

DE MEESTER EN DE MACHT

*Wat de machtigste leiders van de 20ste en 21ste eeuw ons leren over succes,
macht en de prijs die anderen daarvoor betalen*

Bart De Bondt

De geschiedenis oordeelt niet over wie het meest verwierf, maar over wie het meest bijdroeg.

Vrij naar Hannah Arendt

Inhoudsopgave

Voorwoord — Een boek over de vraag die niemand durft te stellen	6
Inleiding — Succes is geen absoluut begrip	8
De vier dimensies van succes	8
Hoe dit boek werkt	9
Deel I — De illusie van succes	11
Hoofdstuk 1 — Waarom we succes zo verkeerd meten	11
De drie cognitieve valkuilen van succesmeting	11
Hoofdstuk 2 — De psychologie van macht: wat macht met mensen doet	12
Macht als systeem: Foucault en de onzichtbare architectuur	14
Hoofdstuk 3 — Het analytisch raamwerk	15
De zes gedragsdimensies	15
Tussenspel — Methodologische verantwoording	16
Wat dit boek wel en niet is	17
Hoe de scores tot stand kwamen	17
De selectie van de 36 figuren	18
Bekende biases en hoe ik ermee omging	18
Let op: scores zijn instrumenten, geen uitspraken	19
De clustering: zes archetypen	19
Deel II — De zes archetypen in detail	21
Hoofdstuk 4 — De Morele Architecten	21
Mahatma Gandhi (1869–1948) — De kracht van het ontbreken van geweld	21
Nelson Mandela (1918–2013) — De architectuur van verzoening	22
Mikhail Gorbatsjov (1931–2022) — De revolutionair die zijn eigen systeem opblies	23
Angela Merkel (geb. 1954) — De kracht van saaiheid	25
Hoofdstuk 5 — De Ideologische Vernielers	26
Adolf Hitler (1889–1945) — De mechanica van massa-manipulatie	26
Josef Stalin (1878–1953) — De bureaucratie van de terreur	27
Mao Zedong (1893–1976) — De revolutionair die zijn revolutie at	28
Vladimir Lenin (1870–1924) — De architect van het totalitaire systeem	29
Hoofdstuk 6 — De Populistische Autocraten	31
Vladimir Poetin (geb. 1952) — Staatskunst als KGB-operatie	31
Xi Jinping (geb. 1953) — De restaurateur van de partijstaat	32
Donald Trump (geb. 1946) — De disruptor zonder doctrine	33
Lee Kuan Yew (1923–2015) — De autoritaire moderniseerder	34
Deng Xiaoping (1904–1997) — De pragmatist met de ijzeren vuist	35
Narendra Modi (geb. 1950) — De moderniseerder met het hindoernationalistische hart	36
Hoofdstuk 7 — De Democratische Visionairen	39
Winston Churchill (1874–1965) — Volharding als politiek instrument	39
Charles de Gaulle (1890–1970) — De grandeur als staatsinstrument	40
John F. Kennedy (1917–1963) — De belofte als leiderschapsinstrument	41
Jawaharlal Nehru (1889–1964) — De architect van het postkoloniale experiment	43

Franklin D. Roosevelt (1882–1945) — De ingenieur van de gemengde economie	44
Barack Obama (geb. 1961) — Het gewicht van het gecorrumpeerde systeem	45
Margaret Thatcher (1925–2013) — De ideoloog in democratisch gewaad	46
Hoofdstuk 8 — De Tech Disruptors	47
Steve Jobs (1955–2011) — Het esthetisch totalitarisme	48
Elon Musk (geb. 1971) — De gespreide disruptie	49
Bill Gates (geb. 1955) — De monopolist die zijn zonden boet	50
Mark Zuckerberg (geb. 1984) — De architect van de identiteitseconomie	52
Larry Page (geb. 1973) & Sergey Brin (geb. 1973) — De infrastructuurmakers van het informatietijdperk	53
Jack Ma (geb. 1964) — De held van de Chinese kapitaalklasse	54
Jeff Bezos (geb. 1964) — De klant als schild	55
Hoofdstuk 9 — De Imperiumbouwers	57
John D. Rockefeller (1839–1937) — De architect van de extractieve markteconomie	58
Thomas J. Watson Sr. (1874–1956) — De architect van de bedrijfscultuur	59
Soichiro Honda (1906–1991) & Akio Morita (1921–1999) — De Japanse industriële renaissance	60
Sam Walton (1918–1992) — De revolutie van de kleinhandel	62
Henry Ford (1863–1947) — De democratisering van mobiliteit	63
Andrew Carnegie (1835–1919) — De filantroop-kapitalist	64
Walt Disney (1901–1966) — De architect van de moderne entertainmentindustrie	65
Deel II — Aanvulling: De zevende cluster	66
Hoofdstuk 10 — AI, algoritmen en de post-democratische macht	66
De verschuiving van macht: van staten naar platformen, van platformen naar algoritmen	67
Sam Altman (geb. 1985) — De reluctant god	67
Algoritmische macht en democratische legitimiteit	68
De meerwaardecoëfficiënt van AI-leiderschap	68
Deel III — De anatomie van duurzaam succes	69
Hoofdstuk 11 — Zeven patronen van duurzaam leiderschap	69
Patroon 1: Zelfbeperking als strategische keuze	70
Patroon 2: Langetermijnhorizon als cognitieve discipline	70
Patroon 3: Institutionele logica boven persoonlijke logica	70
Patroon 4: Empathie als informatiesysteem	71
Patroon 5: De moed van het correctief	71
Patroon 6: De paradox van zelfverloochening	72
Patroon 7: Verhaal als architectonisch instrument	73
Tussenspel II — Bezwaren tegen dit model	74
Hoofdstuk 12 — De vergelijkende successcore: data en interpretatie	76
Deel IV — De lezer als leider	80
Hoofdstuk 14 — De vijf competentiedomeinen van de Morele Architect	81
Competentiedomein 1: Zelfkennis als fundamenteel kapitaal	81
Competentiedomein 2: Institutioneel denken als cognitieve standaard	82
Competentiedomein 3: Moedige eerlijkheid als relationele norm	82
Competentiedomein 4: De kunst van het tijdig loslaten	83
Competentiedomein 5: Narratief leiderschap — waarheid als strategie	84
Hoofdstuk 15 — Leiderschap in het tijdperk van complexiteit	84

Complexiteit als permanente conditie	85
Informatie-ecosystemen en de integriteit van de werkelijkheid	85
Hoofdstuk 16 — Een raamwerk voor de leider van morgen	86
<i>Besluit — De vraag die alleen jij kunt beantwoorden</i>	88
Vijf vragen die niet wachten	88
Waarom de antwoorden niet in een boek staan	89
<i>Bijlage A — Volledige scorekaart</i>	90
<i>Bijlage B — Begrippenlijst</i>	92
Meerwaardecoëfficiënt (MC)	92
Extractief succes	92
Institutioneel succes	92
Maatschappelijk succes	92
Civilisatorisch succes	92
Hybris-Syndroom	92
Institutioneel denken	92
<i>Bibliografie</i>	93
Over leiderschap en macht	93
Over de politieke figuren	93
Over de ondernemers en economie	93
Over morele filosofie en ethiek van leiderschap	93
<i>Dankwoord</i>	95

Voorwoord — Een boek over de vraag die niemand durft te stellen

Er zijn boekenkasten vol geschreven over grote leiders. Over hun strategieën, hun visie, hun charisma. Over hoe zij succesvol werden, hoe zij hun organisaties opbouwden, hoe zij hun stempel drukten op de geschiedenis. De meeste van deze boeken zijn, in de kern, ‘bewonderingsliteratuur’. Ze stellen de vraag: wat kunnen wij leren van de groten? En daarin schuilt hun fundamentele tekortkoming.

Ze stellen de verkeerde vraag.

Want de vraag die werkelijk telt, de vraag die dit boek probeert te beantwoorden, is niet: hoe werd iemand succesvol? De vraag is: succesvol voor wie? En ten koste van wie?

Als we Hitler beschouwen als een mislukking, is dat dan omwille van zijn doelstellingen — die hij voor een groot deel (tijdelijk althans) bereikte — of omwille van het rampzalige effect van die doelstellingen op honderden miljoenen mensen? Als we Rockefeller bewonderen als een geniale ondernemer, wegen we dan zijn persoonlijk fortuin af tegen het systematisch vernietigen van concurrenten, het corrumperen van politici en het creëren van een economisch model dat de kloof tussen arm en rijk structureel verankerde?

Dit boek is geen aanklacht. Het is een analyse. En analyses zijn het nuttigst als zij ongemakkelijk zijn.

In de loop van dit werk zullen we 36 van de meest invloedrijke politici en ondernemers uit de 20ste en 21ste eeuw onder de loep nemen. We zullen hen typeren op zes gedragsdimensies, indelen in zes clusters, en — dat is het meest provocatieve deel — beoordelen op vier soorten succes die zelden tegelijk worden gemeten: extractief succes (wat zij zelf verwierven), institutioneel succes (wat zij bouwden dat hen overleefde), maatschappelijk succes (wat zij bijdroegen aan het welzijn van de bevolking) en ‘civilisatorisch’ succes (wat zij betekenden voor de mensheid op lange termijn).

De conclusies zullen sommige lezers verrassen. De meest bewonderde imperiumsbouwers blijken bij nauwkeurige meting middelmatig. De meest gesmade idealisten blijken buitengewoon effectief. En de clusters die in de publieke verbeelding dominant zijn — de charismatische machtsmaximalist, de disruptieve techondernemer — scoren verrassend laag zodra we succes definiëren als iets anders dan macht en rijkdom.

In het laatste deel van dit boek keer ik de lens om. Als de historische analyse klopt, als moreel leiderschap het meest duurzame succes produceert, wat vraagt dat dan van jou als leider? Niet als abstracte moraalpreek, maar als concrete, gedragsmatige uitdaging.

Dit boek is geschreven voor mensen die ernstig nadenken over leiderschap. Die niet tevreden zijn met de gebruikelijke heldenverhalen. Die willen begrijpen waarom sommige leiders de wereld rijker achterlaten dan zij haar aantreffen en waarom anderen — ondanks alle macht die zij accumuleerden — niets duurzams nalaten dan de schade die zij aanrichtten.

Bart De Bondt

Heide, 2026

Inleiding — Succes is geen absoluut begrip

In 1913 was John D. Rockefeller de rijkste man ter wereld, met een vermogen dat, gecorrigeerd voor inflatie, het huidige fortuin van Elon Musk oversteeg. In datzelfde jaar werkte een gemiddelde arbeider in zijn raffinaderijen zestig uur per week voor een loon dat nauwelijks toeliet een gezin te onderhouden. Rockefeller gaf een deel van zijn fortuin weg aan goede doelen. Hij was ook diep religieus, sober in zijn persoonlijk leven, en geloofde oprecht dat zijn succes de wil van God weerspiegelde.

Was Rockefeller succesvol? De vraag klinkt bijna absurd in zijn eenvoud. Natuurlijk was hij dat. Maar wat betekent dat precies?

Dit boek begint met een simpele maar radicale stelling: succes is geen absoluut begrip. Het is een verhouding. Succes voor wie? Gemeten over welke tijdshorizon? Vergeleken met welke alternatieven? En — de meest ongemakkelijke vraag — wat was de prijs die anderen betaalden voor dit succes?

De manier waarop wij succes definiëren, is niet neutraal. Zij weerspiegelt de waarden en machtsverhoudingen van de samenleving die de definitie hanteert. In een samenleving die rijkdom gelijkstelt aan deugd, zal Rockefeller als succesvol worden beschouwd. In een samenleving die welzijn gelijkstelt aan succes, is het beeld fundamenteel anders. Dit boek kiest expliciet voor een meervoudige definitie van succes omdat eendimensionale meting tot blindheid leidt.

De vier dimensies van succes

In dit boek meten we succes langs vier assen die zelden samen worden beschouwd. Elk van deze assen beantwoordt een andere vraag.

De eerste as is **extractief succes**: de mate waarin een leider macht, rijkdom en invloed verwierf voor zichzelf en zijn directe omgeving. Dit is de meest zichtbare en meest gemeten vorm van succes. Forbes-lijsten, geschiedenisboeken over grote heersers, bedrijfsbiografieën — ze meten vrijwel allemaal dit type succes. Extractief succes is meetbaar aan accumulatie: bezit, posities, controle, afhankelijkheid van anderen. Het is ook, zo zal blijken, de minst interessante en minst duurzame vorm.

De tweede as is **institutioneel succes**: de mate waarin een leider systemen, organisaties, wetten of structuren bouwde die hem of haar overleefden. Een dictator die zijn land vijftig jaar lang regeerde maar geen enkel robuust instituut naliet, scoort laag op deze as. Een ondernemer die een bedrijf opbouwde dat na zijn dood generaties van medewerkers en klanten bleef bedienen, scoort hoog. Dit is al moeilijker te meten, maar de historische nalatenschap biedt voldoende aanknopingspunten.

De derde as is **maatschappelijk succes**: de aantoonbare verbetering van het welzijn van de bevolking die direct of indirect aan het leiderschap kan worden toegerekend. Hier meten we concrete zaken: steeg de levensstandaard? Werd armoede

teruggedrongen? Werden rechten uitgebreid? Werd geweld verminderd? Was de gezondheidszorg toegankelijker? Kregen mensen meer vrije tijd, meer veiligheid, meer waardigheid? Dit is de as die politieke leiders het meest ongemakkelijk maakt, want de kloof tussen retoriek en realiteit is hier het grootst.

De vierde as is **civilisatorisch succes**: de bijdrage aan de mensheid als geheel, op de langste tijdshorizon. Heeft dit leiderschap een model gecreëerd dat anderen kunnen volgen en verbeteren? Heeft het de 'mogelijkheidshorizon' van de mensheid verbreed of vernauwd? Dit is de meest abstracte maar ook de meest revelerende maatstaf, want zij onthult wat overblijft als alle macht is verdampt en alle rijkdom is verdeeld.

De meerwaardecoëfficiënt — definitie

$MC = (\text{Maatschappelijk succes} + \text{Civilisatorisch succes}) / \text{Extractief succes}$

Een MC boven 1,0 betekent dat de leider meer waarde creëerde voor anderen dan hij voor zichzelf extraheerde. Onder 1,0 geldt het omgekeerde. De meest bewonderde leiders in de geschiedenis scoren consequent boven 3,0. De meest destructieve scoren onder 0,2.

Noot bij de meerwaardecoëfficiënt

Institutioneel succes staat bewust niet in de teller van de MC-formule, om één fundamentele reden: duurzaamheid is geen bewijs van goedheid. Stalin bouwde een staatsapparaat dat decennia overleefde, institutioneel indrukwekkend, maar in dienst van terreur. Hitlers bureaucratie van de Holocaust was een uiterst efficiënte institutionele constructie. Hoge institutionele scores zeggen iets over de robuustheid van wat een leider bouwde, maar niets over de waarde ervan voor anderen.

Institutioneel succes functioneert in dit model daarom als een afzonderlijke diagnostische dimensie, nuttig om te begrijpen hoe duurzaam een leiderschap was, maar niet als component van de meerwaardeberekening. Alleen maatschappelijk succes (aantoonbare verbetering van het welzijn van mensen) en civilisatorisch succes (bijdrage aan de mensheid op lange termijn) meten wat een leider creëerde voor anderen. Dat is de kern van de MC.

Hoe dit boek werkt

Deel I legt het analytisch raamwerk uit: de vier succesdimensies, de zes gedragsdimensies, de constructie van de clusters en de historische en psychologische onderbouwing van de centrale these.

Deel II analyseert de zes clusters in detail, met uitgebreide portretten van de meest representatieve figuren in elk cluster. Elk portret bevat zowel de sterke kanten als de schaduwzijden van de betrokken leider — want hagiografie is het ergste wat een analyseboek kan overkomen.

Deel III synthetiseert de bevindingen: welke patronen keren consistent terug in de meest duurzaam succesvolle leiders? Welke mechanismen verklaren waarom bepaalde leiderschapsstijlen falen ondanks — of soms juist dankzij — hun korte-termijnsucces?

Deel IV keert de lens om naar de lezer: welke competenties, keuzes en omstandigheden maken het verschil? Hoe bouw je een leiderschapspraktijk die de meerwaardecoëfficiënt consequent hoog houdt?

Doorheen het boek zijn grafieken en vergelijkende tabellen opgenomen die de tekstanalyse visueel ondersteunen. Historische data worden waar mogelijk geciteerd, maar dit is geen academische dissertatie, het is een essay met analytische ruggengraat.