





Groepsdynamica  
voor leiders  
met of zonder titel

# GRINTA

De logica van  
samen werken aan  
samenwerking

**Guy Meert**

Lannoo  
Campus



# INHOUD

---

<b>Voorwoord</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>17</b>
<b>Wat is GRINTA?</b>	
Een krachtige groep	17
De logica van samenwerken	18
Wederkerigheid van behoeften	21
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>27</b>
<b>GRINTA-leiderschap</b>	
Taakgerichte leider	28
Relatiegerichte leider	31
Resultaatgerichte leider	31
Basiscondities	32
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>37</b>
<b>GRINTA-aspecten</b>	
Aspect 1 – Doelgerichtheid	38
<b>De vonk van één wordt de kracht van velen</b>	
Twee valkuilen	39
3D-dashboard	41
Aspect 2 – Deskundigheid	
<b>Elke stap een betere versie van jezelf</b>	45
Aspect 3 – Welzijn	
<b>Welzijn is geen luxe, het is een voorwaarde</b>	48
Aspect 4 – Verbondenheid	
<b>Energie is de kern van verbondenheid in teams</b>	50

Aspect 5 – Openhartigheid	
Zeggen wat je te zeggen hebt, met zorg voor de relatie	54
Verbaasde kabouter	55
Empathie	58
Aspect 6 – Wendbaarheid	
De bereidheid om het anders te doen	60
Falen en fouten maken	63
Wijsheid van de minderheid	64
Aspect 7 – Resultaatgerichtheid	
Doen wat nodig is en samen winnen met meer energie	66
Te taak- of relatiegericht	69
Leider zonder titel en informeel leiderschap	71
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>75</b>
<b>Wederkerigheid</b>	
Welzijn en verbondenheid	76
Verbondenheid en openhartigheid	77
Openhartigheid en wendbaarheid	77
Duidelijk doel en wendbaarheid	78
Deskundigheid en doelgerichtheid	78
Welzijn en deskundigheid	79
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>81</b>
<b>Omgeving en je cultuur van waarden</b>	
Onder invloed van de omgeving	82
Waarden als kreukelzone	86
Waarden = gedrag	89
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>91</b>
<b>Praktisch werken aan sterke GRINTA</b>	
Werken aan meer betrokkenheid	91
Hoe je meer betekenis geeft	99
Aanpak GRINTA-dynamieken	114
Onzekerheid	115
Overmoed	124

Expert	129
Moe of gekwetst	135
Initiëren van beweging	142
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>153</b>
Cadans van balans	
<b>Slotwoord</b>	<b>165</b>
<b>Oefeningen</b>	<b>169</b>
Meer GRINTA creëren in je team	169
Oplossingsgerichter samenwerken	172
<b>Dankwoord</b>	<b>175</b>

‘We zijn allemaal deel  
van een groep.’

————— Kobe Ilsen

# VOORWOORD

---

Kobe opende met deze woorden de VRT-podcast *Weet ik veel* met als thema groepsdynamica en leiderschap. Daar zat ik dan, microfoon voor mijn neus, ruim twintig jaar ervaring met groepen in de pocket en geen idee hoe de luisteraar reageerde op mijn uitspraken. Spannend! Uiteindelijk bleek het een van de meest beluisterde afleveringen ooit te zijn. De reacties waren overwegend verrassend lief: weinig bagger en veel aanvragen voor keynotes en trainingen. De vraag die steeds terugkwam, was: 'Is er al een boek?' Nee, nog niet. Tot nu. Dankzij Lannoo-Campus. Gemiddeld 1600 uur per jaar luisteren, observeren en coachen komen samen in dit boek. Ik kom overal. Bij teams die Pokémonkaarten ontwerpen, een meticulous bijeengezochte groep ingenieurs die tunnels onder de Schelde bouwen, op explosief-gevaarlijke sites. Ik was erbij toen een nieuwe chocoladesoort het levenslicht zag, kwam in contact met *high-fashion* designers, werkte met een team van een restaurant uit de wereldtop 50, keek mijn ogen uit in ziekenhuizen of op de artificiële eilanden voor de kust van Abu Dhabi.

Een deelnemer die zijn dochter verloor, besloot haar positivisme levend te houden in zijn werk. Vakbonden vielen mijn trainingslokaal binnen tijdens een staking. Een bemiddeling tijdens corona versnelde een bouwwerf in een wereld die even stilstond. Een oud-deelnemer belde na vijftien jaar, inmiddels CEO, om dezelfde training aan al zijn leiders aan te bieden. Een arts vroeg of ik de zoete geur van beenmerg kende. Een wetenschapper waarschuwde me voor ebola-griep-mutatie en deed me vijftien kilo afvallen in drie maanden, omdat overgewicht een trigger was. Ik voel me bevoorrecht, zo op de eerste rij. Hoe mijn fascinatie voor samenwerken is ontstaan? In feite had ik het al. Er waren twee mannen nodig die mij er bewust van maakten. Meester Terreyn raadde mij op mijn zeventiende aan te ontwikkelen waar ik goed in was, en mijn vader zei: 'Je bent een natuurlijke gangmaker. Jij brengt kinderen die apart spelen samen in één groot spel. Je geeft iedereen een rol waardoor ze willen meedoen. Dat is je talent.'

Ik koos voor de opleiding Toegepaste Psychologie in Antwerpen en schreef tijdens mijn eerste stage een rapport over de samenwerking in het waar ik twee weken mocht meelopen. Het viel tegen dat ik een manusje-van-alles moest zijn, maar onderaan de ladder zag ik precies wat elke beslissing van boven teweeg-

bracht: zodra de baas weg was, kwam de rauwe feedback van mijn collega's. Alles wat er echt gebeurde op de vloer, hoorde ik in geuren en kleuren. Ik hoefde alleen maar te noteren en te printen. De directie was zo tevreden over mijn verslag, dat ze ervoor wilde betalen. Ietwat bevreemd – het bedrijf wilde zijn eigen goud kopen – accepteerde ik deze eerste betaalde opdracht. Mijn derdejaarsstage, bij André Pelgrims en Kris De Bruyne, bracht me het inzicht dat pitchen vol zelfvertrouwen iets anders is dan recht uit het hart spreken. De wijze les die ik opstak? Geloofwaardigheid is niet jezelf overtuigend verkopen, het is de brug tussen wat je zegt en wat je toont. Pas dan kan iemand je écht geloven. Kris en Dré werden mijn professionele ouders. Ik ben hen nog altijd heel dankbaar.

Naast geloofwaardigheid leerde ik de R van Resultaat, van Paul, een zachte, ietwat nostalgische asociale kerel, met een peperkoeken hart. Hij had als ruitenwasser fortuin gemaakt in en rond de haven van Antwerpen. Hij gaf me de kans om een mislukte investering in Bulgarije te redden. De deal: ik werk een jaar gratis. Draai ik break-even, krijg ik een deel van de fabriek. De taal, cultuur, gebouwen, alles was vreemd voor mij daar in Bulgarije. Zelfs 'ja' zeggen was nee schudden. Ik deelde ideeën met Paul, hij luisterde en gaf geen feedback. Op een dag sprak hij me ernstig aan. 'Als puntje bij paaltje komt, draait alles hierom.' Hij schreef iets op een briefje, vouwde het dicht en schoof het naar me toe. 'Lees straks maar.' Ik vouwde het meteen open. Een cirkel met een R erin. Paul was al half de deur uit: 'De R van Resultaat. Heb je resultaat, dan is veel goed. Heb je het niet, dan maakt niets nog uit.' Tot op de dag van vandaag teken ik die R op het bord bij groepen. Na een jaar had ik mijn stuk van de fabriek. Uiteindelijk zou ik het bijna tien jaar leiden alvorens ik mijn deel opnieuw verkocht. Ik was immers *zelf verkocht*. Aan Ilse. Mijne lieve schat. Ze leerde me wat wederkerigheid is. Geven en krijgen. Camaraderie. De perpetuum mobile van de liefde. Ik zag door haar hoe gelijkwaardigheid niets met gelijkheid te maken heeft. Hoe haar talenten de mijne aanvullen en omgekeerd. Ze toonde me hoe gelijkheid erg verarmt en gelijkwaardigheid tussen niet-gelijken de rijkdom is. Die gelijkwaardigheid is de bron van wederkerigheid. Het is geven en krijgen, ongevraagd, onbewust en onbaatzuchtig. Gelijkwaardigheid van niet-gelijken maakt van samen een echt verbond. En dat merk je vooral ook als het even wat moeilijker is. Het vormt een basis waarop je steeds kunt vertrouwen. De basis van waaruit je altijd weer opbouwt en groeit.

## De basis biedt vertrouwen

De eerste jaren in Bulgarije waren financieel zwaar. Ik had kost en inwoon plus tweehonderd euro zakgeld per maand. Al de rest investeerde ik in de fabriek. Dat maakte daten lastig. Ik was bijna altijd blut. Voor ik iemand uitnodigde voor een etentje, berekende ik de slaagkansen. Niet omdat ik kieskeurig was, maar gewoon omdat het geld op was. Op een dag vroeg ik Dré langs de neus weg of hij geen tips had om slimmer te daten. Ja, natuurlijk had hij dat. ‘Vertrekkende van jouw beperkte middelen denk ik aan het volgende: vraag een meisje nooit meteen om uit eten te gaan. Ga eerst iets drinken. Wees wel concreet: zeg dat ze haar mooiste jurk moet aantrekken. Eenmaal in het café bestel je een groot glas melk, je duwt het om – recht over haar jurk – en dan ga je rustig zitten kijken hoe ze reageert. Zo weet je meteen of de investering van een etentje de moeite waard zal zijn. What you see is what you will get. If you like it, keep it.’

Jaren later gaan Ilse en ik skiën in Zwitserland met vrienden. Twee weken voor vertrek krijgt mijn derdehands auto panne. Ik laat hem fixen door Mo, mijn vaste garagist. Hij lost het op met een hamer en een schroevendraaier.

‘Lieveling, zou je niet beter naar een echte garage gaan? Het is ver, winter, bergen ...’ vraagt Ilse voorzichtig. ‘Nee joh, Mo heeft het gefixt.’ ‘Denk er even over na ...’ ‘Komt goed. Maak je geen zorgen.’

Acht dagen later stranden we op de honderd meter niemandsland tussen Duitsland en Zwitserland. Geen leven meer in de auto. In de stilte kijkt Ilse me aan. ‘Ik bel de takeldienst. Ondertussen spelen we woordspelletjes. Oké?’

Vier uur wachten. Alle combinaties van ‘Ik noem een dier, jij noemt er een met de laatste letter’.

Niet één keer zei ze: ‘Zie je wel, ik had gelijk over die garage.’

Ze nam het voortouw. Geen gezaag, geen geklaag.

Daar wist ik: zij is de ware.

In de loop van de jaren voedde verdriet mijn glimlach, maakte eenzaamheid gezelschap intenser, steunde succes op falen. De samenhang in hoe ik zelf ontwikkelde, is niet uitzonderlijk. Het is eigenlijk heel alledaags. Ieder van ons groeit in een omgeving en uiteindelijk worden we die omgeving. Het is een gegeven waar we niet aan ontsnappen en waarom zouden we. Ik zoog het op als een spons en knijp het nu uit in letters en woorden: zij vormen in mijn enthousiasme een verhaal dat een boek is geworden. Een boek over samenwerken.

Veel leesplezier,

Guy

# INLEIDING

---

## Een schot op doel

Het is 2012, WK-kwalificatie. België en Schotland staan tegenover elkaar, een gouden generatie vol talent tegenover de bakkers en slagers die hun winkel even sloten voor een potje voetbal. De Rode Duivels zouden die amateurs wel even oppeuzelen als stoverij met friet. Hoe anders ging het. De Schotten doken onverzettelijk, gretig en verbeterden op voor het Belgische doel. Ze blokten, tackelden en vochten voor elke meter. Terwijl ik keek, schoot de film *Braveheart* door mijn hoofd, met de Australische acteur Mel Gibson als William Wallace, onverzettelijk en baldadig. Op hetzelfde moment riep de commentator: 'De Schotten hebben wat wij niet hebben: GRINTA!'

Ik kende het woord niet, maar toen hij het uitsprak, wist ik meteen wat hij bedoelde. Gedrevenheid, gretigheid, goesting, verbetering, passie om ergens voor te gaan, met de voeten vooruit – niet letterlijk – het diepe in. De 0-2 voor België was vooral te danken aan de briljante keeper. Hij kon de illusie van dominantie net nog in stand houden. De echte supporter van de Rode Duivels droomde in plaats van feest te vieren: wat als ons talent ook GRINTA had?

Mijn eerste kennismaking met GRINTA is verbonden met de onverzettelijke Schotten en daarmee verbonden aan de ultieme vorm van samenwerken. Al nadenkend herontdekte ik de theorie van Ruth Cohn en haar beschreven balans tussen drie fundamentele krachten: groep, individu en taak. Puzzelstukjes vielen op hun plaats. Ik ontdekte in GRINTA een acroniem: GR voor groep, IN voor individu en TA voor taak. In hoofdstuk 1 ga ik daar dieper op in.

Waarom raken we – als we samenwerken – niet vooruit zoals we zouden kunnen? Samenwerken is vreemd genoeg – sociale wezens als we zijn – geen vanzelfsprekendheid. Het is een vaardigheid, een ambacht. Hoe breng je getalenteerde mensen rond een zinvolle missie samen op een manier die het beste in iedereen bovenhaalt? Samenwerken bestaat uit twee delen. Samen en werken. Het werk bepaalt wie je moet samenbrengen (de groep), andersom bepaalt hoe we samen zijn – als groep – hoe goed het werken lukt. Het principe is simpel: *Relatie × Taak*



FIGUUR 1 Samen | werken.

= *Resultaat*. Een goede relatie en een chaotische taak maakt samen: een toffe sfeer zonder vooruitgang. Focus op de uitvoering van de taak en een zwakke relatie maakt samen: uitvoering zonder eigenaarschap. Je snapt – kort door de bocht – dat een goede relatie en een heldere taak dan performantie én plezier opleveren. Daar begint GRINTA, voor leidinggevendenden, voor jou, voor iedereen, want samenwerken overstijgt de taak van de leider in functie, van 'de baas'.

Leiderschap heeft niets met hiërarchie of een mooie titel op je kaartje te maken, het gaat over impact, mensen inspireren, richting geven, ondersteunen en samen naar een gedeeld doel werken. Met de huidige snelle en complexe veranderingen kan een enkele leider nooit alles alleen bolwerken.

---

Je hebt de grootste kans op succes  
als leiders zich omringen  
met andere leiders, met of zonder titel.

---

Veel mensen kijken bij het minste probleem braaf naar de baas, deze mag het oplossen. Doet deze baas de taak niet zoals we verwachten, dan spreken we al snel over toxisch leiderschap. Waar zijn de toxische medewerkers? Daar lijkt bijna niemand zich druk om te maken. Als het hele team collectief wegkijkt, krijgt geen enkele baas dat uit zichzelf opgelost.

## Wat is volgens jou een grote leider?

Ik vroeg het ooit aan een monnik en die tekende drie poppetjes: twee kleine en een groot. Hij vertelde erbij: 'Grote leiders hebben voeten in de modder én het hoofd boven de wolken. Ze zien wat is én wat kan zijn.' Wie alleen zweeft, mist realiteit. Wie alleen modder voelt, mist visie.



FIGUUR 2 Twee kleine leiders en een grote.

GRINTA is leiderschap en dat begint ook bij jou. Hoe je in dit boek meezoekt naar meer GRINTA, kies je zelf. Ben je nieuwsgierig naar GRINTA, begin dan bij hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 vind je meer over wat GRINTA met leiderschap heeft te maken. Hoofdstuk 3 biedt zeven handvatten voor meer dynamiek in je groep. Wederkerigheid of hoe elk aspect van GRINTA het andere beïnvloedt, vind je in hoofdstuk 4. Hoe de omgeving GRINTA beïnvloedt en wat je eraan kunt doen, staat in hoofdstuk 5. De praktische kant en hoe je kunt bouwen aan meer GRINTA vind je in hoofdstuk 6. Tot slot, hoofdstuk 7, geeft handvatten voor hoe je GRINTA kunt vasthouden onder druk.

In een tijd vol snelle veranderingen is dit boek een reminder aan wat níét verandert: de logica van écht samenwerken. Laten we beginnen. Met GRINTA.

‘Samenklonteren  
is een begin.  
Bij elkaar blijven  
is vooruitgang.  
Samenwerken is succes.’

—— Henry Ford

# HOOFDSTUK 1

---

## Wat is GRINTA?

### Een krachtige groep

Tijdens een schoolreis speelden we een groot bordspel met de andere klassen. Ons samen was vooral strijd, een echte klassenstrijd: Stratego met levende pionnen. Van origine is Stratego een bordspel met twee legers. Je moet de vlag van de tegenstander veroveren. Een pion heeft een bepaalde rang, bijvoorbeeld sergeant, majoor, luitenant, maarschalk. Hogere rangen winnen van lagere. Er zijn bommen, die schakelen iedereen uit behalve de ontmijsner, en een spion die zwak is en alleen de maarschalk doodt. Tactiek telt en geluk ook.

Al snel liep de rolverdeling vast, want iedereen wilde de rol van maarschalk of minstens een hoge rang. Jelle had de strategie van het spel in de vingers. Met zijn zachte stem in de joelende bende was hij onhoorbaar. Gehurkt in het bos fluisterde Jelle: 'Guy, iedereen weet dat jij maarschalk bent. Pas op voor de spion. Die gaat meteen achter je aan. Dan ben je direct uit het spel.' Ik keek vragend. 'Heb je een beter idee?' Zeker had Jelle dat: 'Stratego is geen vechtspeel. Je wint niet door sterker te zijn. Je wint door slim samen te spelen. De andere klassen kozen ook voor sterke rollen. Niemand wil bom zijn. Bommen kunnen niemand aanvallen. Is het niet slimmer om bommen te geven aan wie eruitziet als hoge graad? Geef mij de maarschalk. Niemand gelooft dat ik maarschalk ben. Onze bommen ruimen dan meteen hun hoge pionnen op. Daarna vegen we de rest weg en pakken we de vlag.'

Ik vond het een fantastisch idee en vroeg: 'Waarom zei je dat niet eerder?' Kalm en gelaten kwam het antwoord: 'In groep luistert niemand naar mij.' Drie minuten voor de start riep ik iedereen bijeen: 'Jelle doet de verdeling.' Met schroom gaven ze hun kaartjes af. Het gemor stopte toen ik mijn maarschalk inruilde voor een bom. We waren net op tijd klaar. Start! Binnen vijf minuten: boem! Alle hoge pionnen van de anderen liepen op onze bommen.

**Het pleit was beslecht. Jelles plan werkte perfect. De hele klas vierde de winst. Dat moment vergeet ik niet. Voor mij was het meer dan winnen.**

Met dank aan Jelle besef ik dat complexiteit niet alleen voor de slimmeriken in de groep is, het is *a call to action* voor wie het verstand van anderen kan samenbrengen. Ik zag wat een krachtige groep kan zijn.

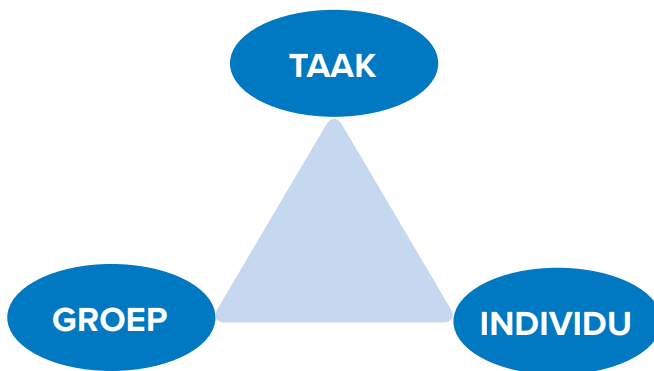
## De logica van samenwerken

GRINTA vond ik meteen een fantastisch woord. Nadat de voetbalcommentator het had geroepen sprak ik het verschillende keren luidop uit. Een rollende GRRR, als een leeuw klaar om te bewijzen dat hij de koning van de jungle is. Ik zag de toekomst al zo voor me. Iemand zou mij vragen: 'Zo, meneer Meert, wat doet u precies?' En dan zou voortaan mijn antwoord zijn: 'Ik creëer GRINTA door met je team en organisatie aan de slag te gaan. Of ik vertel je hoe je het zelf kunt doen.' De dagen erna liet het woord me niet meer los. Op een avond zat ik te denken: GRINTA is een gevoel van gedrevenheid, gretige samenhang, soms zelfs verbetenheid om te willen winnen. Een gevoel is altijd verbonden met een behoefte, als een signaal dat je innerlijke kompas stuurt. Je blij voelen wijst vaak op een vervulde behoefte, zoals waardering of verbinding. Bij frustratie is er waarschijnlijk een onvervulde behoefte, zoals autonomie of duidelijkheid. Dit idee, geworteld in de psychologie van Marshall Rosenberg, stelt dat gevoelens boodschappers zijn van onze diepere verlangens. Stel: je bent boos omdat een collega je negeert. Die boosheid reflecteert je behoefte aan respect of gehoord te worden. Trots na een geslaagd project komt voort uit een behoefte aan erkenning of prestatie.

Door gevoelens te herkennen en te linken aan behoeften, kun je beter begrijpen wat je drijft en nodig hebt. Je kunt dan gericht handelen. Het is een simpele en krachtige sleutel tot zelfinzicht en effectieve communicatie. Hoe werkt dat voor groepen? In een groep spelen drie fundamentele krachten: de taak, het individu en de groep. Als deze drie in balans zijn, of beter nog: gelijkwaardig geïntegreerd, dan ontstaat er ruimte voor echte communicatie, verbondenheid en verantwoordelijkheid wat resulteert in meer performantie. Ruth Cohn, Duits-Amerikaans psychotherapeut en pedagoog, noemde dit de Thema-Gecentreerde Interactie (TGI). Volgens haar krijgt menselijke interactie meer waarde als we thema's en persoonlijke ervaringen centraal stellen. Ze ontwierp daarvoor een

methodiek die zowel individuele ontwikkeling als groepsdynamiek stimuleert. Dit was precies wat ik nodig had voor mijn ideeën over samenwerken: het *samen* ontvouwt zich in GROEP en INDIVIDU, en het *werken* zit vervat in TAAK. GRINTA ontvouwde zich als een acroniem met drie bouwstenen: GR voor groep, IN voor individu en TA voor taak (figuur 3).

In feite gaat het gevoel van GRINTA om drie wederkerige menselijke *behoeften* die elkaar voortdurend voeden: de behoefte van de mens om zich te verbinden (*groep*), om autonoom iets te betekenen (*individu*), en om iets te realiseren (*taak*). Zoals honger om eten vraagt en eenzaamheid om gezelschap, zo ontstaat het GRINTA-gevoel uit de wederkerigheid tussen die drie behoeften. Als ze vervuld zijn, voel je dat alles klopt: je hoort erbij, je draagt bij, en je bent iemand. In die dynamiek tussen groep, taak en individu, krijgt samenwerken zijn volle betekenis. Iedereen wil deel zijn van een groep, betekenis als individu en een taak die ertoe doet.



FIGUUR 3 De bouwstenen groep, individu en taak.

- **Groep.** Niemand doet het alleen. Achter elk vermeend genie staat een team, een klankbord, een omgeving. Samenwerking is een voorwaarde voor elke duurzame vorm van succes. Misschien moeten we daar nu meer dan ooit weer collectief aan herinnerd worden. Mensen leren zichzelf beter begrijpen door zich te vergelijken met anderen. We zoeken referentiepunten. Vooral bij de ontwikkeling van een zelfbeeld en gedrag is identificatie met anderen cruciaal. We hebben elkaar nodig, of je het nu biologisch, psychologisch of cultureel bekijkt. De behoefte om ergens bij te horen is diep menselijk en uni-

verseel. De groep biedt houvast, geeft identiteit en helpt begrijpen hoe we kunnen leven en samenwerken. Ze toont wat als normaal wordt gezien, hoe we met anderen omgaan, welke waarden we delen, hoe we tot beslissingen komen en hoe leiderschap vorm krijgt. De groep is een levend organisme dat normen, rituelen en verhalen creëert. Het is een spiegel voor het individu, dat tegelijkertijd ook dingen kan veranderen, zoals een dwarsdenker die diversiteit aankaart. In de groepsdynamiek van voortdurende onderlinge beïnvloeding, ontstaat de levendigheid van samenwerken. In elke organisatie, elk team, elk gezin bepaalt dat samenspel hoe jullie werken en wat jullie delen en bereiken.

- **Betekenis als individu.** Mensen willen betekenis als individu. Je wilt autonoom jezelf kunnen zijn, waarbij je bijdrage en je eigenheid gezien en gewaardeerd worden. Tegelijkertijd wil je je plek in de groep behouden. Het is dus een kwestie van de balans vinden tussen individualiteit en verbondenheid. Je wilt vrij zijn om je eigen keuzes te maken, je stem te laten horen en je talenten in te zetten, terwijl je deel uitmaakt van een groter geheel. Mensen groeien als ze zichzelf mogen zijn én het veilig is om onzekerheden te tonen. Wie GRINTA wil laten groeien, zorgt ervoor dat elk individu écht gezien wordt als individu, terwijl er tegelijkertijd een cultuur is waarin gelijkwaardigheid van ongelijken heerst: verschillen doen ertoe en niemand staat boven- of onderaan. Wil je als organisatie dat mensen hun volle kracht inzetten, dan moet je beginnen bij wat eenvoudig klinkt en zelden vanzelf gaat: echte aandacht, echte gelijkwaardigheid en echt vertrouwen. Dat is de voedingsbodem van GRINTA.
- **Taak die ertoe doet.** De taak bepaalt in grote mate de identiteit van de groep. Ze vormt als het ware het gezicht van de groep, naar buiten en binnen toe. Ze geeft de groep vorm, karakter en bepaalt voor een deel de manier van handelen. De taak geeft ook het individu betekenis. Met een duidelijke, zinvolle taak weten mensen precies waarom ze nodig zijn. Als ze dat voelen, vergroot het de kans dat ze ervoor door het vuur gaan. De taak geeft structuur en richting. Ze bepaalt hoe de groep samenwerkt, welke rollen mensen opnemen, welke regels gelden en welke waarden zichtbaar worden. Door duidelijk te maken wat er precies van ieder lid verwacht wordt, schept de taak ook een kader voor hoe mensen met elkaar omgaan. De gezamenlijke taak biedt structuur, geeft overzicht en zorgt voor een gevoel van betrokkenheid en verantwoordelijkheid.