene definitivamente interrotto da qualcuno o qualcosa, quel Pomodoro è da considerarsi nullo, mai caricato, e si proseguirà dando la carica ad un nuovo Pomodoro.

Allo squillo del Pomodoro si traccia una X accanto all’attività svolta e si sospende l’attività per 3-5 minuti.

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su “Come apprendere la musica” (max 10 pag.)	X
	Rifinisci leggendo ad alta voce “Come apprendere la musica”	
	Riduci “Come apprendere la musica” a tre pagine	

Figura 2.4 Foglio Attività da Realizzare Oggi: il primo Pomodoro.

Lo squillo del Pomodoro sancisce la fine perentoria, anche se temporanea, dell'attività. Non è quindi ammesso continuare l'attività per "altri due minuti", anche se ci si sente convinti che in quei "due minuti" la si potrebbe completare.

La pausa di 3-5 minuti rappresenta il tempo necessario per "staccare" con l'attività in corso e consentire alla propria mente di integrare quanto appreso negli ultimi 25 minuti, ma offre anche la possibilità di fare qualcosa di salutare, che contribuisca a dare il meglio di sé nel prossimo Pomodoro.

In questi minuti ci si può alzare e fare due passi per la stanza, si può bere un bicchiere d'acqua, immaginare dove si andrà nella prossima vacanza, si possono fare alcuni respiri profondi, o qualche esercizio di *stretching*; se si lavora insieme ad altre persone, ci si può raccontare una barzelletta, etc.

È sconsigliabile invece realizzare in questa breve pausa attività impegnative per la mente come: iniziare discussioni di lavoro con un collega, preparare *e-mail* o fare telefonate importanti, etc. Svolgere tali attività ostacolerebbe l'utile attività di integrazione della mente di cui si ha bisogno per sentirsi lucidi e pronti all'inizio del prossimo Pomodoro. Tali attività andranno eventualmente incluse nel "Magazzino Attività" e richiederanno propri Pomodori per essere realizzate.

Ovviamente in questa pausa non si deve continuare a pensare a quanto realizzato negli ultimi Pomodori.

Terminata la pausa, si ricarica il Pomodoro sui 25 minuti e si prosegue l'attività fino al successivo squillo. Altra X da segnare sul foglio delle "Attività da Realizzare Oggi" (fig. 2.5).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su "Come apprendere la musica" (max 10 pag.)	X X
	Rifinisci leggendo ad alta voce "Come apprendere la musica"	
	Riduci "Come apprendere la musica" a tre pagine	

Figura 2.5 Foglio Attività da Realizzare Oggi: il secondo Pomodoro.

Segue la pausa di 3-5 minuti. E quindi si parte con un nuovo Pomodoro.

2.1.2 Ogni quattro Pomodori...

Ogni quattro Pomodori, si sospende l'attività da realizzare e si fa una pausa di durata variabile dai 15 ai 30 minuti.

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su "Come apprendere la musica" (max 10 pag.)	X X X X
	Rifinisci leggendo ad alta voce "Come apprendere la musica"	
	Riduci "Come apprendere la musica" a tre pagine	

Figura 2.6 Foglio Attività da Realizzare Oggi: la fine del primo blocco di Pomodori.

La pausa di 15-30 minuti è ideale per rimettere a posto la scrivania, andare alla macchina del caffè, ascoltare le chiamate in segreteria, controllare le *e-mail* arrivate, o semplicemente riposarsi e praticare qualche esercizio di respirazione, o fare una breve passeggiata. È importante che le attività svolte non siano di reale complessità, altrimenti non consentiranno alla propria mente di riorganizzare e integrare le informazioni apprese e conseguentemente non si potrà affrontare al meglio il prossimo Pomodoro.

Ovviamente, anche in questa pausa, non si deve continuare a pensare a quanto realizzato negli ultimi Pomodori.

2.1.3 Completamento dell'attività

Pomodoro dopo Pomodoro si prosegue fino al completamento dell'attività, rappresentato nel foglio delle "Attività da Realizzare Oggi" barrandone la descrizione (fig. 2.7).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su "Come apprendere la musica" (max 10 pag.)	X X X X X
	Rifinisci leggendo ad alta voce "Come apprendere la musica"	
	Riduci "Come apprendere la musica" a tre pagine	

Figura 2.7 Foglio Attività da Realizzare Oggi: completamento di una attività.

Casi particolari sono gestiti con buon senso:

- Se l'attività termina a Pomodoro iniziato, vale la regola che "un Pomodoro iniziato deve squillare". È consigliabile sfruttare l'utile opportunità di *sovrapprendimento* (17) offerta, usando la restante parte del Pomodoro per rivedere o ripetere quanto fatto, apportare piccoli miglioramenti, annotare quanto appreso, fino allo squillo del Pomodoro.
- Se l'attività si completa nei primi 5 minuti del Pomodoro e si sente che in realtà l'attività era già conclusa nel Pomodoro precedente e un'attività di revisione non sarebbe premiante, si potrà eccezionalmente non considerare quel Pomodoro nel computo.

Completata con successo l'attività corrente, si passa a realizzare la successiva attività in lista. Si passerà poi alla seguente, rispettando le pause ogni Pomodoro e ogni quattro Pomodori (fig. 2.8).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su "Come apprendere la musica" (max 10 pag.)	X X X X X
	Rifinisci leggendo ad alta voce "Come apprendere la musica"	X X
	Riduci "Come apprendere la musica" a tre pagine	X X X

Figura 2.8 Foglio Attività da Realizzare Oggi: completamento di più attività.

2.1.4 La registrazione

Al termine della giornata sarà possibile riclassificare i Pomodori realizzati, in un archivio cartaceo o più comodamente su un foglio elettronico o in un *database*, ed eliminare le attività completate dal foglio del "Magazzino Attività".

Cosa rilevare e registrare dipende da cosa si intende porre sotto osservazione e quindi dal relativo tipo di reportistica che si intende generare.

Inizialmente l'obiettivo della rilevazione e successiva registrazione potrebbe essere semplicemente quello di presentare un *report* con i Pomodori realizzati per attività. In altre parole, mostrare lo sforzo applicato per realizzare le singole attività.

Per far questo si possono considerare i seguenti campi: la data, eventualmente l'orario di inizio, il tipo di attività, la descrizione dell'attività, il numero di Pomodori effettivi, una breve nota sui risultati conseguiti, su eventuali possibilità di miglioramento o sui problemi avuti (fig. 2.9).

Questo iniziale modello di registrazione rappresenta esso stesso il *report* desiderato e risulta semplice da realizzare anche se prodotto in forma cartacea.

REGISTRAZIONI					Marco Rossi
Data	Ora	Tipo	Attività	Pomodori effettivi	Note
12.07.2006	08.30	Scrittura	Come apprendere la musica	5	7 pagine
12.07.2006	11.30	Raffinamento	Come apprendere la musica	2	
12.07.2006	14.00	Riduzione	Come apprendere la musica	3	Da 7 a 3 pagine

Figura 2.9 Foglio RegISTRAZIONI.

Come è stato possibile inserire l'ora di inizio dell'attività non avendola rilevata?

Nella Tecnica del Pomodoro non è importante rilevare l'orario di inizio dell'attività (o dei singoli Pomodori), invece è importante rilevare il numero di Pomodori effettivamente realizzati: lo sforzo effettivo. Questo punto è realmente importante per comprendere appieno la Tecnica del Pomodoro.

Essendo la rilevazione svolta almeno una volta al giorno, ricordare o ricostruire gli orari di inizio delle attività non è complesso e costituisce una pratica di “richiamo” utile per la nostra mente.

Nota Una tecnica che si è dimostrata utile a questo scopo è quella di scorrere la giornata a partire dalla più recente attività realizzata fino ad arrivare alla prima attività svolta.

2.1.5 Miglioramento

Attraverso l'attività di registrazione, chi applica la Tecnica del Pomodoro ha un efficace strumento per osservarsi e per prendere le prime decisioni per migliorare il proprio processo.

È possibile ad esempio chiedersi quanti Pomodori alla settimana si siano spesi in attività di lavoro e quanti in attività esplorative, o quanti Pomodori si realizzano in media in un giorno della settimana, etc. È anche possibile chiedersi se le fasi del processo siano tutte efficaci o se sia possibile eliminarne una raggiungendo gli stessi risultati.

Ad esempio, dalla fig. 2.9 si evince che per scrivere, raffinare e ridurre l'articolo “Come apprendere la musica”, Marco ha impiegato 10 Pomodori. Sembrano troppi. Sarebbe bello arrivare allo stesso risultato in 9 Pomodori o meno. Si avrebbero uno o più Pomodori da destinare al tempo libero o ad altre attività.

“Vorrei provare a scrivere il prossimo articolo a parità di qualità con meno sforzo. Come? Cosa eliminare? Quali attività sono state realmente utili? Come riorganizzarle per essere più efficaci?”

Questo è il tipo di domande che consente di migliorare, o almeno tentare di migliorare, il proprio processo di lavoro o di studio.

L'attività di registrazione e successiva ricerca di miglioramenti effettuata a fine giornata non dovrebbe impiegare più di un Pomodoro.

2.1.6 Natura del Pomodoro

Il Pomodoro segna il passare del tempo ed è quindi, in sé, una grandezza di dimensione tempo.

Esso diventa una grandezza di dimensione sforzo quando è abbinato al numero di persone coinvolte nell'attività. A seconda del numero di persone coinvolte, si dirà che una certa attività è stata realizzata in una certa quantità di Pomodori/persona o di Pomodori/coppia o di Pomodori/team, dove Pomodori/persona, Pomodori/coppia e Pomodori/team misurano sforzo.

Grandezze di sforzo relative a un diverso numero di persone sono disomogenee e non possono essere sommate o confrontate tra loro. Il lavoro da soli, in coppia o in gruppo, rappresentano un diverso modo di combinare i fattori della produzione e quindi anche di comunicare. Non esistono formule per passare da Pomodori/persona a Pomodori/coppia o a Pomodori/team.

Nota Nel caso in cui si voglia misurare il costo di un'attività realizzata da più persone, singolarmente, in coppia o in *team*, l'applicazione del metro monetario rende ovviamente confrontabili e sommabili le differenti grandezze di sforzo. Ad esempio, si consideri un'attività che ha prodotto uno sforzo di 2 Pomodori/persona e 3 Pomodori/coppia. Se dal punto di vista dello sforzo le predette grandezze non sono direttamente confrontabili o sommabili in alcun modo, abbinando ad esse una quotazione monetaria per lo sforzo di un Pomodoro, ad esempio € 10,00, è possibile arrivare a dire che l'attività è costata $2 \times € 10,00 + 3 \times 2 \times € 10,00 = € 80,00$.

Nota Il testo “Applicare la Tecnica del Pomodoro in Team” spiega come rilevare e registrare il lavoro in coppia o in gruppo.

2.2 Obiettivo II: Ridurre le interruzioni

Il periodo di 25 minuti del Pomodoro sembra sufficientemente breve da consentire di resistere alle diverse forme di interruzione. Nell'esperienza però, quando si inizia a praticare la Tecnica del Pomodoro, le interruzioni possono essere problematiche da gestire. Di qui la necessità di una strategia per ridurre le interruzioni “non gestite” ed arrivare progressivamente ad aumentare il numero costante di Pomodori realizzati senza interruzioni.

Si distinguono due tipi di interruzioni: interne ed esterne.

2.2.1 Interruzioni interne – “ci interrompiamo da soli”

Nonostante si tratti di soli 25 minuti, non per tutti sarà facile arrivare al completamento dei primi Pomodori senza aver soddisfatto un qualche repentino bisogno di interrompere l'attività: la necessità di alzarsi per mangiare o bere qualcosa, o quella di fare una telefonata che sembra improvvisamente urgentissima, la sensazione repentina e improrogabile di dover cercare qualcosa su Internet (collegata o meno all'attività da svolgere), o quella di dover urgentemente controllare le *e-mail* in arrivo, o infine la necessità di rimuginare sul fatto che l'attività che si sta svolgendo sia veramente la più importante mettendo continuamente in dubbio la propria programmazione temporale quotidiana o le proprie decisioni.

A queste forme di distrazione o procrastinazione dell'attività corrente si darà il nome di interruzioni interne. Tali interruzioni nascondono, generalmente, la paura di non riuscire a completare l'attività corrente nei tempi e nei modi desiderati e sono spesso legate ad una ridotta capacità di concentrazione.

Come liberarsi di queste interruzioni interne?

Si lavora contestualmente su due fronti:

- Rendere evidenti queste interruzioni. Ogni volta che si avverte la necessità di una di queste potenziali interruzioni si segna un apostrofo (') nell'area destinata ai Pomodori e si annota l'attività:
 - Nelle “Attività da Realizzare Oggi” sotto l'intestazione “Urgenti non Previste” se ritenuta impellente e improrogabile;
 - Nel “Magazzino Attività”, marcandola con una “N” (non prevista) ed eventualmente aggiungendo una data di scadenza, negli altri casi.
- Aumentare la nostra determinazione a terminare il Pomodoro corrente. Segnato l'apostrofo, si prosegue l'attività prevista fino allo squillo del Pomodoro (“Un Pomodoro iniziato deve squillare”).

L'obiettivo è quello di accettare e non dimenticare i bisogni che emergono, semmai vederli esternamente e se possibile riprogrammarli temporalmente.

2.2.2 Uno scenario

Un esempio aiuterà a comprendere la dinamica di gestione delle interruzioni interne.

Durante il secondo Pomodoro della attività di scrittura su “Come apprendere la musica”, Marco sente improvvisamente la necessità di telefonare al suo amico Claudio per sapere quando si terrà il prossimo concerto del suo gruppo *rock* preferito.

Tra sé, Marco si chiede: “È veramente urgente? Da fare entro oggi? No, è possibile rimandare. Forse di qualche ora. Forse anche fino a domani!”

Marco segna un apostrofo nelle “Attività da Realizzare Oggi” in corrispondenza all'attività corrente (fig. 2.10), aggiunge una voce nel “Magazzino Attività” relativa all'attività imprevista e quindi marcata con la “N” (fig. 2.11) e continua il Pomodoro.

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su “Come apprendere la musica” (max 10 pagine)	'
	Rifinisci leggendo ad alta voce “Come apprendere la musica”	X
	Riduci “Come apprendere la musica” a tre pagine	

Figura 2.10 Foglio Attività da Realizzare Oggi: una interruzione interna.

	MAGAZZINO ATTIVITÀ	Marco Rossi
	...	
N	Telefonare a Claudio: quando il prossimo concerto rock?	
	...	

Figura 2.11 Foglio Magazzino Attività: una attività non prevista.

Ancora, Marco si chiede: “È importante che entro domani questa attività sia realizzata? No. È importante che sia fatta entro la fine della settimana.”

Marco aggiunge questa scadenza tra parentesi quadre vicino alla “N” (fig. 2.12).

	MAGAZZINO ATTIVITÀ	Marco Rossi
	...	
N [14.7]	Telefonare a Claudio: Quando il prossimo concerto rock?	
	...	

Figura 2.12 Foglio Magazzino Attività: una attività non prevista con scadenza.

Se dopo 10 minuti a Marco viene una voglia improvvisa di pizza, egli segnerà un altro apostrofo, ma stavolta inserirà questa attività nel foglio “Attività da Realizzare Oggi” sotto il titolo “Urgenti Non Previste” (fig. 2.13).

Fatto questo, Marco continua il Pomodoro.

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su “Come apprendere la musica” (max 10 pagine)	''
	Rifinisci leggendo ad alta voce “Come apprendere la musica”	X
	Riduci “Come apprendere la musica” a tre pagine	
	URGENTI NON PREVISTE	
	Ordinare una pizza	

Figura 2.13 Foglio Attività da Realizzare Oggi: una interruzione interna urgente.

Finora il Pomodoro non è mai stato interrotto. Ha sempre continuato a ticchettare e Marco a lavorare, gestendo le interruzioni.

E chiaro che il tempo per gestire l’interruzione dovrà essere minimo, qualche secondo al massimo. Altrimenti il Pomodoro è da considerarsi interrotto, ovvero nullo.

Quando Marco ordinerà la pizza?

Finalmente squilla il Pomodoro. Marco segna la X e fa una breve pausa (fig. 2.14).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su “Come apprendere la musica” (max 10 pagine)	''
	Rifinisci leggendo ad alta voce “Come apprendere la musica”	X X
	Riduci “Come apprendere la musica” a tre pagine	
	URGENTI NON PREVISTE	
	Ordinare una pizza	

Figura 2.14 Foglio Attività da Realizzare Oggi: una interruzione interna urgente, secondo Pomodoro.

A seconda del livello di urgenza percepito, Marco può decidere di telefonare subito alla sua pizzeria preferita e ordinare la pizza o di aspettare la fine del blocco di quattro Pomodori. In ogni caso l’urgenza è ben visibile.

Marco decide di andare avanti con il prossimo Pomodoro.

Il terzo Pomodoro riceve ben otto tentativi di interruzione, fortunatamente tutti gestiti. Una volta l’attività è stata considerata non urgente ed è stata riportata nel “Magazzino Attività”, le altre volte non si è riusciti a non classificarle come urgenti (fig. 2.15).

ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	''''''''''
Scrivi articolo su "Come apprendere la musica" (max 10 pagine)	X X
Rifinisci leggendo ad alta voce "Come apprendere la musica"	
Riduci "Come apprendere la musica" a tre pagine	
URGENTI NON PREVISTE	
Ordinare una pizza	
Scegliere bicicletta da acquistare	
Leggere articolo sull'apprendimento della musica in Asia	
Cercare gli eventi jazz di luglio a Roma su internet	
Controllare E-Mail	
Ordinare cena cinese	
Mettere a posto i cassetti della scrivania	
Fare le punte alle matite	

Figura 2.15 Foglio Attività da Realizzare Oggi: molte interruzioni interne urgenti.

Qualcuno potrà sorridere sul carattere di urgenza di quelle attività. Ma in tale modo sono state percepite da chi sta lavorando.

Il punto da sottolineare è che attraverso la Tecnica del Pomodoro si sono trovate molte cose utili o piacevoli da fare, ma si è anche consapevolmente deciso di non farle subito, nel Pomodoro corrente.

Leggere le varie attività e l'urgenza ad esse assegnata è un indicatore di quanto si stia "muovendo" la propria mente, di quanto sia difficile per essa rimanere "ferma" e concentrata sull'attività da svolgere. Spesso il numero e l'eterogeneità dei tentativi di interruzione interna sono un sintomo della paura di non riuscire a completare l'attività.

Non bisogna sorprendersi se molte di queste distrazioni si riveleranno successivamente, anche a chi le ha scritte, realmente non urgenti. È probabile che al termine del Pomodoro, dell'attività o della giornata, molte voci considerate apparentemente urgenti o "urgentissime" saranno gestite in modo diverso:

- Si sposteranno nel "Magazzino Attività": forse la bicicletta si può scegliere anche domani;
- Si realizzeranno durante le pause lunghe: ad esempio cercare gli eventi jazz a Roma a luglio;
- Si cancelleranno: realmente si vuole ordinare una pizza insieme a involtini primavera e anatra pechinese? Si potrebbe anche arrivare a realizzare di non desiderare ordinare nulla da mangiare a fine giornata.

È una "mente diversa" quella che a fine Pomodoro, o alla fine del blocco di quattro Pomodori, o a fine giornata, rilegge quelle voci e alle volte si sorprende.

Le attività realmente urgenti sono comunque sempre in evidenza sul foglio delle "Attività da Realizzare Oggi". La Tecnica del Pomodoro cerca di fare in modo che tali attività non interrompano il Pomodoro corrente. Esse potranno essere:

- Realizzate al posto del prossimo Pomodoro (sempre misurate da un Pomodoro), escludendo altre attività;
- Riprogrammate all'interno della giornata, escludendo altre attività;
- Spostate di Pomodoro in Pomodoro fino possibilmente ad arrivare alla fine della giornata imparando così a riconoscerne progressivamente il reale carattere di urgenza.

Se e quando si realizzeranno tali attività urgenti e non previste all'interno della giornata, si segneranno i relativi Pomodori nello spazio a questo dedicato (fig. 2.16).

In tutti i casi finora presentati le interruzioni si dicono "gestite".

Come si può notare, il meccanismo di gestione consiste nell'invertire la dipendenza verso le interruzioni interne e conseguentemente far dipendere queste ultime dai Pomodori in cui si deciderà di programmarle.

ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi

Scrivi articolo su "Come apprendere la musica" (max 10 pagine)	X X
Rifinisci leggendo ad alta voce "Come apprendere la musica"	
Riduci "Come apprendere la musica" a tre pagine	
URGENTI NON PREVISTE	
Ordinare una pizza	
Scegliere bicicletta da acquistare	
Leggere articolo sull'apprendimento della musica in Asia	X
Cercare gli eventi Jazz di luglio a Roma su internet	
Controllare E-mail	
Ordinare cena cinese	
Mettere a posto i cassetti della scrivania	
Fare le punte alle matite	

Figura 2.16 Foglio Attività da Realizzare Oggi:attività non prevista realizzata in giornata.

Se invece si è costretti, per propria debolezza o per reale urgenza, ad interrompere l'attività a Pomodoro ticchettante, è possibile seguire una unica strada: annullare il Pomodoro corrente – anche se stava quasi per squillare (non esistono frazioni di Pomodoro) – e segnare comunque l'apostrofo nello spazio dei Pomodori in modo da tener traccia del Pomodoro interrotto.

Ovviamente i Pomodori non completati – senza squillo – non possono essere rappresentati con la X. Ci si riposa 5 minuti e si riparte con un nuovo Pomodoro.

"Il prossimo Pomodoro andrà meglio".

Il primo obiettivo da raggiungere per ridurre le interruzioni è essere consapevoli del numero e tipo delle interruzioni interne, osservarle, accettarle e programmarle o eventualmente eliminarle.

2.2.3 Interruzioni esterne – "ci interrompono"

Lavorando in ambienti sociali si può essere interrotti: il compagno di studi che chiede la spiegazione di un paragrafo o propone un *film* per la sera, una telefonata non filtrata efficacemente dalla segretaria, un collega che chiede come realizzare un certo *report*, o il programma di *e-mail* che fischieta continuamente avvisando l'arrivo di nuove *e-mail*.

Come comportarsi?

Le forme di interruzione esterne richiedono la capacità di "proteggere" il proprio Pomodoro ticchettante. Si è fatto tanto finora per eliminare le interruzioni interne. Ora il rischio è che qualcuno dall'esterno vieti il piacere di segnare la X sul foglio delle "Attività da Realizzare Oggi".

La differenza principale tra le interruzioni interne è quelle esterne è che in queste ultime occorre interagire con altre persone: occorre comunicare.

Il meccanismo di gestione è lo stesso visto per le interruzioni interne: invertire la dipendenza verso le interruzioni e fare in modo che le "interruzioni dipendano da noi".

Alcuni esempi saranno utili per chiarire come operare concretamente. Le telefonate in arrivo possono essere deviate su segreterie telefoniche e controllate successivamente. Le *e-mail* possono continuare ad arrivare sul proprio programma di posta elettronica senza distogliere la nostra attenzione semplicemente disattivando eventuali allarmi. Nel caso in cui un collega o un compagno di studi si presenti fisicamente, lo si informerà gentilmente che al momento si è impegnati – molti simpaticamente dicono di essere "sotto Pomodoro" – e che, per non essere interrotti, si preferirebbe poterlo richiamare entro 25 minuti, tra qualche ora o il giorno dopo, a seconda del livello di urgenza e importanza.

Per esperienza sono rari i casi di vera urgenza in cui è richiesta una pronta risposta in tempo reale. Un differimento di 25 minuti o di 2 ore (quattro Pomodori) è in genere sempre possibile per attività ritenute "comunemente urgenti". Tale differimento non comporta generalmente svantaggi a chi desidera comunicare con noi, ma comporta un grosso vantaggio nel far lavorare bene la propria mente, concludere le attività nel modo desiderato e riprogrammare l'attività urgente. Facendo esperienza ci si renderà conto di quanto spesso queste

attività apparentemente urgenti possono essere riprogrammate anche il giorno seguente con soddisfazione da parte del richiedente.

“Proteggere il Pomodoro” vuol dire quindi: informare efficacemente, negoziare velocemente la riprogrammazione dell’interruzione, e poi richiamare nel tempo promesso chi ci ha interrotto.

Il meccanismo “informa, negozia e chiama” consente di controllare le interruzioni esterne semplicemente riprogrammandole in un successivo Pomodoro, nello stesso giorno o in un altro giorno a seconda dell’urgenza. In questo meccanismo sta l’inversione di dipendenza rispetto alle interruzioni: “non siamo più dipendenti dalle interruzioni, ma le interruzioni dipendono da noi” (ovvero dai Pomodori che assegriamo per richiamare).

Il *feedback* ricorrente da parte di chi inizia ad applicare la Tecnica del Pomodoro è scoprire che si può essere interrotti dall’esterno anche 10, 15 volte, in un solo Pomodoro (25 minuti). Se chi interrompe impara che l’azione di richiamarlo è reale e non rappresenta un modo per allontanarlo, in poco tempo sarà possibile riscontrare atteggiamenti di “protezione” del Pomodoro anche da parte di chi solitamente ci interrompe. La sensazione riportata da molti che operano con chi usa il Pomodoro è di lavorare o studiare con persone che sanno apprezzare il valore del proprio tempo.

Operativamente, la gestione di questo tipo di interruzioni è simile a quella descritta per le interruzioni interne. Anche in questo caso si lavora contestualmente su due fronti:

- Rendere evidenti le interruzioni. Ogni volta che qualcuno o qualcosa tenta di interrompere il Pomodoro si segna un trattino (-) nell’area destinata ai Pomodori, si applica l’“informa, negozia e chiama” e si annota l’attività:
 - Nelle “Attività da Realizzare Oggi” sotto l’intestazione “Urgenti Non Previste”, se da realizzarsi nella giornata, aggiungendo sul margine di sinistra della riga la scadenza promessa tra parentesi quadre;
 - Nel “Magazzino Attività”, marcandola con una “N” (non prevista) e la data di scadenza promessa tra parentesi quadre, negli altri casi.
- Aumentare la nostra determinazione a terminare il Pomodoro corrente. Segnato il trattino, si prosegue l’attività prevista fino allo squillo del Pomodoro.

In tal modo si raggiunge l’obiettivo di ricordare l’impegno preso e quello di misurare le interruzioni esterne quotidiane senza interrompere il Pomodoro.

L’esempio mostra il caso di due interruzioni esterne gestite in modi diversi durante il secondo Pomodoro di “Scrivi articolo su ‘Come apprendere la musica’” (fig. 2.17 e 2.18).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	Scrivi articolo su “Come apprendere la musica” (max 10 pagine)	-- X
	Rifinisci leggendo ad alta voce “Come apprendere la musica”	
	Riduci “Come apprendere la musica” a tre pagine	
	URGENTI NON PREVISTE:	
[15.40]	Mandare via Email Bozza Articolo a Luca	

Figura 2.17 Foglio Attività da Realizzare Oggi: una interruzione esterna urgente.

	MAGAZZINO ATTIVITÀ	Marco Rossi
	...	
N [13/7]	Fissare appuntamento con Maestro Neri per intervista	
	...	

Figura 2.18 Foglio Magazzino Attività: una attività non prevista con scadenza.

Se invece si è costretti, per debolezza o per reale urgenza, ad interrompere l’attività a Pomodoro partito, è possibile seguire una unica strada: annullare il Pomodoro corrente – anche se stava quasi per squillare (non esistono frazioni di Pomodoro) – segnare comunque il trattino nello spazio dei Pomodori in modo da tener traccia dei Pomodori interrotti e riportare la descrizione e la scadenza dell’attività nella sezione “Urgenti Non Previste”. Quindi eventualmente far partire il primo Pomodoro di quella attività.

“Il prossimo Pomodoro andrà meglio”.

Il secondo obiettivo da raggiungere per ridurre le interruzioni è essere consapevoli del numero e tipo di interruzioni esterne, negoziarle e riprogrammarle secondo il reale livello di urgenza.

2.2.4 Sistematically delle interruzioni

Nel caso in cui si sia costretti a gestire sistematicamente interruzioni, interne o esterne, la prima conseguenza visibile, applicando la Tecnica del Pomodoro è l'emersione di Pomodori destinati ad attività "organizzative" (*e-mail*, telefonate, incontri, etc.). La decisione più naturale e più comune è di destinare un Pomodoro al giorno – o più di uno se necessario – a sbrigare le urgenze derivanti da interruzioni.

Il meccanismo di inversione di dipendenza applicato per proteggere il Pomodoro corrente consiste proprio nel far sì che le interruzioni diventino Pomodori dedicati a forme di comunicazione.

Va sottolineato che l'obiettivo di chi applica la Tecnica del Pomodoro è:

- Riuscire a spostare questi Pomodori più in là nel tempo possibile, riducendone il grado di urgenza apparente e aumentandone il livello di controllabilità e programmabilità;
- Ridurre nel tempo il numero stesso di Pomodori destinati all'organizzazione delle interruzioni emerse nel giorno.

La misurazione dei Pomodori di lavoro e studio, quindi senza interruzioni non gestite, e di quelli destinati ad attività organizzative derivanti in parte dalla gestione di interruzioni, desta sempre notevole stupore da parte di chi inizia ad applicare la Tecnica del Pomodoro. In alcuni *team* si osservano inizialmente non più di 2-3 Pomodori di lavoro effettivo al giorno per persona, il resto essendo destinato a Pomodori per riunioni, telefonate ed *e-mail*.

2.2.5 Registrazione: Errore delle stime qualitative di pianificazione

Osservando le attività marcate quotidianamente dalla "N" nel "Magazzino Attività" e quelle poste tra le "Urgenti Non Previste" delle "Attività da Realizzare Oggi" è possibile valutare la propria capacità di individuare in anticipo, in fase di pianificazione, il numero e tipo di attività più efficaci per raggiungere un obiettivo. Maggiore è il numero di attività non previste correlate al raggiungimento di un obiettivo e maggiore sarà la misura dell'errore qualitativo della propria stima iniziale. A tal fine è possibile misurare le attività realizzate non previste per il raggiungimento di un obiettivo.

È ovviamente anche possibile includere nel foglio "Registrazioni" il numero delle interruzioni complessive, interne ed esterne, al fine di osservarne e guidarne la riduzione nel tempo.

2.3 Obiettivo III: Stimare lo sforzo delle attività

Preso confidenza con la tecnica fin qui presentata e raggiunti i relativi obiettivi, si possono introdurre gli elementi di stima quantitativa. L'obiettivo da raggiungere nel tempo è quello di riuscire a prevedere lo sforzo di una attività.

Il "Magazzino Attività" contiene tutte le attività da realizzare. Tali attività derivano dalla pianificazione necessaria ad individuare le modalità per raggiungere i propri obiettivi (ad esempio all'inizio di un progetto) e dalla gestione delle interruzioni. Le attività possono anche diventare col tempo inutili e allora saranno eliminate dal "Magazzino".

All'inizio di ogni giornata si effettua una stima in termini di Pomodori per ognuna delle attività indicate nel "Magazzino Attività", se necessario modificando le stime effettuate in precedenza. Si riporta quindi il numero dei Pomodori stimati in fondo alla relativa riga (fig. 2.19).

La stima in Pomodori in realtà rappresenta il numero di Pomodori necessari ad un certo numero di persone per realizzare compiutamente l'attività. Quindi si tratta di una misura di sforzo.

Nei semplici esempi che seguono il numero di Pomodori è sempre inteso relativamente ad una sola persona.

	MAGAZZINO ATTIVITÀ	Luca Bianchi
	...	
	Rispondere alle domande sulla termodinamica dal capitolo 4	2
	Ripetere a Marco le leggi sulla termodinamica	3
	Riassumere per iscritto le leggi sulla termodinamica	3
	Telefonare a Luigi per invitarlo al seminario sulla termodinamica	
	Telefonare a Marco: riportare portatile prestato!	
	Telefonare a Andrea: comprati biglietti concerto?	
	Email: Nick come si risolve esercizio 2 pag. 24?	
	...	

Figura 2.19 Foglio Magazzino Attività: la stima quotidiana.

La stima deve essere sempre espressa in termini di Pomodori interi. Non sono quindi ammesse stime del tipo cinque Pomodori e $\frac{1}{2}$. In quel caso si considerano 6 Pomodori.

Stime superiori a 5-7 Pomodori implicano attività troppo complesse ed è preferibile spezzarle in più attività da stimare separatamente e da segnare su più righe del “Magazzino” - regola del “se dura più di 5-7 Pomodori, spezzala”. Far questo, oltre a rendere le singole attività meno complesse, aumenta l’accuratezza nelle stime. Tale effetto risulta enfatizzato quando l’azione di spezzettare è orientata ad ottenere attività di natura incrementale (attività che consegnano “poco valore per volta”) e non solo attività “più piccole”.

Se la stima consiste in meno di un Pomodoro (ad esempio il tempo necessario per “Telefonare a Luigi per invitarlo ad un seminario sulla termodinamica”, o “Telefonare a Marco per chiedere il portatile prestato”) occorre aggregare attività simili fino ad arrivare ad un Pomodoro di sforzo – regola del “se dura meno di 1 Pomodoro, aggregala”. Si possono così seguire due strade rispetto all’attività stimata in meno di un Pomodoro:

- Trovare e aggregare ad essa attività simili presenti nel “Magazzino Attività” fino ad arrivare ad un Pomodoro di sforzo (fig. 2.20);
- Lasciare quell’attività senza stima ad indicare il fatto che l’aggregazione andrà realizzata in fase di composizione del foglio “Attività da Realizzare Oggi” quando quella stessa attività sarà selezionata.

	MAGAZZINO ATTIVITÀ	Luca Bianchi
	...	
	Rispondere alle domande sulla termodinamica dal capitolo 4	2
	Ripetere a Marco le leggi sulla termodinamica	3
	Riassumere per iscritto le leggi sulla termodinamica	3
	Telefonare a Luigi per invitarlo al seminario sulla termodinamica	
	Telefonare Marco: riportare portatile prestato! + Telefonare Andrea: comprati biglietti concerto?	1
	Nick come si risolve esercizio 2 pag. 24?	
	...	

Figura 2.20 Foglio Magazzino Attività: attività inferiori ad un Pomodoro di stima.

Nello scegliere una delle due strategie possibili occorre ricordare che una delle funzioni del “Magazzino Attività” è quella di facilitare la scelta delle “Attività da Realizzare Oggi”.

Si seguirà la prima strada nel caso di attività molto coese o con forti complementarità, lasciando le altre attività senza stima ad una successiva aggregazione.

In ogni caso, più attività utili si hanno nel “Magazzino Attività”, più sarà semplice scegliere la strategia da usare e il modo di aggregare le attività tra loro.

Nota Le modifiche da realizzare nel foglio del “Magazzino Attività” possono essere realizzate con una buona matita e un’ottima gomma.

2.3.1 Pomodori disponibili

Dal momento che ora si dispone del numero di Pomodori stimato per ogni singola attività, è possibile decidere di inserire un insieme di attività che complessivamente non superi il numero di Pomodori disponibili nella giornata.

Questi “Pomodori Disponibili” sono riportati nel foglio delle “Attività da Realizzare Oggi” tipicamente prima di inserire le attività da realizzare.

La figura 2.21 mostra il caso in cui il 12 luglio siano disponibili 8 Pomodori.

Si provvede quindi a scegliere le attività da realizzare nella giornata, eventualmente aggregando attività per la regola del “se dura meno di 1 Pomodoro, aggregala”. Le attività prescelte sono inserite in ordine di priorità nel foglio delle “Attività da Realizzare Oggi”. Per ogni attività, ogni Pomodoro stimato viene rappresentato da un quadratino vuoto (fig. 2.21).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Luca Bianchi Pomodori Disponibili: 8
	Rispondere alle domande sulla Termodinamica dal capitolo 4	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Ripetere a Marco le leggi della Termodinamica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Riassumere per iscritto le leggi della Termodinamica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Figura 2.21 Foglio Attività da Realizzare Oggi: Pomodori stimati.

Sarebbe perfettamente inutile aggiungere attività per oltre 8 Pomodori di stima complessiva.

Se il numero di Pomodori stimati dovesse rivelarsi superiore al numero di Pomodori necessari per completare le attività, solo al termine di queste ultime si considererà il numero di Pomodori residui e si sceglieranno attività dal “Magazzino” tali da coprire quella durata.

2.3.2 I possibili scenari

Si carica il Pomodoro e, al solito, si inizia dalla prima attività in lista. Ad ogni squillo si mette una X all'interno della prima casella vuota (fig. 2.22).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Luca Bianchi Pomodori Disponibili: 8
	Rispondere alle domande sulla Termodinamica dal capitolo 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Ripetere a Marco le leggi della Termodinamica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Riassumere per iscritto le leggi della Termodinamica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Figura 2.22 Foglio Attività da Realizzare Oggi: primo Pomodoro stimato, realizzato.

Se l'attività viene portata a compimento nel numero esatto di Pomodori stimati si barra la descrizione dell'attività (fig. 2.23).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Luca Bianchi Pomodori Disponibili: 8
	Rispondere alle domande sulla Termodinamica dal capitolo 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Ripetere a Marco le leggi della Termodinamica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Riassumere per iscritto le leggi della Termodinamica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Figura 2.23 Foglio Attività da Realizzare Oggi: attività realizzata nel numero di Pomodori stimati.

Se l'attività viene portata a compimento in un numero di Pomodori inferiore a quelli stimati (errore quantitativo di sovrastima), allo stesso modo, si barrerà la descrizione dell'attività (fig. 2.24).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Luca Bianchi Pomodori Disponibili: 8
	Rispondere alle domande sulla Termodinamica dal capitolo 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Ripetere a Marco le leggi della Termodinamica	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Riassumere per iscritto le leggi della Termodinamica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Figura 2.24 Foglio Attività da Realizzare Oggi: sottostima.

Nel caso in cui, al termine dell'ultimo Pomodoro stimato, si rendano necessari altri Pomodori per completare l'attività (errore quantitativo di sottostima), si può procedere in due modi:

- Proseguire e segnare i successivi Pomodori realizzati non considerando nuove stime. Ad esempio nel caso in cui per completare l'attività sia necessario un altro Pomodoro (fig. 2.25):

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Luca Bianchi Pomodori Disponibili: 8
	Rispondere alle domande sulla Termodinamica dal capitolo 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Ripetere a Marco le leggi della Termodinamica	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Riassumere per iscritto le leggi della Termodinamica	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> X

Figura 2.25 Foglio Attività da Realizzare Oggi: sovrastima.

- Compire una nuova stima, sempre in Pomodori e segnare alla destra dell'ultimo Pomodoro stimato e completato, con diversa forma o colore, questi nuovi Pomodori stimati. In questo modo sarà possibile evidenziare la necessità di seconde o terze stime e verificare il relativo errore (fig. 2.26).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Luca Bianchi Pomodori Disponibili: 8
	Rispondere alle domande sulla Termodinamica dal capitolo 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Ripetere a Marco le leggi della Termodinamica	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Riassumere per iscritto le leggi della Termodinamica	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> ○ ○

Figura 2.26 Foglio Attività da Realizzare Oggi: seconda stima.

Dalla figura 2.27 si comprende che il riassunto ha richiesto 4 Pomodori di cui 3 stimati originariamente (sottostima) e solo 1 dei due stimati successivamente (sovrastima).

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Luca Bianchi Pomodori Disponibili: 8
	Rispondere alle domande sulla Termodinamica dal capitolo 4	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Ripetere a Marco le leggi della Termodinamica	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Riassumere per iscritto le leggi della Termodinamica	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> ⊗ ○

Figura 2.27 Foglio Attività da Realizzare Oggi: completamento attività con seconda stima.

Considerato che si tende ad avere attività di non più di 7 Pomodori stimati ("Se dura più di 5-7 Pomodori, spezzala"), generalmente non si arriva oltre la terza stima.

Tutte le attività che hanno richiesto una terza stima devono essere riconsiderate attentamente per comprendere i motivi della evidente complessità a stimare.

2.3.3 La registrazione delle stime

È evidente che avendo introdotto il concetto di stima quantitativa, gli obiettivi del sistema di reportistica possono diventare più ambiziosi.

Nuovi obiettivi ora potrebbero essere quelli di:

- Misurare l'accuratezza delle proprie stime osservando per ogni attività lo scostamento tra sforzo stimato e sforzo reale (errore di stima).
- Evidenziare la necessità di più stime (seconde o terze stime).

Occorre così modificare il foglio della "Registrazione". A seconda dei casi il *report* prodotto dovrebbe mostrare le stime, gli sforzi effettivi e i relativi errori. Di seguito si propongono due semplici possibilità per visualizzare queste informazioni.

Data	Ora	Tipo Attività	Descrizione Attività	Stima	Reali	Diff.
12.07.2006	10.00	Studio	Rispondere domande termodinamica capitolo 4	2	2	0
12.07.2006	11.30	Ripetizione	Ripetere a Marco le leggi sulla termodinamica	3	2	-1
12.07.2006	14.00	Sintesi	Riassumere per iscritto le leggi sulla termodinamica	3	4	1

Figura 2.28 Foglio Registrazioni: solo prime stime.

Data	Ora	Tipo Attività	Descrizione Attività	Stima	Reali	Diff I	Diff II
12.07.2006	10.00	Studio	Rispondere domande termodinamica capitolo 4	2	2	0	
12.07.2006	11.30	Ripetizione	Ripetere a Marco le leggi sulla termodinamica	3	2	1	
12.07.2006	14.00	Sintesi	Riassumere per iscritto le leggi sulla termodinamica	3+2	4	-1	1

Figura 2.29 Foglio Registrazioni: prime e seconde stime.

Ci possono essere modi diversi per presentare i risultati sotto osservazione. La complessità degli obiettivi di reportistica non è ancora eccessivamente alta ed è possibile ottenere il *report* direttamente dal foglio di "Registrazione" con qualche piccolo calcolo fatto a mano. Più complessi saranno i calcoli da realizzare, più questi saranno delegati a *database*, fogli elettronici e applicazioni *software ad hoc*, mantenendo più semplice possibile l'attività della "Registrazione".

Il primo obiettivo di miglioramento delle stime quantitative consiste nell'eliminare le terze stime, mantenendo contenuto l'errore complessivo. L'obiettivo seguente consiste nell'eliminare le seconde stime, mantenendo contenuto l'errore complessivo. L'obiettivo finale è ridurre l'errore complessivo delle prime stime.

2.3.4 Gestire le esplorazioni

Non tutte le attività sono stimabili.

Soprattutto all'inizio di un progetto o di un'attività di studio, merita dedicare del tempo per realizzare utili esplorazioni: cercare nuove fonti, farsi una idea della struttura dei testi da consultare o studiare, definire meglio i propri obiettivi.

Per orientare le esplorazioni conviene applicare in pieno il concetto di *time-boxing*. Si fissa un numero di Pomodori entro i quali l'attività di esplorazione dovrà completarsi. Al termine dei Pomodori di esplorazione si definirà il vero piano di lavoro o si inizierà a realizzare una particolare attività o si deciderà se e su quali direttrici continuare l'esplorazione.

2.4 Obiettivo IV: Rendere più efficace il Pomodoro

Quando si è sistematicamente in grado di usare il Pomodoro senza interruzioni e si ha un po' di confidenza con l'attività di stima, è possibile evolvere ulteriormente la Tecnica del Pomodoro.

2.4.1 La struttura del Pomodoro

Una prima evoluzione riguarda la "struttura" del Pomodoro.

I primi tre, cinque minuti di ogni Pomodoro possono essere spesi per una breve ripetizione di quanto appreso dall'inizio dell'attività (non solo quindi dall'ultimo Pomodoro) e quindi "stampare" nella memoria quanto appreso o realizzato.

Gli ultimi tre, cinque minuti del Pomodoro possono essere impiegati per rivedere velocemente quanto realizzato (possibilmente partendo, con un procedimento “effetto-causa”, dalle ultime cose fatte risalendo alle iniziali motivazioni).

Nota Questi minuti finali del Pomodoro sono volti a ripercorrere l'attività svolta. Se invece si intende osservare la qualità e le modalità del proprio lavoro al fine di individuare possibilità di miglioramento, è opportuno programmare uno o più Pomodori per tale attività (osservazioni più brevi sono effettuate quotidianamente durante il Pomodoro di registrazione).

Tali cambiamenti non richiedono variazioni nella durata di 25 minuti del Pomodoro.

L'aumentata consapevolezza del tempo realizzata attraverso l'uso del Pomodoro consentirà di individuare fisiologicamente quei periodi di 3-5 minuti sopra citati. Una eventuale difficoltà ad identificare questi periodi può essere sintomo di una non sufficiente padronanza della tecnica di base.

2.4.2 La struttura del contenitore di Pomodori

Una seconda evoluzione riguarda il contenitore di 4 Pomodori.

Per similarità, il primo Pomodoro del contenitore di quattro, o parte di esso, può essere destinato ad una attività di ripetizione di quanto finora fatto, così come pure l'ultimo Pomodoro del gruppo di quattro, o parte di esso, può essere dedicato a rivedere quanto realizzato.

Queste attività di ripetizione e revisione aumentano di efficacia se realizzate da soli ad alta voce o attraverso un confronto in coppia o in gruppo. Applicate sistematicamente stimolano effetti di *sovraprendimento*, facilitando l'acquisizione di nuove informazioni.

2.5 Obiettivo V: Definire un orario

Sono diversi i motivi per cui non bisogna sottovalutare l'importanza di definire e rispettare un orario:

- Un orario definisce un limite. I limiti – quando realmente percepiti come non violabili – aiutano ad essere concreti: a “fare cose” e stimolano ad applicare il massimo impegno per realizzare le proprie attività entro il periodo di tempo da essi definito. Lo stesso capita per lo squillo del Pomodoro.
- Un orario definisce la separazione tra il tempo in cui lavorare e il “tempo libero”. Dove per tempo libero è preferibile intendere: il tempo destinato ad attività non finalizzate o *non programmate* (15). Questo tempo destinato ad attività non finalizzate è la benzina per la propria mente. Senza tale benzina, si perde creatività, interesse, curiosità, ci si stanca, fino ad esaurire le energie. Senza benzina, il motore si ferma (4).
- Un orario misura i risultati della giornata. Una volta definito il foglio delle “Attività da Realizzare Oggi”, il proprio obiettivo è realizzare quelle attività con il massimo della qualità possibile all'interno dell'orario. Se arriva il termine dell'orario e non si sono completate quelle attività si cerca di capire cosa non ha funzionato. Intanto si dispone già di una informazione preziosa: quanti Pomodori si è riusciti a lavorare in quella giornata.

Nella Tecnica del Pomodoro non è importante rilevare il tempo perso, quanto il numero di Pomodori realizzati. L'indomani si considererà quel numero per definire i Pomodori disponibili e si assegneranno attività solo fino al raggiungimento di quel numero di Pomodori.

Il rischio principale degli orari è che è facile sottovalutarne l'importanza e cadere nell'errore di non rispettarli.

Sono le 15. Nella giornata si è perso tempo. Si sa di non aver prodotto quanto si poteva, o quanto ci si aspettava. Si pensa tra sé: “Oggi rimango in ufficio fino a sera per recuperare”.

Una combinazione di eroismo e senso di colpa rompe il limite dell'orario e consente di non essere efficaci “fino a sera”, poi “fino alla sera del giorno dopo”, e quindi “fino alla sera del giorno successivo”. Più l'orario si dilata sistematicamente, più si riscontra un generale scadimento di risultati. Il senso di colpa cresce.

Come mai? L'eroismo non è sufficiente? Le ore sacrificate al lavoro non placano il proprio senso di colpa?

In realtà si è generato un pericoloso circolo vizioso: dilatazione dell'orario, maggiore stanchezza, minore produttività, dilatazione dell'orario.

La prima caratteristica che deve possedere un orario efficace è quindi quella di essere rispettato. Rispettare un orario vuol dire rinunciare alla sindrome dell'“ancora 5 minuti”. Arrivato il termine dell'orario, come nel caso dello squillo del Pomodoro, si sospende qualsiasi attività.

La seconda caratteristica che deve possedere un orario efficace è quella di consentire di realizzare il “tempo libero” necessario per rigenerarsi.

Nota Può succedere che si arrivi a ridosso di una scadenza importante e serva lavorare di più. È possibile prevedere del lavoro straordinario per aumentare momentaneamente la produttività. Tipicamente per ottenere risultati positivi e non incorrere nel circolo vizioso dilatazione-stanchezza-improduttività-dilatazione è necessario che tale periodo di lavoro straordinario non si protragga per più di 5 giorni, che sia definito un orario *ad hoc* per tale periodo, e che sia previsto un periodo di recupero per gestire l'immane successiva caduta di produttività.

2.5.1 Lo scenario ideale

Si può prendere ad esempio il seguente orario: 8.30-13.00 14.00-17.30.

Sono le 8.30. Alberto carica il primo Pomodoro della giornata. Questo Pomodoro potrebbe servire a rivedere le attività realizzate il giorno prima, rivedere velocemente il “Magazzino Attività” e definire le “Attività da Realizzare Oggi” che tra le altre comprenderanno anche questa attività di pianificazione. In questo stesso Pomodoro “organizzativo” di pianificazione, Alberto verifica che la scrivania sia in ordine, eventualmente provvede a riordinarla, e che tutto sia pronto.

Squillo del pomodoro, X, pausa.

Si parte con un altro Pomodoro, il primo “operativo”, e si va avanti così per altri due Pomodori. Il blocco di quattro Pomodori è finito: pausa più lunga. Nonostante abbia molta voglia di continuare a lavorare, Alberto preferisce fare una pausa abbastanza lunga pensando alla densa giornata di lavoro che lo attende. Dopo una ventina di minuti carica un nuovo Pomodoro. Va avanti per complessivi quattro pomodori. Guarda l'orologio, sono le 12.53. Ha giusto il tempo di rimettere a posto la scrivania, sistemare qualche foglio fuori posto, accertare che il foglio delle “Attività da Realizzare Oggi” sia chiaro e ben compilato e si avvia ad uscire per il pranzo.

Per le 14.00 Alberto è di nuovo alla scrivania. Carica il Pomodoro e inizia a lavorare. Non fa molta pausa tra un Pomodoro e l'altro. Ma dopo quattro squilli inizia a sentire la fatica. Deve lavorare ancora qualche Pomodoro. Vuole riposarsi bene e cerca di staccare più possibile facendo una breve passeggiata.

Dopo 30 minuti Alberto carica un nuovo Pomodoro. Squillo, X, pausa.

Alberto destina l'ultimo Pomodoro a rivedere quanto fatto nella giornata, compilare il foglio della “Registrazione”, fare alcune osservazioni su possibili miglioramenti, abbozzare il foglio delle “Attività da Realizzare Oggi” per il giorno successivo e rimettere a posto la scrivania.

Squilla il pomodoro. Breve pausa. Alberto guarda l'orologio.

Sono le 17.27.

Riordina qualche foglio in giro, sistema bene i fogli delle attività.

17.30 Inizia il “tempo libero”.

Due note relativamente a questo scenario:

- I Pomodori “operativi” non coincidono mai con la durata dell'orario. In un orario di 8 ore di lavoro/studio si sono dedicati 2 Pomodori ad attività di organizzazione (1 ora) e 12 Pomodori (6 ore) ad attività operative.
- Il tempo che passa è sempre un fattore di secondo ordine nella Tecnica del Pomodoro. Se non ci sono interruzioni non gestite, è sufficiente la successione dei Pomodori per individuare la fine della mattina o del pomeriggio. L'orario è rafforzato dai blocchi di Pomodori. Non interessa sapere che ora sia, in quanto a guidare è la sequenza di Pomodori con le rispettive pause. Da questo punto di vista l'orario considerato è del tipo: [1+3],[4]:[4],[1+1].

2.5.2 Uno scenario con interruzioni

È il secondo Pomodoro del secondo blocco dello scenario precedente.

Alberto viene interrotto e non riesce a gestire l'interruzione. Capita. Pomodoro annullato. Finalmente Alberto si libera. Vede l'ora: sono le 12.20. In pochi secondi riprogramma l'ultimo blocco ridotto ora ad un solo Pomodoro da realizzare. Fa comunque una breve pausa prima di caricare il prossimo Pomodoro. Decide anzi di allungare un po' la pausa per cercare una migliore concentrazione. Quando si sente pronto, Alberto carica il Pomodoro e riparte con il secondo Pomodoro del blocco (prima interrotto).

Nel pomeriggio, al termine del terzo blocco di quattro Pomodori, Alberto sente il bisogno di una pausa più lunga dei 3-5 minuti. Decide di fare una passeggiata di 30 minuti. Prima della passeggiata, in pochi secondi riprogramma l'ultimo blocco, originariamente di due Pomodori, ad un solo Pomodoro organizzativo. Se avanza tempo, metterà un po' a posto la scrivania e controllerà le *e-mail* arrivate. Alberto torna dalla passeggiata. Sono le 16.47. Carica il Pomodoro... Squillo, X, pausa. Tempo libero.

2.5.3 Ottimizzare l'orario

Una giornata di lavoro contiene molti Pomodori. Come organizzarli per rendere la giornata più efficace?

L'ottimizzazione di un orario deriva da un processo di osservazione e *feedback* continui. L'obiettivo è quello di rafforzare più possibile il concetto di "successione regolare di attività".

Per chi studia avendo a disposizione l'intera giornata, un orario di partenza potrebbe essere: 8.30-12.30, 13.30-17.30. Due blocchi di quattro e tre Pomodori di mattina, e due blocchi di quattro e tre pomodori di pomeriggio: [4],[3]:[4],[3]. I blocchi definiscono i momenti di pausa.

È possibile organizzare ulteriormente i Pomodori all'interno dei blocchi e si potrebbe ad esempio stabilire che il primo Pomodoro del primo blocco è destinato alla pianificazione della giornata, i seguenti 3 Pomodori allo studio di nuovi contenuti, così come i seguenti due Pomodori del secondo blocco. L'ultimo pomodoro del secondo blocco è destinato a controllare e rispondere ad *e-mail* e controllare la segreteria ed eventualmente fare telefonate ai compagni di studio in modo da rispondere efficacemente ad eventuali interruzioni gestite durante la mattina. Il primo Pomodoro del terzo blocco viene destinato a rivedere quanto fatto nel mattino. I successivi tre Pomodori sono dedicati a studiare. I primi due Pomodori del quarto blocco sono destinati a ripetere quanto appreso nella giornata e nei giorni precedenti. L'ultimo Pomodoro della giornata è destinato alla rilevazione e all'osservazione dei dati. L'orario diventa del tipo: [1+3],[2+1]:[1+3],[2+1].

L'assunzione di partenza di questo orario è che in genere di mattina si è più produttivi e soprattutto le ore pomeridiane immediatamente successive al pranzo non sono eccessivamente efficaci. È ovvio che tali assunzioni mantengono una loro variabilità soggettiva.

Perché si è detto un orario di partenza? Perché raccogliendo informazioni su "come lavoro/come sto lavorando", ovvero raccogliendo quotidianamente le metriche dei Pomodori realizzati ed eventualmente altri indicatori, lo studente può imparare ad individuare quale sia per lui, o lei, il blocco più produttivo in cui studiare, ripassare o essere creativi, e modificare consapevolmente il proprio orario, anticipandolo o posticipandolo, allungando certi blocchi o riducendone altri. In ogni modo imparando a conoscersi.

L'aspetto importante dell'organizzazione dell'orario è che la sua definizione deriva sempre da decisioni consapevoli.

Finora si sono considerati blocchi di quattro pomodori perché generalmente ritenuti più efficaci, ma è possibile prendere in considerazione anche blocchi più o meno lunghi, ad esempio di tre o cinque pomodori. Il termine di un blocco definisce la pausa di 15-30 minuti.

Si sono individuate altre due caratteristiche che deve possedere un orario per potersi dire efficace: essere destinato a cambiare nel tempo e poter essere composto di blocchi di un diverso numero di Pomodori –privilegiando blocchi di quattro Pomodori.

Nota Per esperienza, il cambio di orario diventa una necessità al cambiare delle stagioni.

2.6 Altre possibili osservazioni

Quanto finora esposto rappresenta la Tecnica di base del Pomodoro.

Fin qui, attraverso una semplice attività di rilevazione e registrazione, con pochissima elaborazione, si sono ottenuti utili *report* sullo sforzo per attività, sull'errore nelle stime qualitative o sugli errori nelle stime quantitative.

È evidente che, con lo scopo di migliorarsi, gli obiettivi della reportistica andranno cambiando nel tempo. È sottinteso che non sarà utile rilevare e registrare "tutte le metriche possibili", ma solo quelle che consentono di osservare gli aspetti che si intende consolidare o migliorare.

La Tecnica del Pomodoro nasce con l'obiettivo di essere flessibile rispetto a questo tipo di cambiamenti. Per consentire di rilevare o registrare nuove metriche sarà necessario modificare i vari fogli, così come presentato nei precedenti paragrafi. Tali modifiche andranno realizzate tenendo presente alcuni importanti criteri atti a preservare la capacità adattativa della Tecnica. In ordine di importanza si suggerisce di:

1. Tenere sempre presente che usare la tecnologia comporta un aumento di complessità derivante dalla relativa curva di apprendimento e dalla perdita di flessibilità rispetto all'uso di "carta, matita e gomma".
2. Mantenere la Rilevazione al livello di complessità più basso possibile (anche delegando piccoli compiti alla Registrazione). Preferire per questa attività strumenti semplici: "carta, matita e gomma" svolgono un lavoro egregio utile alla mente.
3. Mantenere semplice la Registrazione, usando gli strumenti più adeguati per la complessità da gestire. Prima di passare ad un foglio elettronico o ad un *database*, verificare che non esista un modo più efficace di realizzare la Registrazione con "carta, matita e gomma". Prima di passare ad un programma *software ad hoc*, verificare che non esista un modo più efficace di realizzare la Registrazione con un foglio elettronico o con un *database*.
4. Se Elaborazione e Visualizzazione diventano pesanti, complesse e ripetitive, occorre innanzitutto chiedersi se le metriche sotto osservazione sono tutte necessarie. In caso affermativo, è opportuno valutare l'uso di fogli elettronici, *database*, o programmi *software ad hoc*. Un semplice foglio elettronico può realizzare con semplicità operazioni quali: riclassificare le attività per tipologia, filtrare attività per parole, raggruppare e applicare calcoli ad attività opportunamente selezionate.
5. La fantasia è lo strumento più potente per non far crescere la complessità.

Ad esempio, nei paragrafi precedenti si è sempre considerato il caso di un unico obiettivo: la scrittura dell'articolo su "Come apprendere la musica". Tale obiettivo è raggiunto attraverso una serie di attività. Si potrebbero dover considerare più obiettivi da raggiungere contestualmente.

Come distinguerli?

A seconda dei casi si può: cambiare il modo di scrivere la descrizione in modo che sia evidenziato l'obiettivo (fig. 2.30); o includere un nuovo campo "Obiettivo" nel "Magazzino Attività", nel foglio delle "Attività da Realizzare Oggi", e in quello delle "Registrazioni", in cui inserire la descrizione dell'obiettivo, o una sigla, o un codice che lo rappresenti.

Per calcolare lo sforzo complessivo realizzato per il raggiungimento di un certo obiettivo si effettua la sommatoria degli sforzi per realizzare le relative attività.

	ATTIVITÀ DA REALIZZARE OGGI	Roma, 12 luglio 2006 Marco Rossi
	"Come apprendere la musica": Scrivere articolo (max 10 pagine)	
	"Come apprendere la musica": Rifinire leggendo ad alta voce	
	"Come apprendere la musica": Ridurre a due pagine	

Figura 2.30 Foglio Attività da Realizzare Oggi.

Si potrebbe voler calcolare in quanto tempo si evadono obiettivi o attività (2). Per far questo è sufficiente misurare la quantità di tempo tra la data di completamento e la data in cui l'attività è inserita o eventualmente assegnata. Disponendo già della data di completamento di un'attività (foglio delle "Attività da Realizzare Oggi") occorrerà, nel primo caso, rilevare la data

di inserimento di quella attività nel “Magazzino Attività”, nel secondo caso rilevare la data di assegnazione nel foglio delle “Attività da Realizzare Oggi”. Nel foglio delle “Registrazioni” si accumuleranno i Pomodori di sforzo eventualmente realizzati in più giorni per la medesima attività.

In ogni caso, la scelta di quali metriche rilevare e registrare deve essere subordinato alla scelta degli obiettivi di miglioramento. In tal caso il sistema di metriche crescerà incrementalmente sulla base delle reali necessità, tenendo al minimo la complessità di rilevazione.

3 Risultati

La Tecnica del Pomodoro è stata applicata con successo in vari tipi di attività: organizzare il lavoro o lo studio, scrivere libri, preparare rapporti tecnici, predisporre presentazioni, gestire progetti, incontri di lavoro, eventi, conferenze, corsi di formazione.

Di seguito si presenta una serie di considerazioni derivate dall'esperienza di persone e *team* che hanno applicato la Tecnica del Pomodoro.

3.1 Tempi di apprendimento

I tempi per iniziare ad applicare la Tecnica del Pomodoro sono immediati. L'apprendimento completo della tecnica richiede dai 7 ai 20 giorni di applicazione costante.

La continuità nell'uso della Tecnica è spesso favorita dall'applicazione in coppia o in *team*.

Nota L'esperienza mostra che l'applicazione della Tecnica in *team*, organizzando il lavoro in coppie produce minori tempi di apprendimento e una maggiore continuità di risultati. In tal caso ogni coppia lavorerà con un proprio Pomodoro.

3.2 Durata del Pomodoro

Relativamente alla durata del Pomodoro, due forze devono essere tenute in equilibrio per massimizzare l'efficacia:

- Il Pomodoro deve rappresentare una efficace grandezza atomica di lavoro. In altre parole, il Pomodoro deve misurare sforzi continuati "uguali" tra loro, quindi confrontabili. Il problema è che, come l'esperienza mostra, "il tempo non è tutto uguale" rispetto allo sforzo prodotto. I mesi non sono tutti uguali: dicembre e agosto sono i mesi "più brevi". Allo stesso modo le settimane non sono tutte uguali: non in ogni settimana si produce lo stesso sforzo. All'interno di una settimana, le giornate non sono tutte uguali: in alcune si può lavorare 8 ore, in altre, ad esempio se occorre viaggiare per lavoro o andare dal dentista, si può lavorare 5 ore, in altre ancora, meno frequenti si spera, si può lavorare 10 o 12 ore. Le ore stesse non sono tutte uguali: principalmente a causa delle interruzioni, non ogni ora produce la stessa quantità di sforzo. Quantità di tempo di molto inferiori, 10 minuti ad esempio, pur non interrompibili, non consentono di conseguire risultati apprezzabili, inoltre, la rilevazione stessa diventerebbe eccessivamente intrusiva. Relativamente a questa prima forza, la mezz'ora sembra diventare ideale.
- Il Pomodoro deve favorire consapevolezza, concentrazione e lucidità. È dimostrato che periodi di tempo tra i 20 e i 45 minuti sono in grado di massimizzare attenzione e attività mentale se seguiti da una breve pausa (15).

Queste due forze hanno portato a considerare periodi di tempo ideali per il Pomodoro, quelli dai 20 ai 35, massimo 40 minuti. L'esperienza ha mostrato che periodi di tempo di 30 minuti ottimizzano la Tecnica del Pomodoro.

Nota In diversi gruppi di lavoro a cui è stata proposta la Tecnica del Pomodoro in attività di *mentoring*, si è lasciato libero il *team* di scegliere la durata del "proprio" Pomodoro, a condizione che questa scelta derivasse da osservazioni sperimentali in ordine all'efficacia. Generalmente il percorso seguito dai *team* è stato quello di partire da Pomodori di un'ora (venticinque minuti sembrano inizialmente troppo brevi), passare a due ore e poi scendere a 45 minuti, quindi 10 minuti e infine attestarsi sui 30 minuti.

3.3 Variabilità nella durata delle pause

La durata delle pause dipende dalla percezione della propria stanchezza.

Nel caso delle pause di fine blocco si richiede una pausa da 15 a 30 minuti. Se, ad esempio, si è tenuto un ritmo serrato per l'intera giornata e si è arrivati al termine del penultimo blocco di Pomodori, sicuramente la pausa sarà di 25 minuti. Una situazione in cui occorre risolvere un problema complesso richiederà pause tra blocchi di 25 minuti.

In casi di particolare stanchezza è ovviamente possibile ed utile aumentare occasionalmente la durata delle pause tra i blocchi. È tuttavia da considerare che pause sistematicamente più lunghe di 30 minuti rischiano di rompere il ritmo tra i blocchi di Pomodori, ma soprattutto suonano come un campanello di allarme: "Il nostro corpo ci sta comunicando che ha bisogno di riposo e forse di tempo libero!"

Sarebbe un grave errore ridurre la pausa tra i blocchi per fretta. La nostra mente ha bisogno di tempo per integrare ed essere pronta a ricevere nuove informazioni per risolvere i problemi da affrontare nel prossimo Pomodoro. Realizzare, per fretta, una pausa troppo breve potrebbe portare ad uno stato di "paralisi" delle soluzioni.

Nota Per chi inizia ad usare la Tecnica del Pomodoro, terminato l'ultimo Pomodoro del blocco dei 4, risulta utile caricare il *timer* su 25 minuti e iniziare la pausa. L'obiettivo non è imporsi di fare una pausa di 25 minuti, ma essere tranquilli di non sforare i 30 minuti di pausa. Questa pratica è consigliabile solo inizialmente. Col tempo si acquisirà la percezione della propria stanchezza e la sensazione dell'avvenuto recupero.

Simili considerazioni valgono per le pause tra i Pomodori. In questo caso è consigliabile fare pause non inferiori ai 3-5 minuti. In casi particolari di stanchezza la pausa si può allungare fino a 10 minuti. Occorre ricordare però che pause tra Pomodori sistematicamente superiori ai 5-10 minuti rischiano di rompere il ritmo tra i Pomodori. Meglio allora, in quei casi di stanchezza, considerare terminato il blocco di Pomodori corrente e realizzare la relativa pausa di 15-30 minuti.

Per gestire le proprie risorse al meglio si opererà strategicamente, prima aumentando la durata delle pause tra blocchi e, quindi, se ancora necessario, aumentando le pause tra singoli Pomodori.

La metafora più calzante riguardo la gestione delle pause è quella del fondista che, anche se sin dall'inizio della competizione sente di avere energia per essere più veloce, conosce i suoi limiti e le difficoltà della prova e amministra le proprie risorse per ottenere il miglior risultato a fine gara.

3.4 Diversa percezione del tempo

Il primo beneficio derivante dall'applicazione della Tecnica del Pomodoro, avvertito già nei primi giorni di pratica, è quello di una maggiore capacità di focalizzazione e concentrazione dovuta ad una diversa percezione del tempo.

Questa diversa percezione del tempo che passa sembra produrre le seguenti sensazioni:

1. Sin dai primi Pomodori, i 25 minuti sembrano passare "più lentamente";
2. Dopo alcuni giorni di applicazione costante del Pomodoro, chi lo usa riferisce di riuscire ad individuare, "sentire", la metà del periodo di 25 minuti;
3. Entro la prima settimana di applicazione costante del Pomodoro, chi lo usa riferisce di riuscire ad individuare, "sentire", quando mancano 5 minuti alla fine del Pomodoro. Al riguardo molti riferiscono di una sensazione di leggera stanchezza in corrispondenza degli ultimi 5 minuti del Pomodoro.

È possibile stimolare questa capacità di "sentire" in modo diverso il tempo, attraverso una serie di esercizi volti a rendere maggiormente consapevole del tempo che passa chi usa il Pomodoro.

Questa diversa consapevolezza della percezione del passare del tempo sembra portare chi usa il Pomodoro ad una maggiore concentrazione verso l'attività da svolgere.

3.5 Il suono del Pomodoro

Il Pomodoro produce due suoni: il ticchettio e lo squillo al termine dei 25 minuti.

Esistono diversi aspetti da considerare riguardo a questi suoni e da due diverse prospettive: rispetto a chi usa il Pomodoro e rispetto a chi si trova nello stesso ambiente di chi usa il Pomodoro.

3.5.1 Chi usa il Pomodoro

Si consideri il caso di chi usa il Pomodoro.

Quando si inizia ad applicare la Tecnica del Pomodoro, il suono del ticchettio e quello dello squillo possono inizialmente dare fastidio.

È possibile attutire tali rumori in vari modi, ma, per esperienza, con la pratica (sono sufficienti pochi giorni di applicazione costante) si realizzano due fenomeni:

- Il ticchettio diventa un suono addirittura tranquillizzante: “sta ticchettando e io sto lavorando, tutto bene”;
- Lo squillo finisce per non sentirsi più a causa dell’alta concentrazione raggiunta. Il non sentire lo squillo del Pomodoro diventa a volte il vero problema.

Ovviamente le diverse sensazioni percepite relativamente agli stessi suoni denotano un cambiamento profondo nella nostra percezione del tempo che passa.

3.5.2 Chi “subisce” il Pomodoro

Si consideri ora il caso di chi “subisce” il Pomodoro. Il caso cioè in cui si applica la Tecnica del Pomodoro in un ambiente aperto: ad esempio le aule dedicate allo studio presso le università, o gli *open space* negli ambienti di lavoro.

Diverse sono le soluzioni sperimentate per rispettare chi non usa il Pomodoro. In ordine di efficacia si ricordano: orologi con il conto alla rovescia impostato a 25 minuti che lampeggiano o emettono un breve e debole rumore; cellulari con applicazioni *software* che fanno lampeggiare il *display* o che generano una vibrazione (ad esempio il PomodoroMobile di XPLabs); *timer* da cucina con suonerie attutite; Pomodori-*software* per *computer*, anche detti *soft-Pomodoro* (tra tutti è da ricordare il JTomato di Bruno Bossola).

Il ticchettare e lo squillare anche di numerosi Pomodori in un ambiente in cui opera un gruppo di persone che usa la Tecnica del Pomodoro non è considerato fastidioso.

3.6 La forma del Pomodoro

Il *timer* da cucina, ovviamente, può avere forme anche diverse da quelle di un pomodoro.

Mele, pere, arance, *toaster*, cuochi, sfere, forme spaziali, il mercato dei Pomodori è tanto vasto quanto allegro.

Scegliere la propria forma di Pomodoro (o meglio di *timer*) rende la Tecnica più simpatica ed accessibile.

3.7 L’ansia da squillo

Nei primi Pomodori di apprendimento della Tecnica è possibile avvertire ansia derivante dalla sensazione di “essere posti sotto controllo” dal Pomodoro.

Per esperienza, questa sensazione si riscontra principalmente in due casi:

- Persone poco abituate all’auto-disciplina;
- Persone molto orientate al raggiungimento di risultati.

In entrambi i casi risulta difficile concentrarsi sull’obiettivo principale della Tecnica: consentire a ognuno di realizzare un percorso di miglioramento del proprio processo di lavoro o studio attraverso il meccanismo della auto-osservazione.

Nel caso di persone poco abituate all’auto-disciplina, generalmente viene riferita la paura che la Tecnica del Pomodoro possa essere utilizzata per effettuare controlli esterni.

Non è obiettivo della Tecnica effettuare esami o controlli esterni di alcun tipo. Nella Tecnica del Pomodoro non esiste un ispettore che esternamente controlla *tayloristicamente* “tempi e metodi” dei lavoratori. La Tecnica del Pomodoro non deve essere distorta per realizzare una tale forma di controllo esterno. La Tecnica del Pomodoro nasce per soddisfare il bisogno personale di migliorarsi e deve poter essere applicata spontaneamente.

Il caso di persone molto orientate ai risultati è più frequente.

Se ogni ticchettio sembra un invito a fare le cose di fretta, se ogni ticchettio ripropone la domanda: “Sto andando abbastanza veloce?”, si è pienamente immersi nella sindrome del *divenire*. E questo oggi è piuttosto comune.

La paura sottostante è in genere quella di non riuscire a mostrarsi efficaci quanto si vorrebbe, verso gli altri e verso se stessi.

Il Pomodoro è uno strumento di confronto, per lo meno con se stessi, e ogni tic e tac può sembrare svelare la propria incapacità.

Sotto la pressione del tempo che passa, si cercano scorciatoie, ma non è con esse che si andrà veloci. Le scorciatoie portano difetti e interruzioni che finiscono per alimentare, in un circolo vizioso, la paura del tempo.

Come arrivare a sentire il ticchettio come un suono tranquillizzante? L'idea, la soluzione potrebbe essere al prossimo tic, ma si rischia di perderla se ad ogni tic si continua a pensare a quanto si è veloci.

La prima cosa da apprendere con la Tecnica del Pomodoro è che non è importante “sembrare veloci”, ma arrivare ad “essere veloci” imparando a misurare se stessi, ad osservare come si lavora e a sviluppare il valore della continuità. Per questo motivo, il primo obiettivo da raggiungere nella Tecnica del Pomodoro è semplicemente segnare i Pomodori realizzati.

Se per preparare un semplice riassunto di due pagine si impiegano 4 Pomodori non è importante che la propria aspettativa sia di completarlo in 2 Pomodori, o che si desideri mostrare agli altri che si è in grado di terminarlo in 2 Pomodori, quanto individuare la strada per passare da 4 a 2 Pomodori.

La sfida iniziale è quella di sapere raccontare come si lavora sulla base di misurazioni sperimentali raccolte ogni 30 minuti e non avere aspettative di risultato. Semplicemente lavorare, misurare, osservarsi ed eventualmente cambiare per migliorare. Compreso questo punto, il ticchettio comincia a suonare in modo diverso. Serve concentrazione per essere veloci.

Il passo successivo sarà stimare e perché no, anche sfidarsi a riuscire a completare l'attività entro la stima, è nelle regole del gioco della Tecnica del Pomodoro, ma mai prendendo scorciatoie. Le X dei Pomodori realizzati danno fastidio quando si avvicinano al quadratino dell'ultimo Pomodoro stimato, ma si deve avere il coraggio di continuare a lavorare calmi e concentrati per avere successo. Stimolare il valore della continuità porta alla produttività e alla creatività. Ogni ticchettio del Pomodoro, se avvertito, è un invito a rimanere concentrati, attenti e continuare.

Nota All'inizio anche realizzare un solo Pomodoro in una giornata, senza interruzioni, è un ottimo risultato perché consente di osservare il proprio processo. L'indomani il proprio impegno sarà indirizzato a realizzare almeno un Pomodoro senza interruzioni, possibilmente due o più. Nella Tecnica del Pomodoro quindi il numero di Pomodori realizzati non è importante quanto il percorso per arrivare a realizzare stabilmente più Pomodori. Questo stesso approccio incrementale è consigliabile quando si riprende la Tecnica del Pomodoro dopo averla abbandonata per qualche tempo - ad esempio al rientro da una vacanza. In questo caso occorre pazienza e un po' di allenamento per arrivare a lavorare con sistematicità 10-12 Pomodori al giorno.

3.8 Continue interruzioni interne

Quando le interruzioni interne sono percepite come non procrastinabili diventa difficile completare anche un solo Pomodoro in tutta una giornata.

In questi casi il consiglio è quello di caricare i 25 minuti e sforzarsi, Pomodoro dopo Pomodoro, di far crescere, e soprattutto mai ridurre, il tempo lavorato con continuità. L'obiettivo finale sarà quello di arrivare allo squillo dei 25 minuti di lavoro continuato, senza interruzioni. “In questo Pomodoro sono riuscito a lavorare per 10 minuti senza interruzioni, nel prossimo mi propongo di non fare meno di 10 minuti, possibilmente anche un solo minuto di più”. I risultati si ottengono quindi “Pomodoro dopo Pomodoro”.

3.9 “Il prossimo Pomodoro andrà meglio”

La sensazione di avere avuto tempo per fare cose e non averlo usato proficuamente è spesso paralizzante. La nostra mente inizia a vagare tra passato e futuro - “Se ieri avessi fatto la ricerca

su *Internet* e l'altra settimana avessi mandato l'*e-mail*... E come farò a consegnare il *report* la prossima settimana?" - stimolando sensi di colpa e creando situazioni di ansia.

La Tecnica del Pomodoro consente sempre di focalizzarsi sul Pomodoro corrente, o una volta terminato, sul prossimo Pomodoro. L'attenzione è rivolta al "qui ed ora", enfatizzando la ricerca di un cammino concreto in cui stimolare il valore della continuità e svolgere le attività nell'ordine che appare più ragionevole.

Quando ci si sente perduti, è possibile destinare un Pomodoro ad attività esplorative per riordinare le priorità e organizzare un nuovo piano. Se si hanno già le idee chiare e manca "qualcosa", forse la volontà, forse un po' di coraggio, si carica il Pomodoro e si comincia a lavorarci su, senza aspettare il tempo.

Chi è abituato a procrastinare, riferisce di ottenere vantaggi derivanti dal fatto che il Pomodoro gli consente di concentrarsi e realizzare piccole cose (le attività richiedono massimo 5-7 Pomodori di sforzo), senza doversi preoccupare "del tutto". Si lavora "un Pomodoro alla volta", un'attività alla volta, un obiettivo alla volta.

Per profili molto orientati a procrastinare è importante realizzare che l'obiettivo iniziale è realizzare un solo Pomodoro: 25 minuti di lavoro su una attività definita, senza interruzioni.

3.10 Pomodoro meccanico o software

Quale forma di Pomodoro è più efficace: il *timer* meccanico o il *Soft-Pomodoro* per il *computer*?

Per esperienza, il Pomodoro più efficace rimane il *timer* da cucina.

In ogni caso, per garantire massima efficacia, il Pomodoro deve soddisfare una serie di requisiti:

- Consentire una esplicita azione di caricamento – che esprime la nostra dichiarazione di volontà di iniziare a impegnarci sull'attività;
- Mostrare chiaramente il tempo rimanente e possibilmente sentire il ticchettio dello scorrere del tempo – in modo da allenarci a "sentire" il tempo e rimanere concentrati;
- Produrre un segnale distinguibile e facilmente identificabile per indicare il termine del tempo.

Inoltre i gesti di segnare il termine di un Pomodoro e quello di eliminare una attività completata dalla lista delle "Attività da Realizzare Oggi" devono essere effettuati in modo esplicito da chi usa la Tecnica del Pomodoro e conseguentemente è preferibile non automatizzarli.

3.11 Miglioramento delle stime

Uno dei risultati più visibili raggiungibile con la Tecnica del Pomodoro riguarda il miglioramento della capacità di stimare.

Tale miglioramento avviene attraverso due strade:

- Miglioramento degli aspetti quantitativi delle stime. Si ottiene riducendo l'errore tra Pomodori stimati e Pomodori effettivi. In altri termini nel momento della pianificazione si è in grado di predire con accuratezza lo sforzo necessario per realizzare una certa attività. L'auto-osservazione e la misurazione ogni 30 minuti sono alla base della maggiore accuratezza nelle stime. Per esperienza un positivo segnale verso il miglioramento nelle stime si ha quando il numero di sottostime è dello stesso ordine del numero delle sovrastime. Una strategia orientata a sovrastimare o sottostimare sistematicamente non porta ad un miglioramento quantitativo. Bisogna imparare a stimare per essere efficaci.
- Miglioramento degli aspetti qualitativi delle stime. Si ottiene riducendo il numero di attività realizzate non previste in fase di pianificazione. In altri termini nel momento della pianificazione si è in grado di individuare il numero e il tipo di attività effettivamente da realizzare (versione debole) o meglio si è in grado di individuare l'insieme particolare di attività che porta al raggiungimento dell'obiettivo con il minimo sforzo (versione forte). Non individuare attività da realizzare o comprendere che le attività individuate non sono le più efficaci comporta una sottostima complessiva. Con la Tecnica del Pomodoro le attività non previste vengono tracciate quando emergono. L'osservazione e la comprensione della natura di tali attività porta ad una maggiore capacità di previsione e di organizzazione.

Perché con la Tecnica del Pomodoro avvengono entrambi tali miglioramenti?

Una delle cause comuni del miglioramento quantitativo e di quello qualitativo consiste nel fatto che le attività sottoposte a misurazione vengono continuamente spezzate per la regola del “se dura più di 5-7 Pomodori, spezzala”.

Attività più “piccole” sono più comprensibili e più facilmente stimabili, riducendo così i margini di errore.

Attività più piccole, ma non “troppo”, consentono di individuare strategie di soluzione più semplici. A questo riguardo l’obiettivo nello spezzettare non dovrebbe mai essere quello semplicemente di dividere le attività il più possibile, piuttosto quello di individuare percorsi incrementali meno complessi possibili.

3.12 Motivazione e Pomodoro

Tre fattori, nella Tecnica del Pomodoro contribuiscono ad aumentare la propria motivazione:

- Il completamento quotidiano di tante attività, né troppo semplici né eccessivamente complesse (si veda la regola del “se sono più di 5-7 Pomodori, spezzala”), utili al raggiungimento dell’obiettivo (13);
- La possibilità di influenzare direttamente il proprio miglioramento, quotidianamente;
- La consapevolezza di “come si lavora e come si sta lavorando” derivante dalla continua osservazione e misurazione.

3.13 E se “salta tutto” ...

Cosa fare se ci si lascia prendere dalla fretta, dal nervosismo, se si entra in crisi, se si ricomincia a sentire l’ansia del *divenire* e la scadenza appare ogni secondo più vicina? Cosa fare se si arriva alla paralisi totale?

Può succedere. È umano. La Tecnica del Pomodoro è estremamente utile in questi casi.

La prima cosa da fare è osservare la situazione. Comprendere cosa è andato male nell’ultimo Pomodoro. Se necessario, occorre riprogrammare le attività, rimanendo aperti a nuove attività da includere ed eventualmente a nuove strategie per individuare le attività da realizzare. Concentrarsi sul prossimo Pomodoro. Continuare a lavorare. La concentrazione e la consapevolezza portano alla velocità. Un Pomodoro alla volta.

Se si è particolarmente stanchi occorre organizzare blocchi più brevi (ad esempio di 3 Pomodori) e aumentare le pause tra i blocchi.

Più si è stanchi, ci si sente “indietro” o in crisi, più importante è ripetere e rivedere piuttosto che “andare avanti” ad ogni costo. L’obiettivo primario non è mai recuperare il tempo perduto. L’obiettivo è essere concentrati nel fare il prossimo passo seguendo la strada scelta, spesso cambiata, consapevolmente.

3.14 Il limite del Pomodoro

Il principale svantaggio della Tecnica del Pomodoro consiste nel fatto che per raggiungere i propri obiettivi efficacemente occorre accettare di “farsi aiutare” da un piccolo oggetto meccanico.

Interrompere la pratica della Tecnica del Pomodoro, di fatto, riduce anche la maggior parte dei positivi effetti fin qui descritti. Pur rimanendo la capacità di spezzare le attività in modo incrementale e pur continuando ad effettuare brevi pause, la disciplina tutelata dal Pomodoro sembra essere rilevante per mantenere alti livelli di efficacia.

3.15 Quando non usare il Pomodoro

La Tecnica del Pomodoro non va applicata per le attività da svolgere nel tempo libero.

L’applicazione del Pomodoro renderebbe infatti tali attività finalizzate e programmate: non più tempo libero.

Se si desidera leggere un libro per il solo piacere di farlo non è quindi consigliabile usare la Tecnica del Pomodoro. Farlo vorrebbe dire sottrarre quei Pomodori al tempo libero, al tempo non programmato.

4 Conclusioni

Verosimilmente, i positivi effetti della Tecnica del Pomodoro sulla produttività personale o del proprio *team*, derivano da una serie di fattori che si prova a sintetizzare qui di seguito.

4.1 Inversione della dipendenza verso il tempo

Il Pomodoro rappresenta una astrazione di tempo, una scatola capace di contenere e limitare il *divenire* e da cui il tempo finisce per dipendere. È proprio rompendo e invertendo la dipendenza con il *divenire* che emerge una diversa visione del tempo. Rapportandosi con una astrazione finita di tempo, il Pomodoro, è quindi possibile non dipendere più direttamente dal concetto di *divenire*.

In particolare il concetto di *time-box* abbinato a quello di tempo che scorre “al contrario” (da 25 minuti a 0), tipiche del Pomodoro, generano una positiva tensione (*eustress*) in grado di facilitare il processo di *decision-making* e più in generale di stimolare lo *slancio vitale* necessario al contempo ad affermare se stessi ed a realizzare attività.

Il passare del tempo non è più percepito come un evento negativo, ma positivo. Ogni Pomodoro rappresenta una opportunità di miglioramento o, in caso di crisi, di pronta riorganizzazione. Più il tempo passa, più si ha la possibilità di migliorare il proprio processo. Più il tempo passa, più le attività divengono stimabili e programmabili. Più il tempo passa, più la sensazione di ansia si riduce a favore di maggiore consapevolezza, maggiore focalizzazione sul “*qui ed ora*” e maggiore lucidità nel decidere “la prossima mossa”, con un conseguente aumento di produttività.

Lo stesso meccanismo di inversione di dipendenza, peraltro, si applica, nella Tecnica del Pomodoro, per ridurre ed eliminare le interruzioni, aumentando così la concentrazione e la continuità del lavoro, anche in questo caso con un significativo e correlato aumento di produttività.

4.2 Regolazione della complessità

La consegna quotidiana di numerose *attività sfidanti*, non eccessivamente complesse, né eccessivamente semplici, ottenute applicando la regola del “se dura più di 5-7 Pomodori, spezzala” e “se dura meno di 1 Pomodoro, aggregala”, porta a massimizzare la motivazione.

Attività meno complesse sono generalmente più facilmente stimabili. Di qui il miglioramento delle stime quantitative.

Spezzare le attività in modo che consegnino valore incrementale porta anche ad un aumento della determinazione a raggiungere gli obiettivi.

4.3 Distacco

Le frequenti pause nel Pomodoro sono fondamentali per ottenere un più lucido, consapevole ed efficace funzionamento della propria mente con un conseguente aumento di produttività.

È da notare che in molte realtà si riscontra una sorta di avversione alle pause, come se queste fossero un elemento di debolezza. Il pensiero comune in molte aziende sembra essere: “Il ‘vero’ *manager* inizia la riunione alle 9 di mattina e finisce alle 10 di sera, non lasciando mai il suo ufficio”.

Questi comportamenti da “duri” del lavoro rivelano in realtà una modalità di accanimento che spesso genera un ottimo sistema per frustrarsi e lavorare in modo poco lucido, e conseguentemente poco efficace.

Applicando la Tecnica del Pomodoro, molte persone hanno iniziato a comprendere il valore del distacco e la relativa efficacia. Il distacco consente ogni 25 minuti di vedere le cose in modo diverso e individuare soluzioni diverse, spesso trovare difetti da correggere, stimolando la propria creatività. Il distacco sviluppa il valore della continuità.

Il distacco deve essere reale. Non è distacco sospendere l’attività allo squillo dei 25 minuti, o al termine di un blocco, e continuare a pensare alla stessa attività durante la pausa.

Con la Tecnica del Pomodoro quindi ci si abitua a fermarsi ed a disinnescare situazioni di lavoro continuato che non portano a migliorare l'efficacia propria o del *team*.

Fermarsi, "staccare" ed osservarsi dall'esterno aumenta la consapevolezza del proprio comportamento. Fermarsi diventa sinonimo di forza e non di debolezza.

4.4 Osservazione e *feedback* continui

La Tecnica del Pomodoro rappresenta una modalità di confronto "ogni 25 minuti". I primi e gli ultimi 5 minuti del Pomodoro, destinati a rivedere e ripetere quanto fatto, già consentono di accorgersi se un certo modo di agire è efficace. Il lavoro in coppia, ancora più che quello da soli o in gruppo porta a massimizzare questo positivo fenomeno.

Nei casi più critici è addirittura possibile cambiare direzione anche dal prossimo Pomodoro riprogrammando le attività da realizzare.

La registrazione dei dati, realizzata almeno una volta al giorno, con rilevazioni ogni 30 minuti, permette di valutare sulla base di metriche oggettive l'efficacia del proprio modo di agire. Da questa osservazione è possibile arrivare a decidere di modificare il proprio processo: migliorando il contenuto delle attività, definendo ad esempio obiettivi più chiari o spezzando le attività; individuando ed eliminando attività o fasi duplicate o non necessarie; testando strategie alternative per comporre le attività riducendo l'errore nelle stime qualitative.

La possibilità di influenzare direttamente il proprio processo di lavoro o di studio orientandolo verso il miglioramento, stimola l'interesse personale nel realizzare l'attività, affermando se stesso.

4.5 Ritmo sostenibile

Il rispetto dell'orario e delle pause contribuisce a raggiungere continuità.

Per garantire un'alta produttività nel tempo, infatti, non è efficace imporsi di lavorare o studiare senza sosta dalla mattina alla sera. Una macchina industriale produce sicuramente di più se lavora per più tempo senza soste. L'uomo semplicemente non funziona come una macchina industriale.

Rispettando l'orario e le pause tra singoli Pomodori e tra blocchi di Pomodori, è possibile riuscire a lavorare o studiare mantenendo il proprio ritmo, stancandosi, come è giusto trattandosi di lavoro o studio, ma non esaurendosi.

In altri termini, una consapevole gestione delle pause e della complessità dei contenuti, consente a chiunque usi la Tecnica del Pomodoro di arrivare nel tempo a conoscere il proprio ritmo sostenibile, il proprio passo di marcia fisiologico.

Riferimenti Bibliografici

- (1) Charles Baudelaire, *I fiori del male*, Feltrinelli, 1991; ISBN 88-07-82028-5.
- (2) Kent Beck, "*Software-In-Process: A New/Old Project Metric*",
<http://citeseer.ist.psu.edu/context/2433183/0>.
- (3) Henri Bergson, *L'evoluzione creatrice*, Cortina Raffaello, 2002; ISBN 88-70-78780-X.
- (4) Jerome Bruner, *La mente a più dimensioni*, Laterza 2003; ISBN 88-420-6860-8
- (5) Jane B. Burka e Lenora M. Yuen, *Procrastination*, Perseus Books, 1983;
ISBN 0-201-10190-4.
- (6) Tony Buzan, 1982, *The Brain User's Guide*, E.P. Dutton
- (7) _____, *Make the Most of Your Mind*, Fireside Edition, 1988; ISBN 0-671-49519-4
- (8) _____, *Use Both Sides of Your Brain*, Penguin Book, 1991; ISBN 0-452-26603-3.
- (9) Hans-Georg Gadamer, *L'enigma del tempo*, Zanichelli, 1996, ISBN 88-08-09056-6.
- (10) _____, *Verità e metodo*, Studi Bompiani, 2001, ISBN 88-452-5039-3.
- (11) Tom Gilb, *Principles of Software Engineering Management*, Addison Wesley, 1996,
ISBN 0-201-19246-2.
- (12) Carlo Maria Martini, *Figli di Crono*, Cortina Raffaello, 2001; ISBN 88-70-78714-1.
- (13) Abraham H. Maslow, *Verso una psicologia dell'essere*, Astrolabio, 1971;
ISBN 88-34-00184-2.
- (14) Steve McConnell, *Rapid Development*, Microsoft Press, 1996; ISBN 15-56-15900-5.
- (15) Yona McGregor e Tony Buzan, *A Guide to Animal Farm*, Hodder & Stoughton, 1998;
ISBN 0-340-66401-0.
- (16) Eugène Minkowski, *Il tempo vissuto*, Einaudi Editore, Torino, 1971;
ISBN 88-06-30767-3.
- (17) Anita Molino, *L'arte dell'apprendere*, Tecniche Nuove, 1997; ISBN 88-481-0396-0.

Appendice 1: Le regole e il glossario della Tecnica del Pomodoro

Regole

- Un Pomodoro dura 25 minuti più 5 minuti di pausa (§2.1).
- Ogni 4 Pomodori si fa una pausa di 15-30 minuti (§2.1.2).
- Il Pomodoro è indivisibile. Non esistono i quarti o i mezzi Pomodori (§2.1).
- “Un Pomodoro iniziato deve squillare”:
 - Un Pomodoro interrotto definitivamente – ovvero senza “gestione” dell’interruzione (§2.2.2) – è da considerarsi nullo, mai caricato e non può essere segnato con la X (§2.1.1);
 - Se un’attività viene realizzata a Pomodoro iniziato, si prosegue rivedendo la stessa attività fino allo squillo del Pomodoro (§2.1.3).
- “Proteggere il Pomodoro” (§2.2.3). Informare efficacemente, negoziare velocemente la riprogrammazione dell’interruzione, richiamare nel tempo promesso chi ci ha interrotto.
- “Se dura più di 5-7 Pomodori, spezzala” (§2.3, §3.11, §4.2) . Attività complesse vanno spezzate in più attività.
- “Se dura meno di 1 Pomodoro, aggregala” (§2.3, §4.2). Attività semplici vanno aggregate.
- I risultati si ottengono “Pomodoro dopo Pomodoro” (§3.8).
- “Il Prossimo Pomodoro andrà meglio” (§3.9).

Glossario

- **Pomodoro.** *Timer* da cucina usato per misurare periodi di 25 minuti. Il nome della Tecnica deriva dal fatto che il primo *timer* usato aveva la forma di un pomodoro.
- **Time-boxing.** Tecnica secondo la quale una volta assegnate una serie di attività ad un intervallo di tempo, non si dovrà mai cambiare la data di consegna di tali attività. Se necessario si potranno rimandare le attività non concluse al prossimo intervallo temporale.
- **Errore di stima qualitativo.** Questo errore si presenta quando non si sono individuate tutte le attività necessarie per raggiungere un certo obiettivo.
- **Errore di stima quantitativo.** Questo errore si presenta quando la stima di una singola attività (o di una aggregazione di attività) risulta superiore (sovrastima) o inferiore (sottostima) al relativo sforzo effettivo.

