JE BENT WAT JE DOET

RAY KLAASSENS

JE BENT WAT JE DOET

DE SITUATIE
IS EEN GEGEVEN
HOE JE ERMEE OMGAAT
IS JE KARAKTER

Nieuw Amsterdam

Negende druk november 2026

© 2025 Ray Klaassens/Nieuw Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Tekst Wendy Kwaks
Redactie Yvonne Brok
Omslagontwerp Jan van Zomeren
Omslagbeeld © William Rutten
Illustraties Roland de Keizer
Foto Ray Klaassens achterin Peter Roelofs
Foto Wendy Kwaks achterin Justa van Heertum
NUR 400, 320
ISBN 9789463812733
www.nieuwamsterdam.nl
Nieuw Amsterdam maakt deel uit van Park Uitgevers

MIX
Papier | Ondersteunt verantwoord bosbeheer
FSC® C004472
FSC
www.fsc.org

INHOUD

VOORWOORD 9

RONDSTRUINEN IN DE CONTAINER 13

De container openen 15
Team, taak, ik 21
Eyes On Target 29
Energie opwekken 35

WORDEN WIE JE WILT ZIJN 41

Hoe een lege zaal kan inspireren 43
Geboren leiders bestaan niet 47
Zandstrooiers en oliemannetjes 53
Van een middelmatige tent naar een toptent 58
Laat zien wie je bent 64

EEN STEVIGE BASIS IN JE LEVEN 71

Wie belt jou? 73
Betrouwbaarheid – *Bouwsteen 1* 76
Verantwoordelijkheid – *Bouwsteen 2* 82
Focus – *Bouwsteen 3* 88
Toewijding – *Bouwsteen 4* 97
Eerlijkheid – *Bouwsteen 5* 104

OPERATIE 'VERSTERKING' 111

Afwachten of kansen creëren 113
Initiatief – *Bouwsteen 6* 117
Doorzettingsvermogen – *Bouwsteen 7* 124
Aanpassingsvermogen – *Bouwsteen 8* 130
Daadkracht – *Bouwsteen 9* 137
Congruentie – *Bouwsteen 10* 145

EIGENAARSCHAP ALS LEVENSSTIJL 153

Doorzetters met karakter 155
Sfeerkracht – *Bouwsteen 11* 160
Cohesie – *Bouwsteen 12* 167
Authenticiteit – *Bouwsteen 13* 174
Naastenliefde – *Bouwsteen 14* 180
Zelfbewustzijn – *Bouwsteen 15* 185

DE PRIJS VAN TOEWIJDING 193

De keerzijde van altijd maar doorgaan 195
Hoe eigenaarschap je grenzen test 202
Hoe het komt dat het niet lukt 207
Zo werkt dat hier niet 212
Ook ik verkloot het weleens – nog steeds 218
Dagboek van een afvaller 221

DOEN WAT NODIG IS 227

De regie terugpakken 229
De spiegel van Herman 235
Zorg voor jezelf en voor anderen 241
Een reis zonder einde 246

DANKWOORD 251

OVER DE AUTEUR 253

OVER RAY KLAASSENS 255

VOORWOORD

Wij mensen willen allemaal iets betekenen. Succesvol zijn. Iets bereiken wat ertoe doet. En dat is een mooi streven. Maar laten we eerlijk zijn: er zit vaak iets in de weg. Dat hardnekkige stemmetje dat twijfelt en fluistert: 'Wat nou als het mislukt?' 'Nu is nog niet het moment.' 'Zou je dat echt wel doen?' Of: 'Dat is allang geprobeerd, het lukt je toch niet.' 'Maak het jezelf niet te moeilijk.' 'Doe het morgen maar.' Iedereen kent deze innerlijke saboteur. Hij klinkt zo logisch, beschermend bijna. Maar behulpzaam is-ie allerminst. Als je het mij vraagt, is het eerder een soort programmeerfout in ons DNA. Want toegeven aan dat stemmetje is zó makkelijk. Het voelt comfortabel, veilig en vertrouwd. Alsof je in een warm bubbelbad stapt: heerlijk ontspannend. Maar wat gebeurt er als je te lang blijft zitten? Dan koelt het water langzaam af. Voor je het weet zit je te rillen, terwijl het net nog zo lekker was.

Geloof mij, dat stemmetje heeft nooit gelijk. In de comfortzone wordt het nooit beter. Dit is de ongemakkelijke waarheid van ons mens-zijn: alles wat in het moment makkelijker is, leidt morgen tot problemen. Wie op korte termijn de kantjes ervanaf loopt, betaalt op lange termijn een prijs. Wie bereid is moeite te doen, plukt daar later de zoete vruchten van. Dit principe is altijd van toepassing. In je gezondheid, werk, relaties, vriendschappen en financiën. Wie niet in een koud bad terecht wil komen, móét de kou in om warm water bij te vullen. Niet leuk, wel nodig.

Waarom denk je dat we bij het Korps Commandotroepen (KCT) het credo *Nunc Aut Nunquam* – nu of nooit – hebben? Omdat we commando's opleiden om weerstand te bieden tegen de verleiding om te kiezen voor de weg van de minste weerstand. Om karakter te ontwikkelen dat bestand is tegen gemakzucht en verleiding.

Wie mij een beetje kent, weet dat dit is wat ik mensen hoop te leren: weerstand bieden aan dat gemakzuchtige stemmetje en meer moeite doen, brengt je verder in het leven. De eigenschap die je daarvoor nodig hebt en die ik in dit boek belicht, is eigenaarschap. Eigenaarschap is een bewuste keuze en je moet het trainen. Elke dag opnieuw. Het is dé manier om je situatie te verbeteren, en ook meteen de enige. Het alternatief is klagen over de omstandigheden. Maar daar is nog nooit een oplossing uit voortgekomen. Daarom wil ik je laten zien hoe je dat knagende stemmetje het zwijgen oplegt. En wat er gebeurt als je dat niet doet.

De pech is dat eigenaarschap een containerbegrip is geworden. Het klinkt mooi op papier, in strategiedocumenten en functioneringsgesprekken. Maar wat betekent het nou echt? Dat is waar dit boek over gaat: de toepassing van eigenaarschap in jóúw leven. Ik stel voor om maar eens samen de spreekwoordelijke container in te duiken en eruit te halen wat écht werkt. Ik laat je zien welke vijftien bouwstenen en twee voorwaarden mij hebben geholpen om het verschil te maken – in mijn werk en in mijn leven. Daaruit is mijn persoonlijke handleiding ontstaan, die ik graag met je deel. Ik vertel over de ervaringen van mezelf en anderen, in de hoop je te motiveren hier zelf mee aan de slag te gaan. Zodat jij morgen nóg meer kunt bijdragen aan elk geheel waar je deel van uitmaakt. Ik zal ook eerlijk zijn: eigenaarschap nemen heeft me veel gebracht, maar ook veel gekost. Ik heb moeten leren dat het niet alleen gaat om het beste uit mezelf halen, maar om dat op

een gezonde manier te doen. In balans met rust, herstel en zelfzorg. Dat inzicht kwam later dan ik hoopte. Maar ja, beter laat dan nooit.

Of dit boek je aanspreekt of niet – ik heb geen gelijk nodig. Dit zijn míjn ervaringen, inzichten en bewustwording. Ze maken mij tot wie ik ben. Ik nodig je uit om te ontdekken wat bij jou past, en te gebruiken wat je nodig hebt om dat knagende stemmetje te doorbreken. Ik geloof dat het ons zelden ontbreekt aan kansen. Maar soms wel aan het besef dat wie we zijn, wordt bepaald door wat we doen. *Je bent wat je doet* is daarom de titel van dit boek. De situatie waarin je je bevindt, is een gegeven. Maar hoe je ermee omgaat, is je karakter. Wie verandering wil, moet moeite doen. Je bent niet wat je jezelf belooft en niet wat je had willen doen. Niet wie je hoopt te worden en niet wat je leest. Je bent wat je elke dag doet.

Ray Klaassens
Heerle, juli 2025

RONDSTRUINEN IN DE CONTAINER

DE CONTAINER OPENEN

EIGENAARSCHAP ONTLEED

De afgelopen jaren heb ik veel lezingen gegeven over leiderschap. De vraag die me daarbij het meest wordt gesteld, is: 'Heb je nog een tip voor me?' Het wordt me zó vaak gevraagd dat ik heb besloten er een boek over te schrijven. Want ik geloof dat er maar één antwoord mogelijk is – wie het ook vraagt en wat de context ook is: neem eigenaarschap over dat wat je wilt bereiken.

Iemand die eigenaarschap neemt, doet moeite om de situatie te verbeteren. Hij of zij neemt verantwoordelijkheid voor zijn of haar organisatie, team, familie, vriendengroep, omgeving of persoonlijke situatie. Bij de commando's werd ik er jarenlang in getraind, en mijn wens voor jou is dat jij ook iemand wordt op wie anderen kunnen bouwen. Ik ga je hierbij helpen door mijn ervaringen te delen. Zodat jij je bewust wordt van het effect van eigenaarschap in je eigen leven. Eigenaarschap is een kwestie van mindset. 'De knop omzetten', heet dat bij de commando's. Ik hoop dat dit boek je laat zien waar die knop bij jou zit.

Ik zei het al: eigenaarschap is een containerbegrip. Een mengelmoes van kenmerken, eigenschappen, vaardigheden, houdingen en gedrag. Iedereen heeft er een ander beeld bij, waardoor de betekenis vaag blijft. En dat is een probleem. Want hoe kun je iets nastreven als je niet weet wat het inhoudt? Hoe weet je of je over eigenaarschap beschikt, als iedereen er iets anders onder verstaat? Ik hou niet van vage praat. Daarom wil ik het begrip

glashelder en praktisch uitwerken, zodat je ermee aan de slag kunt.

Voor het gemak vergelijk ik het maar even met een garagebox of opslagruimte vol spullen – op missies vaak een stalen zeecontainer. Zo'n container is een operationeel opslagpunt, gevuld met zorgvuldig geselecteerd materiaal dat essentieel is om een missie te laten slagen. Moet er een kamp worden gebouwd, dan zitten er tenten, gereedschap, afrastering, prikkeldraad, slagbomen, stoelen, zandzakken, toiletten, slaapzakken, computers en water in. Voor een risicovolle missie in het veld zijn wapens, munitie, medische kits, scherfvesten, draagbare radio's, water, voeding, slaapzakken en communicatieapparatuur nodig. Je kunt je niet permitteren om een deel van de spullen op het kamp te laten omdat je dat beter uitkomt. Dan houd je de missie niet vol, of bereik je je doel niet. Naar eigenaarschap kunnen we kijken als een missie: je kiest niet slechts één of enkele bouwstenen waar je je goed bij voelt, je hebt álle bouwstenen nodig om het te ontwikkelen. Het hele plaatje moet kloppen en dat is hard werken.

EIGENAARSCHAP IN EEN NOTENDOP

In dit boek belicht ik vijftien **bouwstenen** die mij hebben geholpen om eigenaarschap te nemen, en waar ik het meeste profijt van heb gehad. Ik heb gemerkt dat er een bepaalde volgorde is waarin ik eigenaarschap ben gaan ontwikkelen, en ik beschrijf dat pad in drie fasen: basis, versterking en levensstijl. De allereerste competenties of vaardigheden die ik begon te ontwikkelen, vormen de bouwstenen van de basisfase: betrouwbaarheid, verantwoordelijkheid, focus, toewijding en eerlijkheid. Ik kwam krachtiger voor de dag, mensen wisten wat ze aan me hadden en konden op me bouwen. Bij Defensie kon ik eigenaarschap versterken, met bouwstenen

zoals initiatief, doorzettingsvermogen, aanpassingsvermogen, daadkracht en congruentie. Hiermee kon ik merkbaar het verschil maken en werd ik zichtbaarder. In die context was het direct zichtbaar als je verantwoordelijkheid nam of juist afschoof. Door in actie te komen wanneer het ertoe deed, bouwde ik aan vertrouwen, invloed en leiderschap. Toen ik hier nóg verder in groeide, werd eigenaarschap een levensstijl. Ik ging werken aan sfeerkracht, cohesie, authenticiteit, naastenliefde en zelfbewustzijn. Mijn kracht en uitstraling namen verder toe, en ik kon nóg vaker positieve energie leveren in elke situatie. Nu wil ik die energie doorgeven aan anderen – hen helpen bij hun ontwikkeling. Ik gebruik hiervoor graag de metafoor van een vuurtoren. Die staat stevig verankerd op het land, is goed zichtbaar en biedt licht waarop schepen zich kunnen oriënteren. Zo kunnen we ook naar onszelf kijken.

Naast de vijftien bouwstenen zijn urgentie en belangrijkheid de twee **voorwaarden** voor succes. Ga maar na: als iets niet belangrijk voor je is en je geen druk voelt, blijf je liever in je comfortzone zitten en zul je sneller opgeven. Dat geldt voor topsporters en commandanten, voor studenten en ouders met lastige pubers, voor medewerkers en managers, en net zo voor ambtenaren en ondernemers. Kortom: het geldt voor iedereen**.** Je moet dus vooraf bepalen wat voor jou belangrijk is en waarom. Dan kun je koers houden als het tegenzit en doorzetten als je een dag geen zin hebt, als de werkdruk toeneemt, je leidinggevende je opjaagt of je takenlijst alsmaar blijft groeien.

Dit brengt me bij de **essentie** van eigenaarschap: het is een kwestie van energie willen leveren. Je hebt altijd een keuze om iets wel of niet te doen, en ook om iets halfslachtig te doen, of goed. Die keuze maak je zelf. Je bent wat je doet. Eigenaarschap is de bereidheid om volledige verantwoordelijkheid te nemen voor een taak, doel of situatie. Met jouw inzet, aandacht en toewijding doe je er

alles aan om resultaat te bereiken. Ook als het spannend is of als iets officieel niet jouw taak is. En ook als niemand kijkt. Energie leveren gaat verder dan gewoon je best doen. Want de zin om door te gaan verdwijnt al snel, zeker als het moeilijk wordt. Vraag jezelf altijd af: ga ik voor gemak, of zet ik in op maximaal resultaat? Klaag ik dat iets niet werkt, of los ik het probleem op? Kies ik voor eigen gewin, of maak ik het ook voor anderen beter?

De eerste optie noem ik de weg van de minste weerstand. Die weg is makkelijk, je hoeft er niet veel voor te doen. Maar je verandert er ook niets mee. Je blijft hangen op het niveau waar je nu zit. De tweede optie is de weg van eigenaarschap. Die zal altijd meer moeite kosten dan je lief is, maar levert uiteindelijk het meeste op. Met deze weg kun je je omstandigheden veranderen, je leven transformeren en een baken worden voor anderen.



HEB JE DE LEIDING OF NEEM JE DIE?

Eigenaarschap nemen betekent voor mij hetzelfde als persoonlijk leiderschap. Het betekent leidinggeven aan je eigen hoofd en dat stemmetje dat je van alles wijs probeert te maken. In dit boek gebruik ik de termen eigenaarschap en leiderschap dan ook door elkaar. Waar ik het heb over leiderschap of 'de leider', bedoel ik dus niet alleen managers of leidinggevenden. Het gaat me om wie je bent als mens. Iedereen die leiderschap neemt om zijn of haar situatie of werkomgeving te verbeteren, is in mijn ogen een leider. Je kunt formeel de leiding hébben, of de leiding nemen. Je kunt wegkijken van een probleem, of je inspannen om het op te lossen. Je kunt klagen dat niemand iets doet, of anderen enthousiasmeren om samen iets gedaan te krijgen. Je hebt altijd een keuze en die maak je alleen zelf.

Eigenaarschap ontstaat niet in een vacuüm. Het wordt gestimuleerd of juist afgeremd door de cultuur van de organisatie waarin je werkt. Als het vertrouwen hoog is, de sfeer goed en het leiderschap dienend, worden de resultaten vanzelf beter. Zo'n cultuur helpt elk team, elke sportclub, vereniging of gemeenschap vooruit. Het is het verschil tussen overleven en opbloeien. Tussen werken omdat het moet, en samenwerken omdat je ziet dat het beter wordt. En ook het verschil tussen een omgeving waarin niemand zich verantwoordelijk voelt, of waarin iedereen dat wél doet. Een cultuur van eigenaarschap begint bij een paar mensen die verantwoordelijkheid nemen om het beter te maken. Maar de echte kracht zit in de samenwerking tussen teams, organisaties en samenlevingen. Dan worden er bergen verzet.



In dit boek heb ik een keuze gemaakt uit vele waardevolle eigenschappen die mij hebben geholpen in mijn ontwikkeling. Misschien ontdek je zelf nog andere eigenschappen. Als dat zo is, fantastisch! Voeg ze toe en creëer jouw unieke recept. Dit boek is niet bedoeld als een *one size fits all*-handleiding, maar puur ter inspiratie. Ik laat je zien hoe het proces bij mij ging. Voor jou werkt het misschien net anders. Want welke bouwstenen voor jou het belangrijkst zijn, hangt af van je doelen, persoonlijke wensen en de uitdagingen die je tegenkomt.

De vraag die je jezelf altijd kunt stellen is: hoe kan ik het hier beter maken met mijn inzet? Het is een houding die je nieuwe inzichten geeft en je positie versterkt. Mits je ermee aan de slag gaat natuurlijk. Ik heb gemerkt dat het ook een houding is die anderen motiveert. Want waar jij iets in beweging weet te brengen, zullen anderen aanhaken. Dát gedrag is precies waarnaar ik in dit boek op zoek ga. Dit is geen aangeboren talent. Je moet het ontwikkelen. De bouwstenen en voorwaarden in dit boek helpen je daarbij. Al ga je maar aan de slag met één of twee daarvan, dan zul je al merkbaar verschil zien. Maar de magie zit in de samenhang tussen alle bouwstenen. Die geeft je vleugels. Wie alle bouwstenen toepast en in zichzelf verstevigt, wordt een betere leider.

Of ergens sprake is van eigenaarschap, is overigens vrij gemakkelijk te herkennen: iets is geregeld of niet. Simpeler kan ik het niet zeggen. Het omgekeerde herken je ook snel. Vaak als excuus: 'Dit kan ik niet.' Ook wel verpakt als: 'Het hoort niet bij mijn functie...', of: 'Wij doen het altijd anders...' Dat mag zo zijn, denk ik dan, maar verwacht dan niet dat er iets verandert. Span je in en ga door tot het werkt. Het zal je een voorsprong geven op heel veel mensen die afhaken zodra het moeilijk wordt. De eerste stap is de moeilijkste.