



humans present.

GDOQ[®]

Teamanalyse

De wetenschappelijk
onderbouwde teamscan
voor duurzame
teamontwikkeling .



December 2025
Kasper van Damme

De Group development Questionnaire .

In veel organisaties wordt met regelmaat benadrukt dat een team niet lekker loopt. Er is dan 'gedoe', er wordt stroperigheid ervaren, of terugkerende frustratie of zelfs irritatie. Soms kost samenwerken zo veel moeite dat medewerkers afhaken.

De meeste teams bestaan uit competente professionals die allemaal het beste willen bereiken, maar die ondertussen vastlopen in patronen die de samenwerking bemoeilijken. Niet omdat er onwil is, maar omdat teamontwikkeling onvoldoende aandacht krijgt. Teams ontwikkelen zich volgens min of meer voorspelbare stappen. Stagneert deze ontwikkeling, dan stagneert de samenwerking en kost dat energie, plezier en resultaat.



Losse interventies, snelle oplossingen of een inspirerende heisessie bieden vaak slechts een tijdelijk resultaat. Organisaties zoeken daarom steeds vaker naar interventies met een duurzamer effect. Naar een manier om objectief, betrouwbaar en veilig grip te krijgen op hoe een team functioneert. De Group Development Questionnaire (GDQ®) voorziet in die behoefte. Dit instrument brengt niet alleen in kaart waar een team staat. Het maakt ook zichtbaar wat het team werkelijk nodig heeft om zich duurzaam te ontwikkelen. Het team bepaalt op basis hiervan wat zij nodig hebben. Bijvoorbeeld een aantal sessies doelgerichte teamcoaching. Gekoppeld aan de juiste interventies is de GDQ® een machtig instrument.

Wat is de Group Development Questionnaire?

Wat is de GDQ®?

De Group Development Questionnaire (GDQ®) is een vragenlijst om teameffectiviteit te onderzoeken. De GDQ® is in de jaren 90 ontwikkeld door dr. Susan Wheelan en heeft een basis in wetenschappelijke onderzoeken die de betrouwbaarheid en validiteit van dit instrument aantonen.

De GDQ® onderscheidt zich van traditionele vragenlijsten doordat het zich niet richt op individuele voorkeuren of persoonlijkheden, maar op de dynamiek van het team als geheel. Gedrag patronen, onderlinge interacties en taakgerichtheid worden in samenhang zichtbaar gemaakt.

Het instrument maakt nauwkeurig duidelijk welke ontwikkelingsfase een team heeft bereikt, hoe deze fase samenhangt met productiviteit, besluitvorming en samenwerking en waar energie verloren gaat.

De GDQ® mag uitsluitend worden toegepast door gecertificeerde consultants. Humans Present is hiervoor gecertificeerd en werkt dagelijks met teams die hun samenwerking willen verdiepen, verbeteren of herstellen.

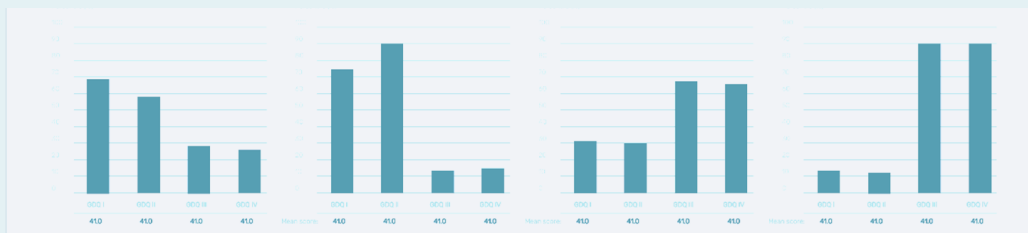
Waarom organisaties kiezen voor de GDQ®?

In teams die ruis ervaren, liggen vaak onbewuste patronen ten grondslag aan de samenwerking die niet soepel loopt. Onderhuidse spanning, terugkerende misverstanden, besluiteloosheid of onduidelijkheid over rollen vormen vaak een dagelijkse realiteit, vooral wanneer de druk toeneemt.

Organisaties verwachten ondertussen dat teams productiever worden, meer eigenaarschap tonen en beter samenwerken in complexe situaties. Deze combinatie zorgt ervoor dat teams steeds meer moeten leveren, terwijl ze tegelijk minder zicht hebben op wat hun effectiviteit werkelijk beïnvloedt.

De GDQ[®] biedt een oplossing. Het instrument maakt namelijk duidelijk in welke fase een team zich bevindt en helpt doorzien welke patronen steeds terugkomen. Het helpt teams om zich bewust te worden van hun eigen ontwikkeling. Teams die zich niet bewust zijn van het feit dat samenwerking zich kan ontwikkelen, zullen deze ontwikkeling onbewust tegenhouden. De GDQ[®] geeft aan wat er nodig is om een volgende stap te zetten. Wanneer teams zich bewust met ontwikkeling bezig te houden is dit terug te zien in de resultaten.

Onderzoek laat zien dat teams die op basis van GDQ[®] data actief werken aan hun ontwikkeling effectiever worden. Teams die verder komen in hun ontwikkeling, laten structureel betere samenwerking, sterkere besluitvorming en meer taakgerichtheid zien. In sectoren als zorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening worden deze effecten concreet zichtbaar in hogere klant- en patiënttevredenheid, betere leerresultaten en een duidelijk verhoogde productiviteit.



De ontwikkeling van teams

Teams ontwikkelen door het herkennen en integreren van verschillen. Een verschil is nieuwe informatie die het team in komt. Toch leveren die verschillen ook ruis op. Grote verschillen ervaren teamleden vaak als onveilig of onaangenaam. In de beginfase is het daarom cruciaal dat een team voldoende stabiliteit en veiligheid ervaart om met deze gevoelens van onveiligheid en ongemak om te gaan. In deze fase zoeken teamleden hun plek, verkennen ze rollen en communiceren voorzichtig. Een groot deel van de energie gaat naar onderlinge afstemming, waardoor de aandacht voor de taak beperkt is.

Naarmate het team meer vertrouwen krijgt, durven leden hun ideeën, grenzen en verschillen te laten zien. Spanning en frictie ontstaan dan. Deze zijn noodzakelijk.

Hier heeft het team te leren om op een effectieve manier om te gaan met conflicten waardoor het verschillen kan benutten. Dit verhoogt het vermogen om constructief samen te werken.

Met groeiend vertrouwen en duidelijkheid verschuift de focus steeds meer naar de taak. Rollen worden helder, doelen concreter en werkprocessen efficiënter. Communicatie is directer, feedback wordt effectief gebruikt en de energie richt zich op samenwerking en resultaat. Wanneer dit proces zich doorzet worden verschillen langzaamaan een bron van creativiteit. Verantwoordelijkheid wordt gedeeld, leiderschap is flexibel en de meeste energie gaat naar het werk zelf.



Het verschil tussen een team dat nog zoekt naar stabiliteit en een team dat productief samenwerkt, zit in de mate waarin het systeem zijn energie effectief richt. De GDQ® maakt deze ontwikkeling zichtbaar en helpt teams te ontdekken waar de meeste winst te behalen is.

Hoe werkt de GDQ® in de praktijk?

Een GDQ® traject start met een digitale vragenlijst die door alle teamleden wordt ingevuld. Het beantwoorden van de vragen kost ongeveer twintig minuten per persoon en gebeurt volledig anoniem. Die anonimiteit is essentieel. Dit nodigt teamleden namelijk uit om eerlijk te reflecteren op hun ervaring van de samenwerking. Juist daardoor ontstaat een betrouwbaar en genuanceerd beeld van hoe het team zichzelf beleeft, los van persoonlijke posities of onderlinge verhoudingen.

De verzamelde gegevens worden vervolgens zorgvuldig geanalyseerd. In deze analyse worden de antwoorden geplaatst in samenhang met de ontwikkelfase van het team, de mate van effectiviteit en de patronen die zichtbaar worden in de samenwerking, communicatie en besluitvorming. Niet losse antwoorden staan centraal, maar het geheel aan interacties en terugkerende bewegingen die het functioneren van het team kleuren.

Na de analyse volgt een begeleide teamsessie van een halve dag. In deze bijeenkomst onderzoekt het team gezamenlijk wat de uitkomsten betekenen en hoe deze zich verhouden tot de dagelijkse praktijk. De focus ligt op begrijpen en reflecteren: wat zeggen de resultaten over de manier waarop het team samenwerkt, wat wordt herkend en wat niet, waar gaat energie verloren en waar ligt ruimte voor groei? De sessie is expliciet niet gericht op het aanwijzen van oorzaken in personen of het zoeken naar schuldigen. Individuele scores worden door de vragenlijst niet gemeten! De aandacht blijft bij het team als geheel dat samen het werk uitvoert.

De verkregen inzichten helpen het team om realistische en haalbare ontwikkeldoelen te formuleren, passend bij de fase waarin het zich bevindt. Deze doelen vormen de basis voor een concreet en betrouwbaar ontwikkelplan, waarin duidelijk wordt welke interventies het meest ondersteunend zijn voor verdere ontwikkeling. Wanneer teamcoaching daarin een rol speelt, kan Humans Present het team ook in dat vervolg begeleiden zodat inzicht en ontwikkeling daadwerkelijk worden vertaald naar duurzaam ander gedrag in de praktijk

Voor wie is de GDQ® geschikt?



De GDQ® is breed inzetbaar voor organisaties die hun teams willen versterken op een manier die veilig, betrouwbaar en mensgericht is. HR-professionals gebruiken het om beleid rondom teamontwikkeling te onderbouwen. Leidinggevendenden zetten het in wanneer teams vastlopen in samenwerking of besluitvorming.

Ook teams die al redelijk functioneren, maar willen doorgroeien naar hogere effectiviteit, profiteren duidelijk van de GDQ®. Daarnaast blijkt het instrument bijzonder waardevol voor (startende) multidisciplinaire teams en projectteams waarin doelen, rollen en samenwerking voortdurend in beweging zijn.

Humans Present

Humans Present werkt vanuit systeemdenken aan teamontwikkeling. Door de data uit de GDQ® te koppelen aan inzichten uit het systeemdenken, ontstaan er krachtige interventies op de juiste plekken. Teams leren hierbij niet alleen begrijpen wat er speelt, maar ervaren ook waarom het gebeurt en hoe verandering mogelijk wordt. Deze werkwijze is altijd gericht op duurzame verandering: teams leren niet alleen nieuwe vaardigheden, maar begrijpen hun eigen dynamiek beter, waardoor verbetering blijvend wordt.

Starten met een GDQ® teamanalyse?

Organisaties die helderheid willen over hun samenwerkingsdynamiek kunnen kiezen voor een kennismakingsgesprek of direct starten met een GDQ-teamanalyse. De uitkomsten vormen een fundament voor gerichte ontwikkeling, zowel op de korte als de lange termijn. Teams die hun eigen ontwikkelfase leren herkennen, werken niet alleen effectiever, maar ervaren ook meer vrijheid, plezier en gezamenlijke kracht in hun werk.

Kasper van Damme

GDQ[®]
Certified
GDQ Consultant



humans present.

+31 6 414 60602



kasper@humanspresent.nl



www.humanspresent.nl



07

Bronnen:

Agazarian, Y.M., Gantt, S.P. & Carter, F. (2021). *Systems-centered training: An illustrated guide for applying a theory of living human systems*. London, U.K.: Routledge.

Jacobsson, C., Rydbo, N., & Børresen, J. E. (2014). The Links Between Group Development and Health in Manufacturing Industry. *Small Group Research*, 45(4), 400-415. doi: 10.1177/1046496414534473

Jacobsson, C., Åkerlund, M., Graci, E., Cedstrand, E. & Archer, T. (2016). Teacher team effectiveness and teachers' wellbeing. *Clinical and Experimental Psychology*.2(2).

Wheelan, S. A., Burchill, C. N., & Tilin, F. (2003). The Link Between Teamwork and Patients' Outcomes in Intensive Care Units. *American Journal of Critical Care*, 12(6), 527-534.

Wheelan, S. A., & Kesselring, J. (2005). The Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests. *The Journal of Educational Research*, 98(6), 223-230. doi: 10.3200/JOER.98.6.323-330

Wheelan, S. A., & Tilin, F. (1999). The Relationship between Faculty Group Development and School Productivity. *Small Group Research*, 30(1), 59-81.

Wheelan, S. A., Murphy, D., Tsumura, E., & Kline, S. F. (1998). Member perceptions of internal group dynamics and productivity. *Small Group Research*, 29(3), 371-393.