

Doorbreek de fire-fighting spiraal

Veel organisaties bevinden zich in een continue modus van brandjes blussen. Overvolle agenda's, kortetermijndenken en ad-hoc beslissingen voeren de boventoon. Er is altijd wel een urgent probleem dat onmiddellijke aandacht vereist, waardoor even snel 'iets regelen' prioriteit krijgt. Daarbij ondermijnt een onophoudelijke stroom van ongefilterde informatie – een direct gevolg van onze digitale overvloed – ons vermogen tot kritisch denken. We raken verstrikt in een vicieuze cirkel van symptoombestrijding waar structurele oplossingen steeds verder uit beeld raken

Door Gijs Verrest

In 431 v.Chr. stond Athene op het hoogtepunt van haar bestaan. De stad stond bekend om haar innovatieve democratische structuren en beschikte over een indrukwekkende militaire macht, met een ongeëvenaarde vloot en strategische controle over de Egeïsche Zee. Dankzij deze combinatie van politieke invloed en militaire superioriteit leek Athene onantastbaar. Het was een stad die symbool stond voor macht, welvaart en culturele vooruitgang.

Er wachtte Athene echter een catastrofale ramp. Kort na het begin van de Peloponnesische Oorlog zocht de plattelandsbevolking – onder druk van de Spartaanse belegering – massaal haar toevlucht binnen de stadsmuren, waardoor Athene zwaar overbevolkt raakte. De massale toestroom leidde niet alleen tot ruimtegebrek, maar ook tot erbarmelijke hygiënische omstandigheden en vormde de voedingsbodem voor de razendsnelle verspreiding van ziektes.

Een verwoestende pestuitbraak ontwrichtte de stad vervolgens volledig. Door de beperkte medische kennis konden de Atheners de ziekte niet indammen; hun aanpak was

onvermijdelijk reactief en improviserend. Zonder begrip van de oorzaken en verspreidingsmechanismen van de ziekte waren deze inspanningen nauwelijks effectief. De bevolking richtte zich op wat zichtbaar was: het verzorgen van zieken en het begraven van de doden. Naar schatting verloor Athene tussen de 25% en 35% van haar bevolking. Ook Perikles, de visionaire leider van de stad, viel ten prooi aan de ziekte.

Thucydides, historicus en ooggetuige, beschreef hoe traditionele religieuze en morele normen verdwenen en chaos de stad overheerste. Het machtsvacuüm dat ontstond, verzwakte Athene op politiek en militair vlak. Hoewel de exacte aard van de epidemie nog steeds wordt betwist – met mogelijke oorzaken variërend van tyfus tot pokken – staat vast dat dit een van de meest ontwrichtende rampen in de Griekse oudheid was. Athene verloor niet alleen een groot deel van haar bevolking, maar ook het vertrouwen in leiderschap en maatschappelijke samenhang, waardoor de stad nooit meer de onbetwiste grootmacht werd die ze ooit was.



De plaag van de 21^e eeuw

Fast forward naar het heden. Dankzij internet en kunstmatige intelligentie is kennis toegankelijker dan ooit, maar ze zorgen ook voor een lawine aan data. Net als Athene, dat verstrikt raakte in chaos door overbevolking en een dodelijke ziekte, worden wij geconfronteerd met een explosie aan informatie – ongefilterd, fragmentarisch en vaak van dubieuze kwaliteit. Deze constante stroom aan prikkels slokt onze aandacht op en we raken onbewust cognitief overbelast. We verliezen het vermogen om overzicht te houden en patronen te herkennen. Wat echt telt verdwijnt uit beeld en zo raken we steeds dieper verstrikt in de waan van de dag.



Niet alleen de overvloed aan informatie, maar ook de gebrekkige kwaliteit ervan speelt een desastreuze rol. Zoals slechte hygiënische omstandigheden in Athene de verspreiding van ziektes versnelden, zo vormt ongestructureerde – en misleidende – data vandaag de ideale voedingsbodem voor ineffectief handelen. Problemen worden vluchtig vastgelegd, onduidelijk gecommuniceerd en onvolledig overgedragen. Organisaties raken daardoor verstrikt in snelle, geïmproviseerde oplossingen die slechts tijdelijk verlichting bieden – als ze al werken – en niet zelden weer tot nieuwe problemen leiden. We hebben meer informatie dan ooit, maar zonder structuur en duiding draagt het niet bij aan beter begrip.

Het grootste gevaar schuilt niet in de overdaad aan belabberde informatie zelf, maar in ons onvermogen om ermee om te gaan. Onze aandacht – een eindige en kostbare bron – wordt constant opgeëist door ruis: data zonder context, problemen zonder diepgang, prikkels zonder richting. Onze aandacht spanne wordt steeds korter en daarmee slinkt de ruimte om kritisch na te denken en verbanden te leggen. Het resultaat is een paradox: hoe meer informatie we hebben, hoe moeilijker het wordt om écht te begrijpen wat er aan de hand is en aandacht behoeft.

Zo krijgen urgente problemen snel de prioriteit en vervallen we in een cyclus van

brandjes blussen – de fire-fighting modus die organisaties gijzelt in kortetermijndenken en reactief handelen.

Symptomen van fire-fighting

Ook voor de meest gerenommeerde organisaties is fire-fighting een valkuil en een gevaarlijke reflex. De symptomen zijn herkenbaar: overvolle agenda's, veel kortetermijndenken, haastige beslissingen en ad-hoc gedrag. Er is altijd wel een issue, een kwaliteitseis die niet wordt gehaald of een klant met een noodkreet. Snel 'even iets regelen' lijkt dan de beste optie, een workaround vinden en zorgen dat we weer door kunnen. We bestrijden symptomen, maar nemen geen tijd om de echte

oorzaken aan te pakken. En zo blijft de cyclus zich herhalen.

Wanneer crisismanagement de standaard wordt, nemen oppervlakkige oplossingen de plaats in van fundamentele verbeteringen. Dit vertaalt zich in een aantal hardnekkige patronen:

Urgentie wint van belangrijk

Langetermijnverbeteringen en strategische initiatieven worden telkens onderbroken door acute issues die onmiddellijke aandacht eisen. Hierdoor blijft de organisatie in een reactieve modus en raakt ze steeds verder verwijderd van structurele verbetering.

Onvolledige oplossingen

Symptomen worden bestreden, maar de oorzaken blijven ongemoeid. Net als een lekke band die steeds opnieuw wordt opgepompt in plaats van gerepareerd, keren dezelfde problemen terug – soms in nog hardnekkiger vorm.

Terugkerende en escalerende problemen

Wat niet bij de wortel wordt aangepakt, groeit door. Een tijdelijke oplossing kan het probleem verplaatsen in plaats van oplossen, waardoor het elders in de organisatie opnieuw opduikt, niet zelden met grotere gevolgen.

Crises vlak voor een deadline

Problemen blijven sluimeren tot ze op een kritiek moment escaleren. Dan moet alles wijken voor de brand die nú geblust moet worden, wat leidt tot paniekvoetbal, inefficiëntie en stress.

Van brandje naar brandje

Nog voordat het ene probleem is opgelost, dient het volgende zich alweer aan. De organisatie springt van urgentie naar urgentie, zonder ruimte om de onderliggende dynamiek te doorbreken.

Afnemende prestaties en stijgende kosten

Door steeds opnieuw reactief te handelen, verslechteren kwaliteit en betrouwbaarheid.



Minder rennen en blussen, meer begrijpen en voorkomen. Dit begint bij een mentale omslag: van reageren naar begrijpen.

Operationele kosten stijgen omdat er voortdurend extra middelen nodig zijn om dezelfde problemen keer op keer op te lossen.

De vicieuze cirkel van fire-fighting heeft niet alleen gevolgen voor de productiviteit en efficiëntie van een organisatie, maar ook voor de werkcultuur. Thucydides beschreef hoe in Athene chaos en verlies van samenhang de stad verder verzwakten. Ook moderne organisaties zien motivatie van medewerkers afbrokkelen als reactief gedrag de norm wordt. Ze raken gedemotiveerd door het eindeloos oplossen van dezelfde problemen. Ten slotte verliezen ook klanten het vertrouwen wanneer kwesties die allang opgelost hadden moeten zijn, blijven terugkeren.

Een nieuwe mindset

Het kan ook anders: minder rennen en blussen, meer begrijpen en voorkomen. Dit begint bij een mentale omslag: van reageren naar begrijpen. Pas wanneer organisaties stoppen met het blindelings blussen van brandjes en

investeren in fundamentele probleemoplossing, kunnen ze ontsnappen aan de vicieuze cirkel van reactief handelen. Er moet een gedeeld begrip ontstaan over wat écht oplossen inhoudt. Wie vooruitgang wil boeken, moet eerst de manier veranderen waarop problemen worden benaderd.

Toch blijkt deze omslag in de praktijk niet eenvoudig. Veel organisaties worstelen met wisselende prioriteiten: wat vandaag speerpunt is, ligt morgen alweer onderaan de stapel. Ook is het moeilijk om 'nee' te zeggen tegen zaken die óók belangrijk lijken. Het is aan leiders om hierin richting te geven: duidelijk maken dat een grondige aanpak – al kost die op korte termijn meer tijd en moeite – op de lange termijn van levensbelang is voor betrouwbaarheid, veiligheid en continuïteit. Dit betekent dat structureel oplossen in processen moet worden verankerd, zodat het geen eenmalige inspanning blijft, maar een vast onderdeel wordt van hoe we werken.

Echt oplossen en continu verbeteren is geen taak voor één afdeling of een paar specialisten – het vraagt om een mindset die de hele organisatie doordringt. Om dit te bereiken, is een gestructureerde aanpak nodig, ondersteund door kritische denkvaardigheden. Alleen zo doorbreken we de vicieuze cirkel van brandjes blussen en bouwen we aan een organisatie die problemen écht oplost.

De essentie van een gestructureerde werkwijze

Binnen veel sectoren bestaan methoden en frameworks om probleemoplossing te structureren. Denk aan 8D, PDCA, A3, CAPA en DMAIC – allen ontwikkeld om op een systematische manier oorzaken te achterhalen en maatregelen te nemen. Deze methoden bieden een logische volgorde van stappen, van probleemdefinitie tot het implementeren van corrigerende maatregelen.

In theorie ideaal, maar in de praktijk worden ze vaak als bureaucratisch ervaren en gebruikt als ‘invul oefeningen achteraf’. De stappenplannen worden routinematig afgewerkt zonder diepgaand begrip van de situatie. Hierdoor verliezen ze hun kracht. Cruciale vragen zoals ‘hoe bepalen we de meest waarschijnlijke oorzaak?’ of ‘op basis waarvan kiezen we de juiste oplossing?’ blijven onbeantwoord. Een ingevuld formulier is niet per definitie een garantie op een goed doorlopen denkproces.

Een gestructureerde werkwijze maakt de mindset van écht oplossen tastbaar en geeft richting aan het denkproces. Een eenvoudige en heldere aanpak is toegankelijk en gemakkelijk over te dragen. Zo blijven teams, klanten en leveranciers op één lijn en spreken ze dezelfde taal. Een consistente benadering bevordert herhaalbaarheid en zorgt ervoor dat problemen structureel en doeltreffend kunnen worden opgelost.

Toch is een methodische aanpak alleen niet genoeg. Een werkwijze kan nog zo strak gestructureerd zijn, zonder kritisch denken blijft het een mechanische exercitie. Want een

probleem begrijpen is iets anders dan simpelweg een stappenplan volgen.

Noodzaak tot kritisch denken

We verwarren het denkproces van probleemoplossing vaak met de inzet van bepaalde tools: stappenplannen afvinken, vijf keer ‘waarom?’ vragen en visgraatdiagrammen invullen. Alsof complexe vraagstukken zich laten temmen met een checklist. Onze gereedschapskist vol tools heeft ook een blinde vlek: ze veronderstellen dat we al precies weten wát we moeten oplossen.

Dat is dan ook waar het misgaat. Want onder tijdsdruk schieten onze hersenen reflexmatig in de oplossingsmodus. We graven naar oorzaken, testen hypothesen, sleutelen aan symptomen – allemaal voordat we helder hebben gedefinieerd welk probleem we eigenlijk proberen op te lossen. Alsof je een brand probeert te blussen zonder te weten waar de brandhaard zit.

Neem de populaire ‘5 x Why’-methode. Die belooft via herhaalde waarom-vragen tot de kern door te dringen. Maar in de praktijk verzanden teams vaak in cirkelredeneringen of

Recente incidenten

Fire-fighting is niet alleen frustrerend en duur, het is ook riskant. In sectoren waar kwaliteit en veiligheid cruciaal zijn, kunnen kleine problemen uitgroeien tot crises met verstrekende gevolgen. Denk aan terugroepacties in de voedingsmiddelenindustrie, medische fouten in de zorg of beveiligingsrisico's in de technologiesector. Wat begint als een schijnbaar beheersbaar risico, kan snel leiden tot forse financiële schade, verlies aan vertrouwen en – in het ernstigste geval – gevaar voor mensenlevens.

Toch lijkt het steeds vaker mis te gaan. Een greep uit recente incidenten in het nieuws:

- Coca-Cola moest 4 miljoen blikjes en flesjes frisdrank terugroepen vanwege een te hoge concentratie chloraat, een stof die schadelijk kan zijn bij langdurige blootstelling.
- Microsoft zag 8,5 miljoen apparaten getroffen worden door een falende update van CrowdStrike. Omdat de software breed wordt gebruikt in de zorg, financiële sector en bij overheden, lag een deel van de infrastructuur wereldwijd plat.
- Chemours, de chemiefabriek in Dordrecht, kampte met een lek waarbij 45 kilo van de mogelijk kankerverwekkende stof tetrafluorethyleen in gasvorm vrijkwam.
- Philips kwam in opspraak door een softwarefout in een medisch hartmonitorskastje. Hierdoor werden cruciale hartgegevens niet doorgestuurd naar artsen.
- Dr. Oetker riep diepvriesproducten terug omdat er stukjes koperdraad in bleken te zitten, afkomstig uit de grondstof van een toeleverancier.
- De RDW, de Nederlandse dienst voor voertuigregistratie, had te maken met een storing waardoor voertuigen niet konden worden overgeschreven of afgemeld voor de APK.
- SpaceX worstelt met aanhoudende technische problemen bij een ruimtecapsule. Twee NASA-astronauten die in juni 2024 voor een week naar de ruimte vertrokken, kunnen pas in 2025 terugkeren.

Incidenten zoals deze worden vaak als op zichzelf staande problemen gepresenteerd, maar tonen een patroon: een systeem dat steeds kwetsbaarder wordt door ingewikkelde ketens, tijdsdruk en kostenbesparing. Risicobeheersing en zorgvuldigheid raken ondergeschikt aan snelheid en efficiëntie, met als gevolg dat symptoombestrijding de norm wordt. De vraag is niet of er weer een crisis komt, maar wanneer – en wie de rekening betaalt.

oppervlakkige antwoorden. Problemen zijn al snel complexer, waardoor een betere analyse noodzakelijk is voor effectieve maatregelen.

Hetzelfde geldt voor het Ishikawa-of visgraatdiagram. Zonder goed begrepen probleem en een scherpe probleemdefinitie verwordt deze visgraat tot een boterzachte brainstorm: eindeloze lijsten mogelijke oorzaken, versnipperde acties en schieten met hagel. Het resultaat? Teams die druk bezig zijn, maar niet tot de kern komen.

Dit is het gevaar van methodes zonder denkdiscipline: ze creëren een schijn van controle terwijl de echte problemen onder de radar verder woekeren. Waar het werkelijk om draait? Niet om snellere antwoorden, maar om betere vragen. Kritisch denken is het vermogen om voortdurend te twijfelen aan je eigen aannames. Om te doorzien dat elk 'probleem' dat je benoemt al een interpretatie is – en dat dáár de sleutel ligt. De vraag is niet: Wat is de oorzaak?, maar eerst: Wat is nu echt het probleem? Pas wanneer dit echt helder is, kunnen methoden en tools hun werk doen.

Van chaos naar denkdiscipline

De 'plaag' van onze tijd heet misschien geen pest, maar eerder een 'infodemie': een eindeloze stroom aan data, waar we onszelf in verliezen. Net zoals Athene ooit ten onder ging aan een ongekende crisis en verviel in louter reactief handelen, dreigen wij te verdinken in informatie zonder echte samenhang. Drie eerste stappen op weg uit de chaos:

1. De eerste stap is paradoxaal genoeg: langzamer worden. Dit staat haaks op onze reflex om direct over te gaan tot actie. We leven in een wereld van voortdurende haast. De grote uitdaging is om te durven vertragen. Socrates – de oerbron van kritisch denken – leerde ons dat 'het enige wat ik weet, is dat ik niets weet'. In moderne organisaties klinkt dat misschien wereldvreemd, maar het is precies de mentaliteit die we nodig hebben. Wanneer we erkennen hoeveel we niet zeker weten, ontstaat ruimte voor betere vragen.
2. De volgende stap is het structuur aanbren-



We moeten onze kennis 'externaliseren': problemen beter vastleggen, oorzaken en gevolgen visualiseren, patronen en samenhang tussen zaken in beeld brengen, prioriteiten hardop bevragen. Alleen zo ontstaat orde in de chaos en wordt effectieve samenwerking mogelijk.

gen en zichtbaar maken van ons denken. We overschatten niet alleen onze eigen kennis; we onderschatten ook hoe ongestructureerd die kennis in ons hoofd zit. We moeten dit 'externaliseren': problemen beter vastleggen, oorzaken en gevolgen visualiseren, patronen en samenhang tussen zaken in beeld brengen, prioriteiten hardop bevragen. Alleen zo ontstaat orde in de chaos en wordt effectieve samenwerking mogelijk.

3. Ten slotte zullen we radicaal moeten filteren en prioriteren. Ons brein is niet gemaakt voor de constante stroom aan documenten, e-mails en notificaties. Meer data is niet per se beter; het gaat om de juiste data. Welke feiten hebben we écht nodig? Wat is relevant, wat is ruis? Besef

dat echte aandacht schaars is. We zijn vaak drukker met meer informatie verzamelen dan met beter filteren. We hopen dat nóg een rapport, nóg een dataset of nóg een artikel ons verder helpt. Het is juist de kunst van het weglaten en focus aanbrengen waar het om draait. Less is more.

Zo bouw je een cultuur van kritisch denken, waarin je niet langer verdwaalt in ruis, maar doelbewust toewerkt naar begrip. Dat is een mindset die organisaties veerkrachtig maakt. Het voorkomt dat we, net als Athene, onherroepelijk kopje-onder gaan in een crisis die ons handelen dicteert. En het brengt ons uiteindelijk verder: want wie niet telkens brandjes hoeft te blussen, houdt tijd over om echt te bouwen. **Q**

Gijs Verrest is senior consultant bij Kepner-Tregoe en marktleider voor KT Nederland. Inmiddels is hij al 27 jaar actief als adviseur, trainer en facilitator en helpt hij organisaties meer grip te krijgen op problemen. Hij heeft gewerkt met vele (inter)nationale klanten: van aerospace en pharma tot semiconductors en ICT.



De Kepner-Tregoe methodiek biedt structuur in eenvoudige tot extreem complexe situaties en faciliteert onderlinge samenwerking in de organisatie. Silo's worden doorbroken: van managementteam tot werkvloer wordt dezelfde taal gesproken. Met de aanpak is helder waar te starten, wat te doen en worden de juiste vragen op het juiste moment gesteld. <https://www.kepner-tregoe.nl> | <https://www.linkedin.com/in/gijsverrest>