



Samenhang in je tekst (3) *Macrostructuur*

Macrostructuur

- Verhaallijn duidelijk maken
- Functie en doel van de tekstdelen expliciteren
- Kernboodschappen samenvatten
- Verbindingen leggen tussen tekstdelen

Alles bedoeld om de lezer door de tekst te leiden

Middelen

1. Inhoudsopgave: maakt verhaallijn duidelijk (indelingsprincipe, tekstsoort)
2. Titels en kopjes (methodisch/thematisch) *FlitsTekstplan*
3. Samenvatting vooraf: indicatief/informatief
4. Inleiding = oriëntatie van de lezer: Wat is het thema/centrale vraag? Waarom van belang? Doel/aanleiding tekst? Welke verhaallijn? (*Flits Inleiding*)
5. Inleidende alinea's, brugzinnen, samenvattende alinea's
6. Topiczinnen en kernzinnen (*Flits Kernzin en Flits Piramide of Trechter*)

Middelen

1. Inhoudsopgave: maakt verhaallijn duidelijk (indelingsprincipe, tekstsoort)
2. Titels en kopjes (methodisch/thematisch) *FlitsTekstplan*
3. **Samenvatting vooraf: indicatief/informatief**
4. Inleiding = oriëntatie van de lezer: Wat is het thema/centrale vraag? Waarom van belang? Doel/aanleiding tekst? Welke verhaallijn? (*Flits Inleiding*)
5. **Inleidende alinea's, brugzinnen, samenvattende alinea's**
6. Topiczinnen en kernzinnen (*Flits Kernzin en Flits Piramide of Trechter*)

Indicatief

- Deze notitie schetst de stand van zaken op gebied X.
- Doel van deze notitie is een helder beeld te scheppen van...
- De centrale vraag van deze notitie is..
- In hoofdstuk 5 is een analyse opgenomen van....
- De notitie vat de standpunten van alle betrokkenen samen.

Informatief

- De doelstellingen zijn niet gehaald.
- Een van de meest opvallende bevindingen is dat....
- Het overgrote deel van de eigenaars staat hier positief tegenover.

GEZONDHEIDSRAAD & CENTRUM VOOR ETHIEK EN GEZONDHEID

**INTEGRITEIT IN ZORGORGANISATIES:
PERSPECTIEVEN VAN BESTUURDERS**
SIGNALEMENT

&

**ONZEKERE WERELD | NEDERLANDSE
ECONOMIE STABIEL**
POLICY BRIEF

1e alinea Samenvatting

Een gebrek aan integriteit wordt regelmatig als oorzaak aangewezen voor incidenten in de zorg. Diverse zorginstellingen zijn integriteitsbeleid aan het vormgeven. Maar in de discussie over integriteit ontstaat vaak een eendimensionaal beeld, terwijl integriteit een complex begrip is. Dit signalement onderzoekt de mogelijkheden en grenzen van bestuurders in het bevorderen van integriteit in zorgorganisaties. Het heeft als doel het debat over integriteit in zorgorganisaties een stap verder te brengen en bestuurders handvatten te bieden voor het bevorderen van integriteit in hun organisatie.

1e alinea Samenvatting

Een gebrek aan integriteit wordt regelmatig als oorzaak aangewezen voor incidenten in de zorg. Diverse zorginstellingen zijn integriteitsbeleid aan het vormgeven. Maar in de discussie over integriteit ontstaat vaak een eendimensionaal beeld, terwijl integriteit een complex begrip is. Dit signalement onderzoekt de mogelijkheden en grenzen van bestuurders in het bevorderen van integriteit in zorgorganisaties. Het heeft als doel het debat over integriteit in zorgorganisaties een stap verder te brengen en bestuurders handvatten te bieden voor het bevorderen van integriteit in hun organisatie.

Allereerst analyseren we hoe het concept 'integriteit' wordt begrepen in de literatuur, in het publieke debat en door de bestuurders van zorgorganisaties. Er bestaat geen eenduidige definitie van het begrip integriteit. Wij signaleren twee valkuilen bij het gebruik van de term. Enerzijds wordt integriteit zo breed gebruikt dat het een containerbegrip wordt en wordt het gekoppeld aan zaken die niets met integriteit te maken hebben. Anderzijds wordt integriteit versmald tot antoniem van fraude of tot het volgen van de regels, waarmee de betekenis van integriteit als deugdzaam handelen verloren gaat. In dit signalement verstaan wij onder integriteit een gelaagde persoonlijke eigenschap met vier componenten, namelijk betrouwbaarheid, deugdzaamheid, authenticiteit en reflectie. Integriteit heeft een situationeel en dynamisch karakter: wat onder integer handelen wordt verstaan, is onderhevig aan verandering.

Allereerst analyseren we hoe het concept 'integriteit' wordt begrepen in de literatuur, in het publieke debat en door de bestuurders van zorgorganisaties. Er bestaat geen een-duidige definitie van het begrip integriteit. **Wij signaleren twee valkuilen bij het gebruik van de term.** Enerzijds wordt integriteit zo breed gebruikt dat het een containerbegrip wordt en wordt het gekoppeld aan zaken die niets met integriteit te maken hebben. Anderzijds wordt integriteit versmald tot antoniem van fraude of tot het volgen van de regels, waarmee de betekenis van integriteit als deugdzaam handelen verloren gaat. **In dit signalement verstaan wij onder integriteit** een gelaagde persoonlijke eigenschap met vier componenten, namelijk betrouwbaarheid, deugdzaamheid, authenticiteit en reflectie. Integriteit heeft een situationeel en dynamisch karakter: wat onder integer handelen wordt verstaan, is onderhevig aan verandering.

Vervolgens beschrijven we in welke situaties de integriteit in zorgorganisaties in het geding is volgens de geïnterviewde zorgbestuurders. Dat varieert van situaties waarin het helder is wat oninteger gedrag is, maar waarin de verleiding blijkbaar toch groot is (wangedrag), tot situaties waarin het niet helder is wat integer gedrag is (zogenaamde 'grijze gebieden'). Vijf thema's kwamen regelmatig terug: botsende belangen en verwachtingen, omgaan met fouten, beloning van bestuurders, perverse systeemprikkels en groepsdruk. Bij het bespreken van deze thema's viel op dat integriteit een moreel beladen begrip is. De maatschappelijke veroordeling van gedrag dat wordt aangemerkt als oninteger is sterk en er wordt vaak op de man gespeeld. Dit belemmert een constructief gesprek over oorzaken en oplossingen. Wat hierbij niet helpt, is dat integriteit in het publieke debat wordt gebruikt als antoniem voor fraude en ander regelrecht wangedrag. De angst om daarmee te worden geassocieerd, weerhoudt bestuurders ervan om hardop te spreken over wat zij zelf associëren met integriteit, namelijk worstelen met complexe belangenafwegingen in grijze gebieden waarin de integere handelwijze niet van te voren vast staat.

Reparaties PB

- 1e alinea starten met: 'Het economisch herstel in de wereld na de financiële crisis laat een gemengd beeld zien.'
- 2^e alinea starten met: 'Ondanks deze veelbelovende cijfers is er nog voldoende grond voor zorg. De onzekerheden....'
- Laatste alinea: vraag of topic van de alinea inleiden.

Brugzin

GEBREK AAN EENDUIDIGE DEFINITIE

Niet alleen in het publieke debat ontbreekt het aan een heldere definitie van integriteit. Ook experts verschillen met elkaar van mening over de definitie. Zo bestaan er in de filosofie twee heel verschillende visies op integriteit (Cox 2013). Ten eerste een procedurele zienswijze, gebaseerd op de etymologische betekenis van het Latijnse woord *integritas* dat verwijst naar 'gaaf' of 'geheel' (Philippa 2003). Integriteit heeft volgens

Brugzin

In de managementliteratuur wordt integriteit evenmin eenduidig gedefinieerd. In een systematische literatuuranalyse merken Palanski en Yammarino op dat er veel belang wordt gehecht aan integriteit, terwijl een definitie vaak ontbreekt: *"iedereen wil integriteit terugzien in hun leiders, maar er bestaat grote verwarring over wat het is"* (Palanski en Yammarino 2007). Zij ordenen het debat over integriteit aan de hand van vijf categorieën, namelijk

Brugzin

SYSTEEMPRIKKELS

Naast de eerdergenoemde drie situaties waarin de integere handelwijze niet helder is vastgelegd in regels of afspraken, worden ook situaties genoemd waarin de integriteit onder druk staat terwijl de spelregels wel duidelijk zijn. Een daarvan betreft perverse prikkels in het huidige financieringssysteem, ofwel kenmerken die verleiden tot oninteger gedrag.

Samenvattende alinea

Kortom, zowel in het publieke debat als onder experts bestaat verschil van mening over de definitie van integriteit. Men lijkt het erover eens dat integriteit een gelaagde persoonlijke eigenschap is die verschillende componenten omvat. Maar welke componenten dat zijn, daarover lopen de meningen uiteen.