

De Midas-methode

Abel Koentjes & Thijs Meeuwisse, 13 november 2024

ABSTRACT In deze tekst introduceren we de Midas-methode, een manier om ethische processen binnen organisaties expliciet te maken. Door de Midas-methode toe te passen, wordt de besluitvorming van de rechtspersoon verrijkt. We staan stil bij de kernprincipes van de bedrijfsethiek, de stappen van de methode, voorbeelden van een succesvolle inzet, voordelen ten opzichte van andere methodes, en de aansluiting op ethische stromingen.

We leven in een wereld van transities. Deze transities hebben een grote impact op de manier waarop we ons leven leiden. We staan tegenover talloze keuzes en we moeten goed nadenken over de beslissingen die we maken. Ethiek kan helpen bij het maken van een juiste keuze.

Een dilemma waar een organisatie tegenaan kan lopen, is de afweging 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 van het geleverde product in het geding komt. Voor organisaties met een maatschappelijk kritieke functie, zoals ov-bedrijven en netbeheerders, heeft een kostenstijging verregaande gevolgen. Juist bij dit soort situaties loont het om goed stil te staan bij de gevolgen van een beslissing. Rechtspersonen komen hierdoor voor de vraag te staan: in hoeverre ben je bereid om te handelen volgens de principes waar je voor pleit te staan?

Om op een gestructureerde manier na te denken over ethische kwesties, hebben wij een methode ontwikkeld: de *Midas-methode*. De methode is vernoemd naar de koning uit de Griekse mythologie die, net als veel organisaties, verleid werd door een innovatie die alle problemen beloofde op te lossen—alles wat hij aanraakte, werd van goud. Maar al gauw kwam de koning erachter kwam dat dit vermogen eerder een vloek dan een zege was. Soms lijkt iets op het eerste gezicht een gift, maar als je er goed over nadent, zie je pas de werkelijke impact ervan.

In deze tekst introduceren we de Midas-methode, 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 presenteren is een *minimum viable product*: een bruikbaar startpunt, vanaf waar het mogelijk is de methode te verbeteren. We nodigen geïnteresseerden uit om mee te denken over verbeteringen voor de Midas-methode.

1 Kernprincipes van bedrijfsethiek

In de bedrijfsethiek streeft men naar het inzichtelijk 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 rol spelen, zijn:

- *Transparantie*. Openheid over bedrijfsprocessen en besluitvorming helpt bij het bouwen van vertrouwen en stelt stakeholders in staat weloverwogen beslissingen te nemen over hun betrokkenheid bij het bedrijf.
- *Eerlijkheid en integriteit*. Deze vormen de basis van vertrouwen tussen bedrijven en hun klanten, investeerders en werknemers. Eerlijkheid in communicatie, transparantie in bedrijfsvoering en integriteit in handelen zijn cruciaal.
- *Verantwoordelijkheid*. Bedrijven worden steeds meer beoordeeld op hun bijdrage aan de samenleving. Dit omvat hoe zij omgaan met sociale kwesties, bijdragen aan de gemeenschap en verantwoordelijk handelen ten opzichte van het milieu.
- *Empathie*. Bedrijven streven ernaar om alle perspectieven mee te nemen in hun besluitvorming.
- *Zelfreflectie*. Een goed bedrijf is zich bewust van haar eigen kernwaarden en beoordeelt kritisch of de huidige activiteiten in overeenstemming zijn met deze waarden.

Wanneer men de besluitvorming in een organisatie onder de loep neemt, blijkt vaak dat conflicterende morele waarden of principes een rol spelen. De plicht om de waarheid te vertellen kan bijvoorbeeld in conflict komen met het verlangen om iemands gevoelens te beschermen. 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 dilemma's kan bedrijfsethiek helpen, omdat ze onderliggende waarden expliciet en daarmee bespreekbaar maakt. Het is vervolgens aan de belanghebbenden om een afweging te maken tussen de waarden die op tafel liggen, en op basis daarvan een beslissing te nemen.










2 De stappen van de Midas-methode

In de vorige sectie hebben we duidelijk gemaakt welke behoefte organisaties hebben aan ethische reflectie. In deze sectie gaan we in op de methode om in deze behoefte te voorzien. De Midas-methode die wij suggereren, helpt bij het expliciteren van ethische processen die al aanwezig zijn in de organisatie. Ze bestaat uit de volgende negen stappen die stakeholders gezamenlijk doorlopen:

1. *Dilemma*. We kijken naar de casus zoals aangeleverd. Kan deze in één zin kort, bondig en compleet geformuleerd worden?
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.
 4. *Waarden*. Alle waarden of kernbelangen van de stakeholders worden op een rijtje gezet.
 5. *Conflicten*. Hier kijken we welke stakeholders, belangen en onderliggende waarden er met elkaar botsen en waar binnen dit dilemma de conflicten liggen.
 6. *Herformulering*. Met alle nieuw opgehaalde informatie kijken we of het dilemma, zoals geformuleerd in stap 1, aangescherpt kan worden.
 7. *Opties*. Met de nu bekende informatie kijken we welke posities en handelingsmogelijkheden nu reëel zijn.
 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
 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.

Het *ethischdilemmacanvas* is een hulpmiddel dat kan worden gebruikt om deze stappen te doorlopen. Het canvas is een visualisatie die de methode vat. Met dit canvas, getoond in figuur 1, worden de stappen zichtbaar gemaakt en kunnen stakeholders hun bijdragen aan het gesprek verzamelen.

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

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

3 Voordelen van de Midas-methode

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 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 Midas-methode ligt in haar *eenvoud* en *brede toepasbaarheid*. Zo komt ze tegemoet aan de tekortkomingen van bovengenoemde methoden. De Midas-methode 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 Midas-methode

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

- *Het aangaan van een partnerschap met een big tech-bedrijf*. Moet een organisatie een samenwerkingsverband aangaan met een big tech-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 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 organisa-

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

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

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

tie hebben conflicterende belangen bij de screening van nieuwe medewerkers. De Midas-methode heeft geleid tot een toetsingskader om ervoor te zorgen dat willekeur bij de beoordeling van bijzonderheden wordt tegengegaan.

- *Voorkeursbeleid HR*. 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 Midas-methode geanalyseerd. De voor- en nadelen van het invoeren van zo'n voorkeursbeleid zijn uitgewerkt. In het geval van deze organisatie was de conclusie dat het een morele plicht is om in ieder geval op enkele plaatsen een voorkeursbeleid in te voeren.

5 Aansluiting bij ethische stromingen

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

De drie belangrijkste ethische theorieën zijn utilitarisme (gevolgenethiek), deontologie (plichtethiek) en deugdethiek. De Midas-methode is niet gecommitteerd 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 Midas-methode 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.

De deontologie beoordeelt een handeling niet op basis van de gevolgen, maar op basis van de principes die de handeling leiden. Een handeling is juist als die met de juiste intentie is voltrokken. 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 Midas-methode 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.

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.

De deugdedethiek 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 deugdedethiek 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 deugdedethiek, de vraag stelt wat voor persoon ik moet zijn om het juiste te doen, stellen wij de vraag waar een organisatie aan moet voldoen om het juiste te doen. De aansluiting met de Midas-methode zit hier in het expliciteren van de *eigen* kernwaarden. Door deze te expliciteren, wordt duidelijk waar de organisatie naar streeft. Het toepassen van de Midas-methode leidt vervolgens tot een *oefening* van de vaardigheden om de juiste beslissing te nemen, en door dit oefenen wordt een organisatie deugdzamer.

6 Conclusie

In deze tekst hebben wij de Midas-methode 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>.