

# SIMMED Update



## Questo mese vi propongo questo articolo

Hai mai finito un debriefing con la sensazione di non aver detto la cosa più importante? O al contrario, di aver detto troppo, nel modo sbagliato, lasciando il tuo partecipante sulla difensiva? Questo articolo del 2006 smonta uno dei miti più diffusi nella cultura del debriefing: che essere "non giudicanti" sia la strada giusta.

Questo è stato il **primo articolo sul debriefing** che ho letto, nel lontano 2007. Peter Weinstock, insieme a un gruppo di colleghi di Boston, venne a trovarci per i primi corsi per facilitatore e lo condivise come punto di partenza per capire cosa stesse succedendo nel mondo della simulazione clinica.

Ricordo che la prima reazione fu di riconoscimento immediato: leggendo la descrizione dell'approccio "non giudicante" mi sono rivisto in molti debriefing condotti fino a quel momento, convinto di stare facendo la cosa giusta, di proteggere i partecipanti dalla critica diretta e invece stavo semplicemente nascondendo il mio giudizio dietro domande che già contenevano la risposta.

Quella lettura è stata **una piccola rivoluzione silenziosa**.

Articolo di questo mese:

### THERE'S NO SUCH THING AS "NONJUDGMENTAL" DEBRIEFING: A THEORY AND METHOD FOR DEBRIEFING WITH GOOD JUDGMENT

J. Rudolph, R. Simon & al. (2006)

Commentato da:



**Marco de Luca**

Presidente SIMMED

Responsabile del Centro di Simulazione SIMMeyer, Firenze  
Pediatra

## PERCHE' LEGGERE QUESTO ARTICOLO?

La simulazione è uno strumento potente, ma il suo valore dipende quasi interamente dalla qualità del debriefing. I formatori spesso navigano a vista tra due estremi ugualmente problematici: **il debriefing giudicante, diretto ma umiliante, e quello "non giudicante", rispettoso ma evasivo**. Entrambi spesso inefficaci.

Questo articolo affronta esattamente quella terra di mezzo scomoda.

Rudolph e colleghi del Center for Medical Simulation di Harvard presentano un framework teorico e pratico chiamato **debriefing with good judgment** (debriefing con buon giudizio), sviluppato a partire da 35 anni di ricerca sulla "reflective practice" nel mondo delle professioni.

Non si tratta di uno studio empirico con dati quantitativi, ma di un contributo teorico-metodologico fondato sull'esperienza diretta: i quattro autori avevano condotto insieme circa 2.000 debriefing con questo approccio e formato quasi 200 educatori medici al momento della pubblicazione.

Il messaggio centrale è netto: **nascondere il proprio giudizio non protegge il partecipante, lo confonde**. Se nel tuo prossimo debriefing riesci a condividere apertamente la tua prospettiva, senza erigerti a unico detentore della verità e a esplorare con curiosità il perché il partecipante ha agito in quel modo, cambierà la profondità di apprendimento che riuscirai a generare.

A quasi vent'anni dalla pubblicazione, questo articolo mantiene intatta la sua rilevanza formativa. Introduce **l'advocacy-inquiry**, una fra le tecniche più potenti a disposizione di un debriefer, e ne spiega il perché prima ancora del come.

È questo che lo rende ancora utile: non solo aggiunge uno strumento al proprio repertorio, ma cambia il modo in cui si pensa al debriefing, spingendo verso conversazioni più profonde e verso un apprendimento che va oltre la superficie dell'azione simulata.



# "There's No Such Thing as "Nonjudgmental" Debriefing: A Theory and Method for Debriefing with Good Judgment"

- LA SINTESI -

## Reflective Practice: Method and Theory

Il fondamento teorico dell'approccio viene dalla reflective practice, un metodo sviluppato a Harvard per aiutare i professionisti a esaminare le proprie ipotesi, date per scontate. Il concetto centrale è quello di frame cognitivo: le persone non percepiscono la realtà in modo oggettivo, ma la filtrano attraverso modelli interni fatti di conoscenze, credenze e convinzioni. Questi frame guidano le azioni, che a loro volta producono risultati osservabili.

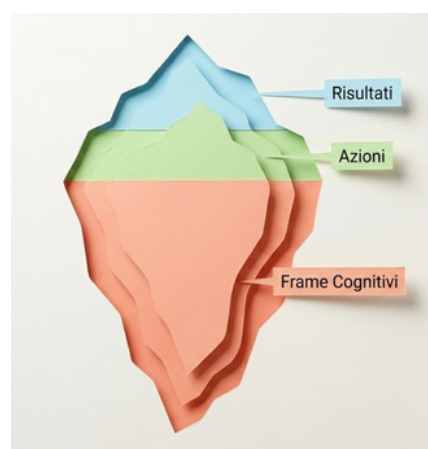
La conseguenza pratica è fondamentale: **anche gli errori sono azioni "intenzionalmente razionali"**. Un anestesista che, di fronte a un paziente che desatura, si mette a cercare ossessivamente un pallone Ambu invece di considerare alternative, non sta sbagliando per negligenza, sta agendo in modo perfettamente logico *all'interno del suo frame* ("non posso ventilare senza pallone"). Il lavoro del debriefer non è correggere il comportamento, ma portare alla luce quel **frame invisibile** e aiutare il partecipante a costruirne uno più efficace.

**"Le persone non percepiscono la realtà in modo oggettivo, ma la filtrano attraverso modelli interni, fatti di conoscenze, credenze e convinzioni"**

## Debriefing Stance: Moving from Judgmental Debriefing to Debriefing with Good Judgment

Qui l'articolo introduce la distinzione tra tre differenti approcci:

- **Approccio giudicante:** il formatore è l'unico detentore della verità. Il partecipante è un "esecutore di errori." Il rischio è l'umiliazione, la chiusura, la perdita di fiducia. Ha un unico vantaggio: il messaggio è chiaro.



- **Approccio "non giudicante":** in superficie è più gentile, ma i presupposti di fondo sono identici: "ho ragione io, devo trovare il modo di fartelo capire senza farti sentire male." Gli autori smascherano questa ipocrisia con lucidità: le domande socratiche e le domande aperte usate per "aggirare" il giudizio spesso generano confusione o sospetto nel partecipante, il quale capisce chiaramente che l'istruttore sa già e attende di ricevere la sua risposta.

- **Debriefing con buon giudizio:** sposta l'asse. Il formatore condivide esplicitamente la propria prospettiva, compreso il giudizio critico, ma lo tratta come un'ipotesi da testare, non come una sentenza. Il partecipante diventa un "costruttore di significato" le cui azioni sono la conseguenza logica di come ha interpretato la situazione. I debriefer non chiede "Perché hai sbagliato?" ma "Aiutami a capire come stavi leggendo la situazione."

Ciò che rende questo approccio genuinamente diverso dagli altri non è solo il tono, ma la struttura che lo sottende. Nel debriefing con buon giudizio, il formatore accetta di mettere in discussione anche la propria lettura degli eventi. Non si tratta di finta modestia: è il riconoscimento che il frame del partecipante, per quanto errato nei risultati che produce, era internamente coerente e comprensibile nel momento in cui è stato attivato. **Questo cambio di prospettiva trasforma il debriefing da trasferimento di conoscenza a costruzione condivisa di significato.**

Un aspetto spesso sottovalutato è il lavoro che il formatore deve fare su se stesso prima del debriefing. Identificare il proprio frame, ovvero chiedersi esplicitamente "cosa penso davvero di quello che ho visto, e perché?". Questo è il prerequisito per poterlo condividere in modo trasparente senza che diventi un giudizio. Gli autori sottolineano che i debriefer non formati a questa auto-consapevolezza tendono a "filtrare" i propri giudizi critici attraverso domande apparentemente neutre, con risultati controproducenti: il partecipante percepisce la pressione implicita ma non ne comprende la direzione, e la risposta più comune è l'atteggiamento difensivo.

Il debriefing con buon giudizio richiede anche una revisione del concetto stesso di "sicurezza psicologica". Non si tratta di creare un ambiente privo di tensione o di critica, si tratta di creare un ambiente in cui la critica è prevedibile, diretta e orientata all'apprendimento.

Paradossalmente, **condividere apertamente un giudizio critico, fatto con rispetto e curiosità genuina, può aumentare la sicurezza psicologica** percepita dal partecipante: non deve interpretare, non ci sono segnali ambigui.

### "Transparent" Talk in Debriefing: Enacting the Good Judgment Approach with Advocacy-Inquiry

Lo strumento operativo di questo approccio è la tecnica "advocacy + inquiry". **Advocacy** è un'affermazione basata sull'osservazione accompagnata dal giudizio del formatore. **Inquiry** è una domanda genuinamente curiosa che esplora il frame del partecipante.

Esempio estrapolato dall'articolo: tre differenti approcci in uno stesso scenario.

- **Giudicante:** "Damon, non posso credere che tu abbia impiegato 90 secondi ad accorgerti della desaturazione!"
- **Non giudicante:** "Damon, qual era la saturazione quando sei andato a cercare il pallone?" (domanda di cui il formatore conosce già la risposta)
- **Buon giudizio:** "Damon, ho notato che ti sei allontanato dal paziente per cercare il pallone mentre i parametri stavano peggiorando; pensavo che forse c'erano alternative per ossigenarlo [advocacy]. Vorrei capire, come stavi leggendo la situazione in quel momento? [inquiry]"

La terza versione è l'unica che mette sul tavolo la prospettiva del formatore e contemporaneamente apre uno spazio autentico per esplorare quella del partecipante. L'articolo fornisce un dialogo completo trascritto da un debriefing reale, che mostra come la tecnica funziona su un problema di team (mancanza di chiarezza sul ruolo di leader durante una rianimazione).

È importante sottolineare che l'efficacia dell'*advocacy-inquiry* dipende in larga misura dalla qualità dell'osservazione che precede il debriefing. Un'*advocacy* efficace non nasce dall'impressione generale che "qualcosa non andasse". **Nasce dall'aver osservato con precisione un'azione specifica, in un momento specifico, con un effetto specifico sul risultato clinico o sul team.** Questo significa che il formatore deve allenare la propria capacità osservativa durante la simulazione con la stessa attenzione con cui allena le proprie capacità conversazionali nel debriefing. Prendere degli appunti durante lo scenario, anche brevissime, aiuta a costruire *advocacy* ancorate alla realtà osservabile e non al ricordo selettivo.

Un secondo elemento critico è la separazione netta tra *advocacy* e *inquiry* all'interno della stessa frase. Uno degli errori più comuni, e più difficili da riconoscere in tempo reale, è quello di formulare domande che contengono già la risposta attesa, trasformando l'*inquiry* in una pressione mascherata. "Non pensi che avresti dovuto chiamare l'aiuto prima?" non è un *inquiry*: è un giudizio travestito da domanda. **Una vera *inquiry* si apre su uno spazio di risposta genuinamente imprevedibile per il debriefer,** e questo richiede una soglia di tolleranza all'incertezza che non tutti trovano naturale.

Significa fare una domanda senza sapere, e senza voler sapere in anticipo, cosa risponderà l'altro: una competenza che si allena, ma che prima di tutto si sceglie.

Infine, la tecnica *advocacy-inquiry* non va intesa come una formula da applicare meccanicamente a ogni momento del debriefing.

**Gli autori la presentano come uno strumento da usare in modo strategico, soprattutto nei passaggi più critici;** quelli in cui il formatore ha un'osservazione importante da condividere e ha bisogno di capire il frame che ha generato quel comportamento.

La padronanza di questa tecnica si vede proprio nella capacità di usarla selettivamente, come leva nei momenti in cui serve davvero.

## Conclusion

Il debriefing con buon giudizio nasce dalla consapevolezza che focalizzarsi solo sulle azioni del partecipante non basta.

Come sottolineano gli autori, è altrettanto essenziale che il debriefer porti alla superficie i propri giudizi invisibili, non per imporli, ma per usarli come punto di partenza di un'esplorazione condivisa con il partecipante.

Il risultato, quando l'approccio funziona, è duplice: **il partecipante comprende come i propri frame abbiano guidato le proprie azioni; il formatore riesce a collegare i propri obiettivi a problemi che sono profondamente significativi per chi apprende.**

Un allineamento raro e potente.

## Riflessioni personali

Quello che mi ha colpito di più, rileggendolo oggi, è quanto questo articolo abbia amplificato la mia cassetta degli attrezzi come debriefer.

Non si tratta di un testo che dice "sii più bravo" in modo vago. Ti consegna un **modello cognitivo** (frame → azioni → risultati), **una postura** (curiosità genuina verso il partecipante, trasparenza verso se stessi e il partecipante) e **uno strumento linguistico** preciso (advocacy + inquiry) che puoi iniziare a usare già nel prossimo debriefing. Per chi lavora in simulazione, avere un vocabolario condiviso per descrivere quello che fa, e quello che non fa durante un debriefing è già di per sé un salto di qualità enorme.

C'è però un aspetto che questo articolo mi ha insegnato anche in negativo, per così dire: è diventato uno strumento utilissimo per analizzare i propri fallimenti. Ogni volta che un debriefing non ha funzionato, un partecipante è rimasto sulla difensiva, una conversazione girava a vuoto, rileggerlo con questo approccio aiuta spesso a capire dove si è scivolati: una domanda un po' troppo retorica, un advocacy senza la vera inquiry che la seguiva, o un giudizio condiviso troppo direttamente senza lasciare spazio alla prospettiva dell'altro.

Questo articolo non è solo un testo da leggere una volta: è una griglia di analisi a cui tornare ogni volta che si vuole capire perché qualcosa ha funzionato o non ha funzionato.



*"Il debriefer stabilisce una 'postura di curiosità' in cui gli errori dei partecipanti sono interessanti enigmi da risolvere, non semplicemente sbagli."*

# TAKE HOME MESSAGES

## PER DEBRIEFERS ALLE PRIME ARMI

- **Smetti di nascondere il tuo giudizio.** Se hai visto qualcosa che non va, dillo – ma dillo come osservazione e ipotesi, non come verdetto. "Ho notato che... e mi ha fatto pensare che..." è un punto di partenza concreto.
- **Prima di ogni debriefing, identifica il tuo frame.** Chiediti: cosa penso davvero di quello che ho visto? Qual è la mia preoccupazione principale? Solo se sei consapevole del tuo giudizio puoi condividerlo in modo trasparente.
- **Prova la struttura advocacy + inquiry su un solo momento del debriefing.** Non devi rivoluzionare tutto subito: scegli l'episodio più critico della simulazione e costruisci una singola frase advocacy-inquiry. Osserva cosa cambia nella risposta del partecipante.
- **Distingui la curiosità autentica da quella tattica.** La domanda "come stavi leggendo la situazione?" funziona solo se sei davvero interessato alla risposta, non se stai aspettando che il partecipante arrivi alla tua conclusione.

## PER DEBRIEFERS ESPERTI E FORMATORI

- **Usa questo articolo come specchio per la tua attuale pratica.** Riascolta (o ricorda) i tuoi ultimi debriefing: quanto spesso usi domande socratiche per "guidare" il partecipante verso una risposta che già conosci? Ricordiamoci che spesso è un approccio non giudicante mascherato.
- **Forma i tuoi colleghi a distinguere i tre approcci usando esempi video.** La tabella comparativa dell'articolo è uno strumento didattico potente: costruisci tre versioni della stessa battuta e fai osservare le differenze.
- **Affronta il problema culturale in modo proattivo.** Se lavori in contesti ad alta distanza gerarchica, integra un contratto di apprendimento esplicito prima della simulazione: definisci le regole del gioco prima di applicare l'approccio.
- **Sfida avanzata: allena la tua capacità di rendere pubblico il tuo frame senza che diventi l'unica verità.** Il confine tra "condivido la mia prospettiva" e "sto imponendo la mia visione" è sottile e si sposta in tempo reale, monitorarlo richiede meta-consapevolezza continua.



## Bibliografia essenziale

1. Argyris C, Schön DA. Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. Jossey-Bass, 1974. Il testo fondativo della reflective practice, da cui Rudolph et al. traggono l'intero impianto teorico. Indispensabile per capire l'origine del concetto di frame e della distinzione tra teorie dichiarate e teorie in uso.
2. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly 1999;44:350-383. Lo studio empirico più citato sul concetto di sicurezza psicologica nei team – il prerequisito ambientale senza cui nessun approccio di debriefing può funzionare davvero.
3. Schön D. The Reflective Practitioner. Basic Books, 1983. Il testo che ha introdotto il termine "reflective practice" nel lessico professionale. Offre il quadro concettuale per capire perché portare alla luce le assunzioni tacite è così difficile e così necessario.
4. Argyris C. On Organizational Learning. Blackwell, 1994. Approfondisce il concetto di "self-sealing" – la tendenza dei professionisti a ignorare i dati che contraddicono le proprie assunzioni. Cruciale per capire perché il debriefing deve essere rigoroso e non compiacente.
5. Kegan R, Lahey LL. How The Way We Talk Can Change The Way We Work. Jossey-Bass, 2001. Il libro da cui è tratta la tabella comparativa dei tre approcci. Pratico e accessibile, offre strumenti linguistici concreti per trasformare le conversazioni difficili in contesti professionali.
6. Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage. Introduce il concetto di "sensemaking" come processo attivo con cui le persone costruiscono significato nelle situazioni ambigue. Fondamentale per capire perché i frame dei trainee non sono semplici errori cognitivi, ma sistemi coerenti di interpretazione della realtà.
7. Leape, L.L. (1994). Error in medicine. JAMA, 272, 1851-1857. L'articolo che ha aperto il dibattito moderno sulla sicurezza del paziente e sull'abbandono della cultura "shame-and-blame" in medicina. Fornisce il contesto storico e clinico che rende urgente trovare approcci al debriefing capaci di rendere gli errori davvero oggetto di discussione.
8. Snook, S.A. (2000). Friendly Fire: The Accidental Shootdown of US Black Hawks Over Northern Iraq. Princeton University Press. Un'analisi magistrale di come azioni "intenzionalmente razionali" – perfettamente logiche dentro il frame di chi le ha compiute – possano produrre esiti catastrofici. Usato dagli autori per illustrare il concetto di "razionalità situata": lettura sorprendentemente utile per chi lavora in ambienti ad alta complessità come la simulazione critica.

**Designer** - Serena Salvadei

**Editor** - Serena Salvadei

**Immagini:** Create con AI da un'idea e prompt di Marco de Luca