

De Midasmethode

A.W.A. Koentjes LLM & T.P. Meeuwisse MA MSc, 25 november 2024

ABSTRACT In deze tekst introduceren we de Midasmethode. Met deze methode kunnen organisaties ethiek expliciteren bij besluitvorming, en daarmee de besluitvorming ethisch verantwoord laten zijn. We staan stil bij de kernprincipes van de bedrijfsethiek, de stappen van de Midasmethode, voorbeelden van inzet van de methode, voordelen ten opzichte van andere methodes, en de aansluiting op ethische stromingen.

We leven in een wereld met groeiende complexiteiten, transities en maatschappelijke veranderingen. Deze hebben een grote impact op de manier waarop we ons leven leiden. Als natuurlijk en rechtspersoon staan we tegenover talloze keuzes en we moeten goed nadenken over de beslissingen die we maken. Het expliciteren van ethiek helpt bij het maken van een zo goed mogelijke keuze in tijden van complexiteit.

Een dilemma waar een organisatie tegenaan kan lopen, is de afweging – en daarmee prioritering – tussen betaalbaarheid en duurzaamheid. Haast elk bedrijf of rechtspersoon probeert tegenwoordig haar bedrijfsprocessen te verduurzamen. Echter kan zo'n verduurzaming leiden tot een stijging van de kosten, waardoor de betaalbaarheid in het geding komt. Voor organisaties met een maatschappelijke functie, zoals ov-bedrijven en netbeheerders, heeft een kostenstijging verregaande gevolgen. Juist bij dit soort situaties is het van groot belang om stil te staan bij de gevolgen van een beslissing.

Rechtspersonen komen voor de vragen te staan: in hoeverre ben je bereid om te handelen volgens de waarden waar je voor pleit te staan? Wat zijn deze waarden eigenlijk? Welke afweging maak je tussen verschillende waarden? En wat zijn de gevolgen van de keuzes die je kan maken? Kortom, hoe ga je als rechtspersoon om met een vraagstuk wanneer het 'juiste' antwoord niet voor de hand liggend is?

Om op een gestructureerde manier na te denken over ethische vraagstukken, hebben wij een methode ontwikkeld: de *Midasmethode*. De methode is vernoemd naar koning Midas uit de Griekse mythologie, die zijn wens om alles wat hij aanraakte te laten veranderen in goud, in vervulling zag gaan. Maar al gauw kwam de koning erachter kwam dat dit vermogen eerder een vloek dan een zege was. De les hieruit is dat soms iets op het eerste gezicht een gift lijkt, maar als je er goed naar kijkt, zie je pas de werkelijke impact ervan.

In deze tekst introduceren we de Midasmethode, laten we zien wat de voordelen zijn ten opzichte van andere methodes, en leggen we uit hoe deze toegepast kan worden binnen een organisatie. Voor wie extra verdieping zoekt, bespreken we tevens de aansluiting bij de dominante ethische stromingen.

We maken deze methode openbaar, omdat we hopen dat zo andere organisaties kunnen leren van ons werk, en niet het wiel opnieuw uit te hoeven vinden. Wat we hier presen-

teren is een *minimum viable product*: een bruikbaar startpunt, vanaf waar het mogelijk is de methode zelf toe te passen en te vormen naar behoeften. We nodigen geïnteresseerden uit om mee te denken over verbeteringen voor de Midasmethode.

1 Kernprincipes van bedrijfsethiek

In de bedrijfsethiek streeft men naar het zichtbaar maken van de besluitvorming. Het gaat daarbij zowel om de overwegingen die *aanleiding* geven tot een keuze, als om de *gevolgen* van een keuze. Waarden die hierin een centrale rol spelen, zijn:

- *Transparantie*. Transparantie zorgt ervoor dat bedrijven eerlijk en open communiceren over besluitvorming, wat vertrouwen opbouwt bij stakeholders. Ze helpt ook om misverstanden te vermijden en maakt het eenvoudiger om verantwoordelijkheid te nemen voor beslissingen.
- *Integriteit*. Integriteit betekent dat bedrijven handelen volgens hun waarden en beloftes, ook wanneer dat niet direct in hun eigen belang lijkt te zijn. Deze waarde bevordert goed gedrag en creëert een cultuur van eerlijkheid binnen en buiten de organisatie.
- *Verantwoordelijkheid*. Verantwoordelijkheid houdt in dat bedrijven hun impact op mensen, gemeenschappen en het milieu serieus nemen en zich verantwoorden voor hun acties. Ze draagt bij aan duurzame relaties met stakeholders en laat zien dat een bedrijf zich bewust is van zijn rol in de samenleving.
- *Empathie*. Empathie helpt bedrijven om zich in te leven in de behoeften en ervaringen van stakeholders, wat bijdraagt aan meer begripvolle en rechtvaardige beslissingen. Door empathie ontstaat een cultuur waarin wederzijds respect en sociale verantwoordelijkheid centraal staan.
- *Zelfreflectie*. Zelfreflectie stimuleert bedrijven om kritisch te kijken naar hun eigen praktijken en keuzes, waardoor ze continu kunnen verbeteren. Dit voorkomt blinde vlekken en zorgt ervoor dat bedrijven zich blijven afvragen of hun acties in lijn zijn met hun waarden en die van de samenleving.

Wanneer men de besluitvorming in een organisatie onder de loep neemt, blijkt vaak dat conflicterende morele waarden of stakeholderperspectieven een rol spelen. In dergelijke gevallen is er geen eenvoudige of duidelijke oplossing, en elke mogelijke actie kan ongewenste gevolgen hebben. Er is sprake van een *dilemma*: er bestaan meerdere handelingsopties die elk morele implicaties dragen en waarbij geen enkele keuze duidelijk moreel superieur is.

Juist bij dit soort vraagstukken kan het expliciteren van ethiek helpen, omdat ze onderliggende spanningen tussen waarden en stakeholders expliciet – en daarmee bespreekbaar – maakt. Het is vervolgens aan de besluitvormers om een afweging te maken tussen de waarden en stakeholderperspectieven die op tafel liggen, en op basis daarvan een weloverwogen beslissing te nemen.

2 De stappen van de Midasmethode










In de vorige sectie hebben we duidelijk gemaakt wat het belang is van het expliciteren van ethiek bij complexe vraagstukken in organisatie. In deze sectie gaan we in op de methode die in deze behoefte voorziet. Ethiek is al aanwezig in organisaties, maar is niet altijd zichtbaar. De Midasmethode die wij introduceren, helpt bij het expliciteren van die ethiek. Daarnaast moet het toepassen van ethiek – net als andere vaardigheden – ruimte krijgen en groeien door de beoefening ervan.

Voor de methode komen besluitvormers en idealiter ook andere stakeholders samen om een verzameling stappen te doorlopen, begeleid door een onafhankelijke facilitator. Het is van belang dat in de groep verschillende perspectieven vertegenwoordigd zijn. De groep loopt de volgende negen stappen door:

1. *Dilemma*. We kijken naar de casus zoals aangeleverd. Kan deze in één zin kort, bondig en compleet geformuleerd worden? Wat zijn de keuzes die ik kan maken? Wat is het resultaat van een keuze?
2. *Kennisvergaring*. In deze stap kijken we of er nog informatie ontbreekt. Alle relevante info wordt verzameld.
3. *Stakeholders*. Wie zijn in dit vraagstuk de belanghebbenden? Stakeholders zijn iedereen die geraakt wordt door effecten van het dilemma. Waarom wordt een persoon of groep als stakeholder aangemerkt?
4. *Waarden*. Alle waarden of kernbelangen van de stakeholders worden op een rijtje gezet. Wat is het argument om een waarde in overweging te nemen?
5. *Conflicten*. Hier kijken we welke stakeholders, belangen en onderliggende waarden er met elkaar botsen en waar binnen dit dilemma de conflicten liggen. Wat is de oorzaak van deze conflicten? Welke waarden zijn in conflict?
6. *Herformulering*. Met alle nieuw opgehaalde informatie kijken we of het dilemma, zoals geformuleerd in stap 1, aangescherpt kan worden. Verandert de vraag door de voorgaande stappen?
7. *Opties*. Met de nu bekende informatie kijken we welke posities en handelingsmogelijkheden nu reëel zijn. Veranderen mijn opties door de voorgaande stappen?
8. *Impact*. We kijken wat de effecten en impact van de mogelijke handelingsmethoden zijn. Dit doen we aan de hand van een analyse met het zeskapitalenmodel.¹ Welke kapitaalsoorten zijn relevant en waarom?
9. *Besluit*. Het laatste deel van de methode richt zich op de daadwerkelijke besluitvorming. Door de informatie en overwegingen synthetiseren, kan een weloverwogen keuze worden gemaakt en kan deze ook worden beschreven en gedocumenteerd. Wie neemt de verantwoordelijkheid? Wie moet op de hoogte worden gebracht?

Het *Ethisch Dilemma Canvas* (figuur 1) is een visueel hulpmiddel dat kan worden gebruikt

1. Zie bijvoorbeeld Gould e.a., 'Business Model'.

Ethisch Dilemma Canvas		Projecttitel:	Datum:	Team:
Dilemma Bespreek het dilemma dat je wilt aanpakken. Formuleer het dilemma in één zin.  1	Stakeholders Identificeer alle relevante belanghebbenden die nodig zijn om een besluit te nemen in het dilemma. Wat zijn de meest relevante belanghebbenden in het dilemma?  3	Conflicten Bespreek de conflicten in het dilemma. Welke waarden en/of belanghebbenden staan in conflict? Waar komt het conflict vandaan?  5	Herformulering Formuleer de zin van het dilemma opnieuw met de opgedane kennis. Is er een echt dilemma? Ben jij degene die een besluit moet nemen in het dilemma?  6	Impact Bespreek de impact van de drie mogelijke besluiten in het dilemma. Houd rekening met de impact op materieel, natuurlijk, sociaal-relationeel, menselijk, intellectueel en financieel kapitaal.  8
Kennisvergaring Identificeer alle relevante kennis die nodig is om een besluit te nemen in het dilemma. Wat is de meest relevante informatie in het dilemma?  2	Waarden Identificeer alle relevante waarden die nodig zijn om een besluit te nemen in het dilemma. Wat zijn de meest relevante waarden in het dilemma?  4		Opties Selecteer drie mogelijke besluiten in het dilemma. Identificeer de effecten op alle relevante waarden en belanghebbenden in de drie mogelijke besluiten.  7	
Besluit Neem een besluit in het dilemma. Wat is het besluit? Waarom neem je het besluit? Wat betekent het besluit voor anderen? Wat ga je doen met de negatieve effecten? Wie is verantwoordelijk voor het besluit? Wie moet geïnformeerd worden?  9				

FIGUUR 1 Het Ethisch Dilemma Canvas.

om deze stappen te doorlopen.

Uiteindelijk leidt het toepassen van de Midasmethode tot een groeiende *moresprudentie* binnen de organisatie: het geheel aan afwegingen en keuzes bij ethische dilemma's die helpen om in de toekomst het goede te doen. Moersprudentie is in deze zin vergelijkbaar met jurisprudentie. De moersprudentie heeft allereerst als voordeel dat het morele kompas van deelnemers én de organisatie als geheel sterker wordt. Het wordt gemakkelijker om te anticiperen op vergelijkbare casussen in de toekomst. Daarnaast wordt de besluitvorming beter zichtbaar gemaakt. Men begrijpt zo beter wat de keuzes van een organisatie zijn, en waarom. Tot slot helpt moersprudentie bij het agenderen van het belang van het zichtbaar maken van de besluitvorming.

3 Voordelen van de Midasmethode

Bestaande methoden zijn vaak toegespitst op een specifiek subdomein van de ethiek. Zo is er een *Data Ethics Canvas* dat gebruikt kan worden om de discussie over digitale ethiek op gang te brengen.² De Data School van de Universiteit Utrecht heeft bovendien De Ethische Data-Assistent (DEDA) uitgebracht die vergelijkbaar kan worden ingezet.³ Hoewel deze hulpmiddelen van grote waarde kunnen zijn, blijven ze beperkt tot een klein toepassingsgebied.

Andere methoden zijn weliswaar breder toepasbaar, maar vergen een veel tijd in hun

2. Tarrant, Maddison, en Thereaux, 'The Data Ethics Canvas'.

3. Utrecht Data School, 'De Ethische Data Assistent (DEDA)'.

uitvoering en een grote expertise van de facilitator. Zo is er Socio-Technical Integration Research (STIR), een protocol gebaseerd op het *midstream modulation framework*.⁴ Dit protocol is gericht op wetenschappelijk onderzoek en vereist naast een ervaren facilitator een onderzoeker die de resultaten kan analyseren. Het tijdsbestek van dit protocol is 12 weken.

De kracht van de Midasmethode ligt in haar *eenvoud* en *brede toepasbaarheid*. Zo komt ze tegemoet aan de tekortkomingen van bovengenoemde methoden. De Midasmethode gaat over organisatorische besluitvorming in het algemeen, ongeacht het thema. Bovendien is het mogelijk om in een relatief kort tijdsbestek het ethische dilemma inzichtelijk te maken. Voor het doorlopen van de methode raden we, afhankelijk van de complexiteit van de casus, een tijdsduur van een dagdeel tot één dag aan. Op deze manier is de methode eenvoudig in te zetten voor concrete casussen. Het bedrijfsleven is hier het meest bij gebaat.

4 Voorbeelden van gebruik van de Midasmethode

In deze sectie geven we enkele korte voorbeelden van casussen waarbij de Midasmethode succesvol is ingezet voor ethische reflectie.

- *Het aangaan van een partnerschap*. Moet een organisatie een samenwerkingsverband aangaan met een bedrijf dat er ethisch twijfelachtige praktijken op nahoudt? Een partnerschap gaat verder dan een pure leveranciersrelatie, omdat het impliceert dat beide partijen gemeenschappelijke doelstellingen hebben. In de casus die werd behandeld, zijn de voor- en nadelen van zo'n samenwerking besproken. De waarden van de eigen organisatie zijn met hulp van de Midasmethode geëxpliciteerd. Op basis daarvan kon een advies worden uitgebracht of een partnerschap wel of niet moet worden aangegaan.
- *Screeningsbeleid van nieuwe medewerkers*. In deze casus boog de organisatie zich over de vraag of een bijzonderheid, geconstateerd tijdens een screening van een nieuwe medewerker, toelaatbaar is of niet. Verschillende afdelingen binnen de organisatie hebben conflicterende belangen bij de screening van nieuwe medewerkers. De Midasmethode heeft geleid tot een toetsingskader om ervoor te zorgen dat willekeur bij de beoordeling van bijzonderheden wordt tegengegaan.
- *Voorkeursbeleid*. Is het wenselijk als een organisatie bij het aannemen van nieuw personeel een voorkeursbeleid hanteert voor mensen uit minderheidsgroepen? Ook deze casus is met behulp van de Midasmethode geanalyseerd. De voor- en nadelen van het invoeren van zo'n voorkeursbeleid zijn uitgewerkt. Bij deze casus was de conclusie dat de organisatie een morele plicht heeft om in ieder geval op enkele plaatsen een voorkeursbeleid in te voeren.

4. Greiving, 'Socio-Technical Integration Research (STIR)'.

5 Aansluiting bij ethische stromingen

De vraag naar het ‘juiste’ is niet eenvoudig te beantwoorden. Niet alleen omdat waarden onderling kunnen conflicteren, maar ook omdat verschillende ethische theorieën een handeling of een persoon op verschillende manieren beoordelen. In deze sectie bespreken we kort hoe de Midasmethode aansluit bij bestaande ethische stromingen.

De drie belangrijkste ethische theorieën zijn utilitarisme (gevolgenethiek), deontologie (plichtethiek) en deugdethiek. De Midasmethode is niet geïmmiteerd aan één ethische stroming. In plaats daarvan combineren we de sterke aspecten van de verschillende stromingen tot één geheel.

Het utilitarisme kijkt voornamelijk naar de *gevolgen* van een handeling en wordt daarom ook wel gevolgenethiek genoemd. De moreel beste handeling is de handeling die leidt tot het grootste geluk voor het meeste aantal mensen.⁵ Er wordt nog wel eens getwist over de betekenis van ‘geluk’ in deze theorie, maar een gangbare definitie is het ontbreken van pijn en het hebben van zo veel mogelijk plezier. In de Midasmethode komt het utilitair denken het meest nadrukkelijk naar voren in stap 8, waarin de impact van de verschillende handelingsopties wordt overwogen. Het genoemde zeskapitalenmodel is één manier waarop de impact gemeten kan worden.⁶

De deontologie beoordeelt een handeling niet op basis van de gevolgen, maar op basis van de principes die aan de handeling ten grondslag liggen. Een handeling is juist als die met de juiste intentie is uitgevoerd. De filosoof Immanuel Kant heeft een ‘handeling met juiste intentie’ geformaliseerd als die handeling waarvan gewild zou kunnen worden dat iedereen in dezelfde situatie ook die handeling zou kiezen. De deontologie gaat uit van de autonomie en waardigheid van andere mensen. In de Midasmethode komt de deontologie naar voren in stap 3 (stakeholders) en 4 (waarden), waarin de waarden van de verschillende stakeholders op een rij worden gezet. Waarden als eerlijkheid, integriteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid getuigen van een plicht die een organisatie heeft richting haar medewerkers en haar omgeving.

De deugdethiek wijkt af van de eerdere genoemde stromingen, omdat ze niet zozeer een *handeling* beoordeelt, maar de eigenschappen van de *persoon* die de handeling uitvoert. Hoewel deugdethiek historisch wordt toegepast op natuurlijke personen, beargumenteren wij dat het eveneens mogelijk is deze ethiek toe te passen op rechtspersonen. Waar Aristoteles, grondlegger van de deugdethiek, de vraag stelt waar een persoon naar moet streven om het goede leven te bereiken, stellen wij de vraag waar een organisatie naar moet streven om het goede te doen. De aansluiting met de Midasmethode zit hier in het expliciteren van de *eigen* kernwaarden. Door deze te expliciteren, wordt duidelijk waar de organisatie naar streeft. Het toepassen van de Midasmethode leidt vervolgens tot een *oefening* van de

5. Deze definitie gaat uit van het klassieke utilitarisme van Bentham en Mill. Er zijn ook andere vormen van gevolgenethiek, maar het voert te ver om die hier te bespreken.

6. Gould e.a., ‘Business Model’.

vaardigheden om de juiste beslissing te nemen, en door dit oefenen wordt een organisatie deugdzamer.

6 Conclusie

In deze tekst hebben wij de Midasmethode geïntroduceerd: een manier om op een gestructureerde methode na te denken over ethische vraagstukken in een organisatie. De methode is een startpunt om het experiment aan te gaan; we nodigen iedereen uit om de methode toe te passen in je eigen organisatie. Want door ethiek actief toe te passen in een organisatie, verrijk je de besluitvorming van de rechtspersoon.

Referenties

- Gould, Stathis, Mark O'Sullivan, Charles Tilley, en Nick Topazio. 'Business Model: Background Paper for Integrated Reporting'. International Integrated Reporting Council, maart 2013.
- Greiving, Verena Schulze. 'Socio-Technical Integration Research (STIR)'. Universiteit Twente, 4 december 2019. <https://cta-toolbox.nl/tools/STIR/>.
- Tarrant, Dave, James Maddison, en Olivier Thereaux. 'The Data Ethics Canvas'. The Open Data Institute, 28 juni 2021. <https://theodi.org/insights/tools/the-data-ethics-canvas-2021/>.
- Utrecht Data School. 'De Ethische Data Assistent (DEDA)', 2022. <https://deda.dataschool.nl>.