

# SALARIS- ONDERHANDELEN

DE BESTE STRATEGIEËN EN TIPS  
VOOR EEN HOGER SALARIS

JE  
WERKGEVER  
WIL NIET DAT  
JE DIT BOEK  
LEEST!

JE BESTE  
INVESTING  
OOIT!

Robert Castermans

# **SALARISONDERHANDELEN**

Van Robert Castermans verschijnt binnenkort:  
**LOVEMATCHES, ALLES OVER VROUWEN VERSIEREN**

Zie over dit boek: [www.LoveMatches.nl](http://www.LoveMatches.nl)

# **SALARISONDERHANDELEN**

**DE BESTE STRATEGIEËN EN TIPS  
VOOR EEN HOGER SALARIS**

Robert Castermans

3de, herziene en uitgebreide druk

Copyright © 2016 Robert Castermans

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Vormgeving en omslag: GetDigital – Silvio van Ginkel

ISBN paperback: 978-94021-4619-6

ISBN e-boek: 978-94021-4620-2

NUR: 806 – Onderhandelen en vergaderen

Trefw.: management, onderhandelen, salaris, solliciteren

# INHOUD

<b>Woord vooraf bij de derde druk</b> . . . . .	9
<b>Over de auteur</b> . . . . .	11
<b>Inleiding</b> . . . . .	13
<b>1. Onderhandelen</b> . . . . .	15
Harvard-onderhandelen . . . . .	16
Integratief versus distributief onderhandelen . . . . .	18
Fasen in een onderhandeling . . . . .	19
De taart vergroten. . . . .	25
Concessies . . . . .	26
Het verschil wel of niet delen? . . . . .	30
Noem exacte bedragen. . . . .	31
Raak de ander aan. . . . .	32
Effectieve lichaamstaal . . . . .	33
7 manieren van rapport maken . . . . .	34
Haal de ander nooit onderuit . . . . .	38
Argumenteer kort en zakelijk . . . . .	40
Vraag door tot aan het gaatje . . . . .	41
Interrumperen . . . . .	42
Ja, maar ... = Nee, want ... . . . . .	43
Telefonisch onderhandelen . . . . .	44
Dirty tricks . . . . .	44
Vertrouwen is goed, voorzorg is beter . . . . .	46
Onderhandelen over kortingen . . . . .	47
46 manieren om een vaste prijs aan te vallen . . . . .	50
Gaan met die banaan! . . . . .	54
<b>2. Onderhandelen over aanvangssalaris</b> . . . . .	57
Doe onderzoek naar salarissen . . . . .	58
Veranderende arbeidsmarkt . . . . .	60
Functiewaarderingssysteem, arbeidsvoorwaardenreglement en cao . . . . .	61

Onderhandelen als ambtenaar . . . . .	64
Personeelsadvertentie zonder salarisindicatie. . . . .	65
Advertentie met salarisvermelding . . . . .	66
Het vissen naar je salariswensen . . . . .	67
Wie doet het eerste voorstel: jij of je werkgever? . . . . .	70
Werkgever biedt salaris. . . . .	73
Jij stelt salariseis: de ACA-methode . . . . .	75
Werkgever biedt pakket. . . . .	78
Argumenteer kort en zakelijk . . . . .	79
Impasse. . . . .	80
Onderhandelen bij afscheepmanoeuvres . . . . .	83
Ben jij een teamspeler? . . . . .	87
Je kandidatuur intrekken . . . . .	89
Wie schrijft blijft . . . . .	90
8 veelgemaakte fouten . . . . .	90
Verschillen tussen vrouwen en mannen . . . . .	94
Uiterlijk en salaris: schoonheidsdiscriminatie en lelijkheidsdiscriminatie . . . . .	96
13 tips voor vrouwen . . . . .	98
Salaris en seksuele geaardheid . . . . .	104
Leeftijdsdiscriminatie . . . . .	106
Uitzend-, detacherings- en werving-en- selectiebureaus . . . . .	108
Onderhandelen over stagevergoeding . . . . .	109
Bezoldiging van bestuurders en commissarissen . . . . .	110
Honorarium van freelancers . . . . .	114
5 manieren om miljonair te worden in loondienst . . . . .	116

### **3. Onderhandelen over secundaire arbeidsvoorwaarden . . . . .**

Werkkostenregeling. . . . .	120
65 secundaire arbeidsvoorwaarden. . . . .	123
Onderhandelingsvolgorde . . . . .	147
Complimenteer je onderhandelingspartner . . . . .	155
2 tips van de professoren Margaret Neale en Thomas Lys . . . . .	156
15 tips van professor Deepak Malhotra. . . . .	157

<b>4. Onderhandelen over salarisverhoging . . . . .</b>	<b>163</b>
Hoogte van een salarisverhoging . . . . .	164
Noteer je prestaties en resultaten. . . . .	165
Beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek. . .	166
Bereik consensus over je functioneren . . . . .	167
Timing. . . . .	167
Vraag een gesprek aan . . . . .	168
Het salarisgesprek. . . . .	168
Anticipeer op tegenwerpingen. . . . .	169
Wie doet het eerste voorstel: jij of je werkgever? .	170
Jij stelt salarisverhogingseis: de ACA-methode. . .	171
Onderhandelen bij afscheepmanoeuvres . . . . .	172
Ben jij een teamspeler? . . . . .	177
Dreigen op te stappen . . . . .	179
Bereik overeenstemming over je salarisverhoging .	180
Wie schrijft blijft . . . . .	181
Vrijwillige salarisverlaging . . . . .	181
Demotie . . . . .	183
15 manieren om promotie te maken . . . . .	183
 <b>Bibliografie. . . . .</b>	 <b>191</b>
Bibliografie onderhandelen . . . . .	191
Bibliografie salarisonderhandelen. . . . .	198
 <b>Bijlage 1. . . . .</b>	 <b>203</b>
Internetadressen . . . . .	203
 <b>Bijlage 2. . . . .</b>	 <b>211</b>
Recensies. . . . .	211



## WOORD VOORAF BIJ DE DERDE DRUK

Nieuwe ontwikkelingen en voortschrijdende inzichten hebben een derde druk noodzakelijk gemaakt. Deze derde druk is flink uitgebreid. Vanaf 1 januari 2015 is de werkkostenregeling verplicht van toepassing. Daarom zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden herschreven en is er een uiteenzetting van de werkkostenregeling toegevoegd. Ook andere nieuwe wetgeving is opgenomen. Verder zijn bedragen aangepast, is de bibliografie verrijkt, zijn de internetadressen geactualiseerd en zijn nieuwe recensies toegevoegd.

Vrijwel wekelijks ontvang ik nog steeds e-mails van uiterst tevreden lezers. Iedereen dank ik heel hartelijk voor de positieve feedback en warme woorden.

Meer weten? Bezoek: [www.salarisonderhandelen.nl](http://www.salarisonderhandelen.nl)

Robert Castermans  
Amsterdam, maart 2016

## Woord vooraf bij de tweede druk

Het boek **SALARISONDERHANDELEN, TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** is in augustus 2005 verschenen. Van de lezers heb ik veel positieve reacties ontvangen. Ze waren blij dat ze een boek hadden dat hun in duidelijke tips uitlegde hoe ze hun salarisonderhandelingen succesvol moesten afronden. Het boek heeft ook lovende recensies gekregen, zoals te lezen is in Bijlage 2 aan het eind van deze uitgave.

Op verzoek van velen heb ik een nieuwe editie het licht doen zien. Die is aanzienlijk uitgebreid. Zo heb ik de paragrafen 'Raak de ander aan', 'Onderhandelen als ambtenaar', 'Onderhandelen over stagevergoeding', 'Bezoldiging van bestuurders en

commissarissen', 'Complimenteer je onderhandelingspartner' en 'Anticipeer op tegenwerpingen' toegevoegd. Door de veranderde wetgeving was het nodig om de secundaire arbeidsvoorwaarden aan te passen. Verder is de bibliografie verrijkt met recente literatuur en zijn de internetadressen geactualiseerd.

De website *www.salarisonderhandelen.nl* hoort bij dit boek. Het eerste hoofdstuk is daarop gepubliceerd en je vindt er verder onder andere nieuws, recensies en reacties van lezers. Via deze site kun je ook makkelijk een exemplaar van dit boek bestellen.

Voor op- en aanmerkingen hou ik me warm aanbevolen. Je kunt die richten aan *robertcastermans@salarisonderhandelen.nl*. Bij voorbaat dank ik je allerhartelijkst voor je tijd en moeite om me je mening te laten weten.

Robert Castermans  
Amsterdam, april 2010

## OVER DE AUTEUR

Robert Castermans heeft het doctoraalexamen Nederlandse taal- en letterkunde en het propedeutisch examen Nederlands recht afgelegd. Op het gebied van marketing en sales heeft hij verschillende opleidingen gevolgd. Bij meerdere bedrijven heeft hij gewerkt als marketing-en-salesmanager, vertegenwoordiger, salestrainingmanager en accountmanager.

Robert heeft zich gespecialiseerd in onderhandelen. Het gebied waar zijn hart ligt, is salarisonderhandelen. Hij heeft de ACA-methode om een hoger salaris in de wacht te slepen ontwikkeld. Als zelfstandig onderhandelingsadviseur benaderen zijn klanten hem met vragen als:

- 'Wat voor salaris is haalbaar?'
- 'Welke secundaire arbeidsvoorwaarden kan ik eisen?'
- 'Moet ik zelf een salaris vragen of de werkgever laten bieden?'
- 'Zal ik één salarisbedrag noemen of een bandbreedte?'
- 'Is het in mijn voor- of nadeel om mijn laatste salaris te zeggen?'
- 'Wat zijn de onderhandelingsmogelijkheden als je onder een cao valt?'
- 'Hoe moet ik onderhandelen over een salarisverhoging?'
- 'Wat zijn de beste methodes om promotie te maken?'

Deze en allerlei andere vragen beantwoordt hij in dit boek. Al vele werknemers heeft hij begeleid naar een goed salaris en een aantrekkelijk pakket secundaire arbeidsvoorwaarden.

## INLEIDING

Je bent in de wolken. Terwijl de werkgever kan kiezen uit veertien kandidaten van ongeveer gelijke kwaliteit, ben jij de uitverkorene. Hij biedt je ook nog een zeer interessant salaris. Laat ik maar snel ja zeggen voordat hij zich bedenkt, gaat er misschien door je heen. Vooral mensen die voor het eerst een baan krijgen aangeboden, zijn geneigd om op het eerste het beste voorstel in te gaan. Niet meteen toehappen. Er is vrijwel altijd onderhandelingsruimte. Het aanbod van je werkgever kun je makkelijk verhogen met 5 à 10%. Realiseer je je hoeveel geld dat per jaar is? En de rest van je leven? Dat wil je toch zeker niet aan je neus voorbij laten gaan?

Het salaris is een statusbarometer en voor andere statussymbolen heb je geld nodig. Ook om leuke dingen te doen is een gevulde portemonnee onontbeerlijk. Hoe meer inkomen je geniet, hoe prettiger je kunt leven. Waarschijnlijk ontleen je je zelfwaarde voor een deel aan je verdiensten. Alle reden om ervoor te zorgen dat je een goed salaris bemachtigt.

Natuurlijk gaat het niet alleen om de monetaire beloning voor je werkzaamheden. Ook het psychisch inkomen is van belang: de bevrediging die je werk je biedt, een prettige sfeer, erkenning en waardering, persoonlijke ontplooiing, contacten met collega's, vakgenoten en klanten, uitdagend en gevarieerd werk, verantwoordelijkheden, complimenten en aandacht. Maar geld regeert de wereld. Om de poen is het al te doen.

Dit boek gaat niet over solliciteren. Daarover bestaan genoeg boeken. Over solliciteren merk ik alleen op dat het erom gaat jezelf zo goed mogelijk te verkopen. Diegene die zich het beste verkoopt, krijgt de baan. Praat pas over het salaris als je potentiële werkgever je de betrekking onvoorwaardelijk aanbiedt, dus als het solliciteren achter de rug is.

Onderhandelen over salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en salarisverhoging staat centraal in dit boek. In het

eerste hoofdstuk tref je enkele aspecten van onderhandelen aan die extra aandacht verdienen. Voor andere onderwerpen over onderhandelen verwijs ik de geïnteresseerde lezer naar de bibliografie. Omdat er veel Nederlandstalige boeken over onderhandelen bestaan, heb ik in de bibliografie over onderhandelen geen buitenlandstalige boeken opgenomen. Over salarisonderhandelen zijn maar weinig boeken in het Nederlands verschenen. Daarom heb ik in de literatuurlijst over salarisonderhandelen meerdere Engelstalige boeken vermeld.

Bij de strategieën en tips in dit boek gaat het voornamelijk om communicatieve vaardigheden. Toch heb ik ervaren dat in het zakenleven sociale vaardigheden nóg belangrijker zijn. 'Zakendoen is vrienden maken', 'In business gaat het om vriendje worden met de klant' en 'Mensen kopen van mensen die ze aardig vinden' zijn uitspraken die hiervan getuigen. Juridische en fiscale aangelegenheden komen niet of nauwelijks aan bod. De spelregels van de fiscus veranderen voortdurend. Voor belastingadviezen verwijs ik je naar belastinggidsen, -adviseurs en internet. Overigens is het altijd verstandig om vóór je salarisonderhandelingen een fiscalist die ook arbeidsrechtelijk onderlegd is, in de arm te nemen. Die verdient zichzelf terug. Denk aan het motto van een advocaat: als ze me nu niet inhuren, komen ze later terug en wel met het dubbele werk.

Elke grote reis begint met de eerste stap en iedereen heeft het potentieel een zeer succesvolle onderhandelaar te worden. Laat dit boek je eerste stap zijn op weg naar uitstekende onderhandelingsvaardigheden, zowel zakelijk als privé, en meer geld. Kortom: een verbetering van de kwaliteit van je leven. Ik hoop niet alleen innig maar weet ook zeker dat je dit zult bereiken met het geld en de tijd die je investeert in dit boek. Maak van dit boek een goede vriend. Lees, herlees, onderstreep, streep aan, maak aantekeningen, bespreek de inhoud met je vrienden en levenspartner en oefen. Je zult beloond worden. Je verdient het.

## HOOFDSTUK 1 ONDERHANDELEN

Je onderhandelt voortdurend in je sociaal leven. Met je partner, vrienden, familie of kinderen. 'Naar welk televisieprogramma kijken we vanavond?' 'Wat trekken we in het weekend aan als we naar de midlife-party van Jacqueline en Niek gaan?' 'Waarnaartoe gaan we op vakantie in de zomer?' 'Als jij de vuilniszak buiten zet, doe ik de afwas.'

Omgoed om te gaan met anderen is effectief onderhandelen van essentieel belang. Het succes van een huwelijk hangt voor een groot deel af van de onderhandelingsvaardigheden van de partners. Begrijp je nu waarom ongeveer 50% van de huwelijken in de westerse wereld eindigt in een scheiding?

Ook tijdens je zakelijke bezigheden onderhandel je veelvuldig. Je onderhandelt met je collega's over wie wanneer vakantiedagen opneemt of overwerkt. Je onderhandelt met je leidinggevende over meer taken en verantwoordelijkheden en de verbetering van je functioneren. Je onderhandelt met je bank over een lening. Je onderhandelt met de schilder over de prijs van het verven van alle ramen en deuren.

Je onderhandelt zelfs met jezelf. Het gaat dan om de strijd tussen wat je wilt, denkt, voelt en doet. Bijvoorbeeld de worsteling tussen je hoofd en je hart of tussen kortetermijnplezier en langetermijndoelen. Zal ik wel of niet een reep chocolade opeten? Dit heet ook wel innerlijk onderhandelen. Het leven is een aaneenschakeling van innerlijke, sociale en zakelijke onderhandelingen.

Niet alleen verkopen begint als de klant nee zegt, maar ook onderhandelen begint als de ander je voorstel afwijst. Als de ander direct ja zegt, valt er niets meer te onderhandelen. Belangrijk is dat je je realiseert dat een nee geen definitief nee hoeft te zijn. De meeste nee's kunnen met tact omgebogen worden in een ja of in ieder geval in een misschien. Dit is niets anders dan 'Ja, op voorwaarde dat ...' Het is een kwestie

van volhardend zijn. Niet op een starre wijze maar op een flexibele. Alles is onderhandelbaar. Dit is de universele wet van onderhandelen. Maak van onderhandelen je lievelingssport en zowel zakelijk als privé zul je succesvoller zijn.

## Harvard-onderhandelen

Roger Fisher (1922-2012) was hoogleraar aan de Harvard Law School in Massachusetts in de Verenigde Staten en is de geestelijke vader van het *Harvard Negotiation Project*. Met de student William Ury heeft hij het Harvard-onderhandelen ontwikkeld en er een boek over geschreven: *Excellent onderhandelen, Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*. Bruce Patton heeft aan het boek meegewerkt als redacteur.

Fisher en Ury hebben hun onderhandelingsstrategie in vijf vuistregels samengevat:

1. Wees hard op de inhoud en zacht op de persoon.  
Scheid de inhoud en de persoon. Wees vasthoudend wat je belangen betreft, maar behandel je wederpartij vriendelijk, voorkomend en met respect. Zorg altijd voor een goede en constructieve relatie.
2. Richt je op belangen, niet op posities.  
Een positie of standpunt is **wat** een onderhandelaar wil. Een belang is **waarom** hij het wil. Een focus op de standpunten leidt tot verdelen, marchanderen en touwtrekken. Door op zoek te gaan naar de belangen achter de standpunten kun je komen tot wederzijds begrip, waardecreatie (de taart vergroten) en wederzijds voordelige oplossingen. Val de posities van de ander niet aan, maar zoek naar de belangen achter de standpunten door vragen te stellen: 'Waarom wil je dat?', 'Waarom heb je daar behoefte aan?', 'Waarom eis je dit?', 'Wat is hierbij jouw achterliggend belang?', 'Wat wil je hiermee bereiken?' Luister goed naar de antwoorden.

### 3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang.

Bedenk allerlei mogelijkheden alvorens een besluit te nemen. Zeg bijvoorbeeld: 'Laten we samen onderzoeken hoe we onze belangen het beste kunnen dienen.' Of vraag: 'Als we uitgaan van jouw belangen en de mijne, wat is dan allemaal mogelijk?' Op geen enkele optie mag kritiek geleverd worden, omdat het in eerste instantie gaat om de inventarisatie van de alternatieven. In deze fase moet je dus denken in mogelijkheden en niet in moeilijkheden.

### 4. Eis toetsing aan objectieve criteria.

Dat jij een bepaald salaris wilt omdat je partner anders niet tevreden is, is geen objectieve maatstaf. Je potentiële werkgever hanteert evenmin een objectief criterium als hij jouw salarisvoorstel afwijst omdat hij anders problemen met zijn boekhouder krijgt. Objectieve maatstaven zijn criteria die voor beide partijen redelijk zijn, bijvoorbeeld:

- de marktwaarde
- gewoonten
- een traditie
- wederkerigheid
- een precedent
- efficiency
- de kosten
- budgetneutraliteit
- winstgevendheid
- jurisprudentie
- de wet
- een concurrerend aanbod
- best practice
- gelijke behandeling
- een professionele standaard
- beproefde procedures
- algemeen aanvaarde beginselen
- het oordeel van een deskundige of deskundigen
- gedeelde waarden en normen.



## 5. Zorg voor een BAZO.

Je BAZO is je Beste Alternatief Zonder Overeenkomst. Dit is het alternatief dat je hebt als de onderhandelingen op niets uitlopen. Je kunt je BAZO gebruiken om te toetsen of je een goede overeenkomst hebt gesloten. Een overeenkomst is goed als die beter is dan je BAZO. Je BAZO moet je voor je houden, anders doet de ander een voorstel dat net iets beter is dan je BAZO. Pas als het ernaar uitziet dat de onderhandelingen vastlopen, kun je laten doorschemeren dat je over een goed BAZO beschikt zonder echt te dreigen. Hou er rekening mee dat de tegenpartij waarschijnlijk ook een BAZO heeft. Bij salarisonderhandelingen is je BAZO bijvoorbeeld een salarisaanbod van een ander bedrijf en het BAZO van je potentiële werkgever een arbeidsovereenkomst met een andere sollicitant.

## **Integratief versus distributief onderhandelen**

Harvard-onderhandelen is integratief onderhandelen. Het gaat om de integratie, de samenvoeging van de belangen van de onderhandelingspartners om te komen tot een voor beide partijen optimaal onderhandelingsresultaat. Het oplossen van problemen staat centraal. De ander is meer een medestander of medepartij dan een tegenstander of tegenpartij. Integratief onderhandelen wordt ook wel genoemd principieel, participatief, coöperatief, probleemoplossend, intentioneel, open en win-winonderhandelen.

Het tegenovergestelde van integratief onderhandelen is distributief onderhandelen. Het gaat om de distributie, de verdeling van wat op tafel ligt. Dit gaat als volgt. Iedere partij neemt een positie in, geeft daar argumenten voor en doet concessies om een compromis te bereiken. Een klassiek voorbeeld is het sjacheren van een koper en verkoper op een markt in Marokko. Distributief onderhandelen wordt ook wel genoemd verdelend, positioneel, competitief, win-verlies- en nulsomonderhandelen. Wat de een wint, verliest de ander. De som van de winst en het verlies is nul.

Onderhandelen is altijd tegelijkertijd integratief en distributief. Men spreekt dan ook van gemengd onderhandelen. Integratieve en distributieve momenten wisselen elkaar af. Het is leuk en aardig om de taart te vergroten, maar uiteindelijk wil je een deel van die taart hebben. Daarom moet je beide onderhandelingsstijlen beheersen en hanteren.

Twee coöperatieve onderhandelaars bereiken meer dan twee competitieve onderhandelaars, want die twee vechtersbazen laten na de taart te vergroten. Als jij coöperatief onderhandelt en de ander competitief, dan wint hij. Daarom moet je in dat geval omschakelen.

Het onderscheid tussen integratief en distributief onderhandelen is niet afkomstig van Roger Fisher en William Ury, zoals velen denken. Voor het eerst is dit gemaakt door Richard E. Walton en Robert B. McKersie in hun boek *A behavioral theory of labor negotiations, An analysis of a social interaction system* uit 1965.

## Fasen in een onderhandeling

Een onderhandeling kan uit de volgende fasen bestaan:

### 1. Het ijs breken

Knoop een informeel gesprek aan, liefst over persoonlijke aangelegenheden. Als mijn onderhandelingspartner mij een kop koffie aanbiedt, merk ik altijd op dat ik geen koffie of alcohol drink maar wel groene en witte thee en allerlei soorten kruidenthee. Vroeger was ik wat huiverig om dat te zeggen. Ik dacht dat mijn gesprekspartner mij een saaie piet zou vinden maar ik krijg lovende opmerkingen als: 'Goh, kon ik dat maar' en moet belangstellende vragen beantwoorden. Stel voor om elkaar te tutoyeren: 'Zullen we gewoon je en jij zeggen?' Ik heb nog nooit meegemaakt dat iemand hier bezwaar tegen maakt. Meestal is de reactie: 'Ja, graag.' Elkaar bij de voornaam noemen bevordert een amicale sfeer. Zeg iets neutraals als: 'Wij zijn hier bijeen om over mijn salaris te onderhandelen. Ik hoop dat we een regeling treffen die voor

beide partijen bevredigend is.' De ander kan hiermee alleen maar instemmen. Ook dit is bevorderlijk voor de sfeer. Mensen onthouden de sfeer en het proces van een onderhandeling beter dan het resultaat. In de Harvard-aanpak is de fase om even over koetjes en kalfjes te praten niet nodig omdat relatie en inhoud hand in hand gaan.

De Egyptische president Anwar Sadat (1918-1981) was een meesteronderhandelaar. Hij zag het goede in de tegenstander en maakte hem een compliment daarover. Voorafgaand aan elke onderhandeling zei hij tegen zijn tegenstander wat hij aan hem waardeerde en dat het hem een eer was om met hem te onderhandelen. Deze techniek heet priming. Je zegt tegen je onderhandelingspartner: 'Ik ben blij dat ik jou als gesprekspartner tref, want jij bent redelijk en constructief.' Geef daarbij een voorbeeld van zijn redelijke en constructieve houding om je compliment geloofwaardig te maken. Priming is de activering van een houding of gedachte bij een persoon die zich daarvan niet bewust is, met andere woorden het beïnvloed worden door een stimulus die een automatische en onbewuste reactie tot gevolg heeft. Als hij dat compliment accepteert, wil hij consistent zijn en gaat hij naar dat compliment handelen. Hij gaat zich dan dus constructief en redelijk opstellen.

## 2. Procedurele afspraken maken

Maak afspraken over de agenda, hoe je de onderhandelingen wilt voeren en stel zo nodig een tijdplanning op: 'Ik stel voor dat we eerst onze wensen en belangen met elkaar doornemen en daarna een kwartiertje pauzeren om die goed te laten bezinken. Als we er vandaag niet uit komen, wil ik overmorgen verdergaan.'

## 3. De gemeenschappelijke belangen en bedoelingen formuleren

Het is zaak de taart eerst te vergroten door andere mogelijkheden te opperen en daarna pas te verdelen. Hiervoor is inzicht nodig in elkaars belangen. Zonder dit inzicht verlopen onderhandelingen onbevredigend. De strijd van de

twee zussen om de sinaasappel is hier een klassiek voorbeeld van. Twee zussen hadden allebei een sinaasappel nodig. Er was er nog maar één in huis. Na enig geruzie kwamen ze overeen de sinaasappel in tweeën te delen. Ieder pakte haar helft. De ene zus nam het vruchtvlees omdat ze marmelade wilde maken en gooide de schil weg. De andere zus gebruikte de schil van haar helft om een cake te bakken en gooide het vruchtvlees weg. Te vaak eindigen onderhandelingen met een halve sinaasappel voor iedere partij in plaats van al het vruchtvlees voor de een en de hele schil voor de ander.

Mensen die met elkaar onderhandelen, kunnen gemeenschappelijke, uiteenlopende en tegenstrijdige belangen hebben. Gezamenlijke belangen zijn uiterst belangrijk. Zonder gemeenschappelijke belangen is er geen grond voor onderhandelen. Benadruk die daarom in het begin. Spreek eerst jouw belangen uit ('Ik vind het erg belangrijk dat ... en dat ...') en vraag daarna naar die van je onderhandelingspartner en waarom die voor hem van grote betekenis zijn. Geef vervolgens de gezamenlijke belangen weer en vraag de ander om instemming: 'Het doel van deze onderhandelingen is om te komen tot een prettige en langdurige werkgever-werknemerrelatie en om een salaris vast te stellen dat voor ons beiden aanvaardbaar is. Ben je het daarmee eens?' Het gaat dus om de kenmerken van een goede deal voor zowel jou als de wederpartij. Uit onderzoek blijkt dat onderhandelingen tot betere resultaten leiden als partijen informatie geven over hun belangen. Zelfs als alleen jij informatie over je belangen geeft en je onderhandelingspartner denkt dat hij beter af is als hij informatie over zijn belangen voor zich houdt, boek je een beter onderhandelingsresultaat dan wanneer jij ook zwijgt over je belangen.

Beantwoordt een overeenkomst te weinig aan je belangen, wijs die dan af: 'In dit voorstel komen mijn belangen onvoldoende uit de verf.'

#### 4. Het openingsbod doen

Uit onderzoek blijkt dat het uiteindelijke onderhandelings-

resultaat meestal niet ver verwijderd is van het openingsbod. Het eerste bod is namelijk een ankerpunt. Dit betekent dat het initiële bod een referentiepunt is voor wat redelijk is en wat niet. Daarom willen veel ervaren onderhandelaars het eerste bod op tafel leggen en als de ander het initiële bod uitbrengt, dan doen ze net alsof hun tegenbod het eerste bod is. In twee derde van de gevallen werkt een anker, één op de drie mensen is er niet gevoelig voor; dan werkt het anker niet. Een anker moet wel verdedigbaar zijn qua argumentatie en marktsituatie. Een niet-verdedigbaar anker is niet effectief, maar zelfs contraproductief.

In onderhandelingsliteratuur wordt vaak gesteld dat het altijd in je voordeel is om de ander het eerste bod te laten doen. Diegene die dit bod doet, onthult waarmee hij genoegen neemt. Dit geeft de ander een tactisch voordeel. Het openingsbod is zelden het laatste bod. Een principieel onderhandelaar zal een bod of standpunten van de andere partij noch accepteren, noch afwijzen, maar hij zal informeren naar de achterliggende redenen. Ook al klinkt het bod erg aantrekkelijk, een positioneel onderhandelaar zal zeggen: 'Daar peins ik niet over', 'Je zult met iets veel beters moeten komen', 'Dat is niet voldoende', 'Dat is te veel' of 'Dat is een interessant voorstel. Ik denk dat we er met wat aanpassingen wel uitkomen.'

Het is een goede strategie om het eerste bod te doen als je zeker weet dat je over meer informatie beschikt dan je onderhandelingspartner. Maar ben je er zeker van dat je tegenpartij meer informatie heeft, laat hem dan het openingsbod doen. Als je bijvoorbeeld de salarissen van een bedrijf kent en je weet welk salaris je potentiële werkgever bereid is te betalen, open de onderhandelingen dan met een salariseis.

Veel boeken over onderhandelen zeggen dat je nooit akkoord moet gaan met het eerste bod. Volgens mij kun je soms het openingsbod wel degelijk accepteren. Met tennissen had ik een bal tegen mijn bril gekregen. Hierdoor was het montuur wat krom gaan staan. Ik ging naar mijn opticien om het recht te laten buigen. Ik vroeg hoeveel korting ik kreeg als ik een nieuw montuur zou kopen. Mijn montuur was namelijk

al eens gebroken geweest en ik stelde dat dit toch niet mocht gebeuren bij een vrij duur montuur. Ik had gedacht dat ik 10 à 20% korting zou krijgen maar de opticien gaf geen korting. Enkele dagen later ging ik weer naar de opticien om mijn montuur te laten bijbuigen omdat het wat te strak zat. Een andere medewerker stond me te woord. Ik vroeg ook aan hem hoeveel korting ik zou krijgen op een nieuw montuur omdat op die plek toch geen breuk had mogen ontstaan. Hij bood me een korting van 50%. Ik had mijn montuur al een jaar of vijf en de breuk was indertijd gratis gesoldeerd. Daarom vond ik dit zo redelijk dat ik hiermee zonder onderhandelen akkoord ging.

Ik heb zelfs weleens meer betaald dan het openingsaanbod. Een freelance-IT'er vroeg een bepaald bedrag voor een opdracht. Het exacte bedrag weet ik niet meer, maar het was lager dan marktconform. Om de IT'er te motiveren de opdracht goed uit te voeren, bood ik hem een hoger bedrag. Zo zie je maar weer dat je niet alles moet geloven wat in boeken staat.

## 5. Exploreren

Hierboven in de paragraaf 'Harvard-onderhandelen' hebben we al gezien dat je moet zoeken naar oplossingen in wederzijds belang. Schrijf die creatieve oplossingen eventueel op een whiteboard, flip-over of stuk papier, liefst A3-formaat. Ga niet te snel naar de concessiefase, want door te exploreren hoef je misschien geen of minder concessies te doen. Exploreren leidt niet alleen tot een betere deal maar ook tot een betere relatie. Die prettigere verstandhouding is het resultaat van de interesse in de ander en wordt nog eens bevorderd als je begrip voor hem toont. Dit komt een constructief klimaat ten goede. Exploreren bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste achterhaal je de achterliggende belangen en motieven van de ander, de problemen die hij wil oplossen en de bezwaren die hij wil voorkomen of uit de weg wil ruimen. Ten tweede bepaal je de prioriteiten van de ander. Stel open vragen of leg de ander keuzes voor: 'Wat zijn jouw prioriteiten in wat je wilt bereiken?', 'Hoe ziet de volgorde van belangrijkheid eruit voor de punten die je zojuist noemde?', 'Wat vind je belangrijker, ... of ...?', 'Als je moet kiezen tussen kostenbesparing en kwaliteit,

waar hecht je dan meer waarde aan?’ Geef zelf ook de rangorde aan van je belangen en wensen. Wat is noodzakelijk om te hebben (*need to have*) en wat is leuk om te hebben (*nice to have*). Voeg hier enkele weggevertjes aan toe om wisselgeld te hebben, maar noem die uiteraard niet zo. Ten derde vergroot je de taart. Hoe meer waarde je creëert, dus over hoe meer onderwerpen je onderhandelt, des te meer waarde je kunt verdelen. Er zijn dan meer uitruilmogelijkheden.

## 6. Loven en bieden

Speel in deze fase het spel van geven en nemen. Ondanks wederzijdse concessies kunnen de onderhandelingen in een impasse geraken. Een goede methode om hieruit te komen is om de punten waarover je het wel eens bent en de punten waarover je het niet eens bent, schematisch weer te geven op een whiteboard, flip-over of groot stuk papier. Vaak blijkt dan dat de verschillen kleiner zijn dan gedacht. Laat de ander ook weten wat er al bereikt is en wat hij zal verliezen als er geen overeenkomst wordt gesloten. Heb je het gevoel dat je er niet uitkomt, schors de onderhandelingen dan of schort ze op: ‘Ik stel voor dat we de onderhandelingen even schorsen zodat ik kan nadenken over de concessie die je van me vraagt.’ Je kunt ook altijd om een sanitaire stop vragen om de gepresenteerde voorstellen te overwegen of iets te berekenen. Je kunt dan op je smartphone informatie opzoeken of iemand bellen voor advies, bijvoorbeeld een onderhandelingsadviseur of fiscalist. Het is makkelijker om de ander ja te laten zeggen als hij nog geen definitief standpunt heeft ingenomen dan om een nee te veranderen in een ja. Andere voordelen van een schorsing zijn dat de gemoederen kunnen afkoelen en beide partijen kunnen nadenken over mogelijkheden om de impasse te doorbreken. Een informeel praatje, weg van de onderhandelingstafel, kan de sfeer verbeteren en nieuwe ideeën genereren.

## 7. De deal sluiten

Probeer af te ronden: ‘Zijn we het over dit punt eens?’ of ‘Vinden we elkaar bij een salaris van € 2.700 per maand?’

Steek je hand uit om de deal te bezegelen met een handdruk. Voor de ander is het moeilijk om een uitgestoken hand te weigeren. Sluit positief af: 'We hebben een voor beide partijen aantrekkelijke deal gesloten. Ik verheug me op onze prettige en vruchtbare samenwerking.'

Niet elke onderhandeling doorloopt deze fasen. Als je op de markt aan het afpingelen bent, gaat het waarschijnlijk alleen om handjeklap spelen. Ook de volgorde van de fasen kan anders zijn. Onderhandelaars doen een bod en een tegenbod en gaan daarna pas op zoek naar de gemeenschappelijke belangen.

## **De taart vergroten**

We hebben al gezien dat je eerst de taart moet vergroten en daarna pas moet verdelen en wel op basis van objectieve criteria. In onderhandelingsliteratuur wordt ook wel gesproken van de koek vergroten in plaats van de taart vergroten. Informatie uitwisselen over elkaars belangen levert de ingrediënten voor het vergroten van de taart. In een personeelsadvertentie staat informatie over het bedrijf, de markt, het product of de dienst en de eisen waaraan de sollicitant moet voldoen. Deze informatie geeft ook inzicht in de belangen van je potentiële baas. Is deze informatie niet volledig, vraag er dan naar. Vraag bijvoorbeeld: 'Welke eigenschappen heeft de in jouw ogen ideale kandidaat voor deze functie?' Met deze informatie kun je je beter verkopen tijdens het sollicitatieproces en kun je tijdens de salarisonderhandelingen beter rekening houden met zijn belangen.

Daarnaast moet je het onderhandelingsveld vergroten. Als je over één onderwerp onderhandelt zoals het salarisbedrag, verval je al snel in distributief onderhandelen. Jij wilt bijvoorbeeld een salarisbedrag van € 3.635 per maand en je potentiële werkgever biedt maar € 3.200. Dit kan leiden tot een hoop getouwtrek over het salarisbedrag. Het onderhandelingsveld kun je vergroten door onderwerpen toe te voegen aan de onderhandelingen zoals enkele secundaire arbeidsvoorwaarden.



Stel dat je een hoger salarisbedrag wilt zodat je een werkster kunt nemen want je hebt geen tijd om een paar uur per week je huis schoon te maken. Je werkgever kan je 4 uur per week arbeidsduurverkortung geven zodat je wel tijd hebt om je huis zelf schoon te maken en je dus geen extra geld nodig hebt voor een schoonmaakster.

Misschien wil je meer geld vanwege je reiskosten of voor een leuke vakantie of vanwege de status. Als je je beperkt tot getouwtrek over het geld, voer je nulsomonderhandelingen. Wat de een wint, verliest de ander. Maar jullie kunnen ook allebei winnen. Als je potentiële werkgever weet dat jij meer geld wilt vanwege je reiskosten, kan het voor jullie beiden voordeliger zijn als jullie het salaris matigen en jij een of enkele dagen gaat flexwerken of een andere standplaats krijgt. Je gaat bijvoorbeeld werken in een filiaal dicht bij huis. Je hebt minder geld voor een lekkere vakantie nodig als je gratis of goedkoop gebruik kunt maken van het vakantiehuis dat het bedrijf op Mallorca heeft. En misschien ontleen je nog meer status aan een klinkende functietitel dan aan een iets hoger salaris. Zie ook het voorbeeld van Linda in de paragraaf 'Onderhandelen bij afscheepmanoeuvres' in hoofdstuk 4, die voor haar baas de website gaat onderhouden en daarvoor een cursus webdesign en een salarisverhoging krijgt. Een win-winresultaat.

## Concessies

'Take it or leave it!' ofwel 'Graag of niet!' heet ook wel onderhandelen zonder concessies, *final offer first* of boulwarisme. Lemuel Boulware (1895-1990) was een van de leidende figuren bij de Amerikaanse multinational General Electric in de vijftiger jaren. Hij dacht dat hij met vakbonden moest onderhandelen door een redelijk voorstel te doen en halsstarrig te weigeren zijn standpunt te wijzigen. Normaal gesproken zijn concessies het kloppend hart van onderhandelen. Zorg er daarom voor dat je er enkele te vergeven hebt. Dit heet wisselgeld creëren. Met een concessie geef je aan dat

je bereid bent de ander tegemoet te komen. Dit bevordert een constructieve sfeer. Het komt eropaan niet te veel en niet te weinig concessies te doen. Als je te veel concessies doet, denkt de ander dat een volgende concessie er ook nog wel bij kan. Bovendien tasten te veel concessies je geloofwaardigheid aan. Doe je nauwelijks concessies, dan vindt de ander al gauw dat er met jou niet te onderhandelen valt.

De belangrijkste regel is dat je nooit zomaar een concessie weggeeft maar concessies ruilt. Bijvoorbeeld: 'Als jij het nevenarbeidbeding beperkt tot concurrerende werkzaamheden, dan ben ik bereid mijn vaktijdschriften zelf te betalen' of 'Als ik genoeg moet nemen met een maandsalaris van € 2.500, dan wil ik van jou een verhuisvergoeding.' Dergelijke concessies worden wel voorwaardelijke concessies of als-concessies genoemd. Je kunt de concessieruil ook in de vorm van een vraag gieten: 'Stel eens, ik wil één keer in de maand op zaterdag werken, ga jij dan akkoord met een regeling voor flexibele werktijden?' Gaat de ander niet in op zo'n proefballonnetje, doe de concessie dan niet. Als je aan het exploreren bent, formuleer je voorstellen dan vrijblijvend: 'Stel dat jij ..., dan ben ik eventueel bereid om ...' Later als je wilt gaan afsluiten, moet je je oplossingen concreter maken: 'Als jij ..., dan doe ik ...' Het voordeel van eerst de eigen concessie noemen, is dat je gesprekspartner dan beter naar je voorstel luistert. Het voordeel van eerst de voorwaarden schetsen die je aan de ander stelt, is dat het zo in ieder geval tot hem doordringt dat hij eerst moet voldoen aan een aantal condities voordat jij bereid bent in zijn richting te bewegen.

Begin met een kleine concessie en bewaar de grotere concessies voor later. Je hoopt dat je kunt volstaan met een kleine concessie. Doe daarom de eerste concessie op een punt dat voor jou onbelangrijk is maar van grote waarde voor de ander. De meeste onderhandelingsadviseurs wijzen deze strategie af. Zie bijvoorbeeld Gijs (2010, p. 76): 'De stelregel luidt: doe nooit een toegeving die groter is dan de eraan voorafgaande. Laat – indien nodig – een eerste concessie daarentegen altijd volgen door een steeds kleinere. Als

je deze stelregel niet toepast en de ene keer een kleine toegeving doet en dan weer een iets grotere, dan wek je onbewust een verkeerde indruk bij de tegenpartij. Die denkt dan namelijk dat je nog meer zult toegeven, mits hij maar genoeg druk uitoefent.' Zie ook Van Houtem (2013, p. 26-27): 'Let ook op de omvang van je concessies: elke toegeving moet kleiner zijn dan de vorige. Je gesprekspartner moet een patroon ontdekken waarin hij ziet dat er een grens wordt bereikt. Wanneer jouw concessies telkens groter worden of onregelmatig zijn qua impact weet hij niet of en wanneer jouw ondergrens is bereikt en moedig je hem eigenlijk aan door te duwen.' Ook het omgekeerde patroon bestaat. Begin met een grote concessie en doe steeds kleinere concessies. Misschien is die grote concessie voldoende en bij kleiner wordende concessies gaat de ander denken dat je ondergrens bereikt is. Van deze concessiestrategie bediende een autoverkoper zich toen ik een tweedehands auto kocht en flink aan het afdingen was. Eerst ging f 750 van de prijs, daarna f 500, f 250, f 100 en tot slot f 50. In totaal had ik dus f 1.650 van de prijs af gekletst. Ik realiseerde me dat ik zijn weerstandspunt bereikt had en sloot de deal.

Laat de ander hard werken voor een concessie. Des te meer waardeert hij die en het verlaagt zijn aspiratieniveau. Blaas jouw concessies flink op om de kans te verkleinen dat je meerdere concessies moet doen: 'Dat is een enorme aderlating.' Verklein de concessies van de ander: 'Ik denk dat dit een stapje in de goede richting is' of 'Ik waardeer het dat je me tegemoetkomt, maar het is nog lang niet wat ik nodig heb.' Bedank de ander altijd kort voor een concessie: 'Bedankt dat je me ter wille bent.'

Als je over een bepaald punt in een impasse raakt, stel dan voor om verder te gaan met andere zaken en over enkele minuten op de heikele kwestie terug te komen. Je kunt dan even nadenken en als je het in de tussentijd over de andere punten eens wordt, verhoogt dat de kans dat je ook over het lastige onderwerp overeenstemming bereikt. Een veelgebruikte tactiek is om het bewust op een impasse aan te laten komen. Je maakt de ander duidelijk dat hij niet op veel

concessies hoeft te rekenen en test zijn concessiebereidheid uit. Verder kun je de onderhandelingen schorsen. Tijdens informeel overleg kun je proberen om een concessie los te peuteren. Dat lukt gedurende zo'n onderonsje makkelijker dan aan de onderhandelingstafel. Daar ziet de ander een concessie eerder als gezichtsverlies. Het is verstandig om minstens één concessie achter de hand te houden. Als je in een impasse terechtkomt, kun je die inbrengen om de onderhandelingen weer op gang te krijgen. Bovendien heeft deze concessie dan extra impact.

Een veelvoorkomend advies in onderhandelingsliteratuur is dat je nooit als eerste een concessie moet doen. Als zowel jij als de ander dit advies opvolgt, zitten de onderhandelingen binnen de kortste keren muurvast. Je kunt gerust als eerste een concessie doen mits je er daarvoor een terugkrijgt. Maar ook het advies dat je slechts een concessie moet doen als de ander iets terugdoet, is geen wet van Meden en Perzen. In uitzonderlijke gevallen moet je wel een concessie zomaar weggeven. Ken je het principe van reciprociteit ofwel wederkerigheid? Dat houdt in dat je je verplicht voelt om iemand die iets voor je gedaan heeft, een wederdienst te bewijzen. Als een ober je na de maaltijd koffie, thee of cognac van de zaak aanbiedt, voel je je verplicht om fooi te geven. Met de bestuursvoorzitter van een grote organisatie voerde ik onderhandelingen. Het viel me op dat hij communicatief ontzettend sterk was en erg goed kon onderhandelen. Hij was geen keiharde onderhandelaar die vechtgedrag vertoonde, maar was gericht op samenwerken. Ik wilde hem een concessie vragen en als beloning iets voor hem doen, maar ik voelde dat dit onder de gegeven omstandigheden niet tactisch was. Eerder had ik al een kwestie met hem opgelost door hem een belofte te doen en mijn belofte een gentlemen's agreement te noemen. Ik gaf hem een concessie cadeau waarbij ik zei dat ik er alle vertrouwen in had dat we het op alle punten eens zouden worden met elkaar. Daarna vroeg ik van hem een concessie op het laatste onderhandelingspunt. Ik masseerde hem door te zeggen dat als ik wat naar hem zou

opschuiven en hij wat naar mij zou opschuiven, we elkaar op een schappelijk bedrag zouden vinden en dat we het ons niet konden veroorloven om het niet over alle punten eens te worden met elkaar. Als hij het betreffende bedrag zou betalen, zouden we het inderdaad op alle punten eens zijn met elkaar. Hij ging vervolgens akkoord.

Ook onderhandeldeskundige George van Houtem zegt in het e-seminar *Messcherp onderhandelen* dat sommigen het niet met hem eens zijn, maar dat je volgens hem in de concessiefase best wel mag starten met het weggeven van een kleine concessie. Dit geeft namelijk een goed signaal voor de wederzijdse bereidheid elkaar tegemoet te komen.

## Het verschil wel of niet delen?

Als onderhandelingen dreigen vast te lopen, stelt een van de partijen vaak voor om het verschil te delen. Het verschil delen heeft de charme van de eenvoud. Als het verschil delen een lonkende optie is, moet je onderscheid maken tussen integratief en distributief onderhandelen.

Stel dat jij een bepaald objectief criterium hanteert en je onderhandelingspartner ook. Dan moeten jullie onderhandelen over een oplossing. Als jullie met argumenten niet kunnen aangeven welk criterium een grotere geldigheid heeft, kunnen jullie bijvoorbeeld een bemiddelaar erbij halen om het verschil te delen. Zijn bedragen gebaseerd op onafhankelijke en overtuigende criteria, dan is het verschil delen een goede methode.

Laten we nu eens kijken naar een situatie waarin er positioneel onderhandeld wordt. Jij houdt vast aan een maandsalaris van € 3.200 en je potentiële werkgever wil niet verder gaan dan € 2.800. Op een gegeven moment zegt hij: 'Laten we het verschil delen en een maandsalaris afspreken van € 3.000.' Diegene die voorstelt het verschil te delen, zegt in feite dat hij met minder genoegen neemt. Jij zegt dat € 3.000 voor jou niet acceptabel is en blijft bij € 3.200. Wat is er nu gebeurd? Je werkgever is € 200 naar jou opgeschoven

en het verschil is niet meer € 400 maar € 200. Nadat je een of twee argumenten hebt gegeven waarom € 3.000 voor jou te weinig is, bied je op jouw beurt aan het verschil te delen: 'Als jij € 100 omhooggaat, ga ik € 100 omlaag.' Als hij hiermee akkoord gaat, is de verdeelsleutel niet 50/50 maar 75/25. Tel uit je winst.

Op een voorstel om het verschil te delen kun je ook zeggen dat je het verschil wel wilt delen maar dan volgens de verdeling van 20% voor jou en 80% voor de ander omdat je al erg veel concessies hebt gedaan.

### **Noem exacte bedragen**

Mensen zijn geneigd om ronde bedragen te noemen in hun openingsbod. Ze vragen bijvoorbeeld op Marktplaats € 20 voor een oude stoel, € 50 voor een tweedehands muziekinstrument of € 150 voor een antieke lamp. Zo'n rond bedrag lijkt handig. Toch is het tactischer om € 19,85 of € 20,15 in plaats van € 20 te vragen, € 49,75 of € 50,25 in plaats van € 50 en € 148,50 of € 151,50 in plaats van € 150.

Uit onderzoek blijkt dat precieze getallen leiden tot een beter onderhandelingsresultaat. Een exact bedrag is een sterker anker omdat het meer opvalt dan een rond getal. Bovendien geeft zo'n nauwkeurig bedrag de indruk dat je goed op de hoogte bent van de waarde van wat je te bieden hebt. Het is dus goed onderbouwd en biedt minder onderhandelingsruimte. Het gevolg is dat de ander eerder concessies doet. Ontvangers van een precies openingsbod doen een tegenbod dat dicht bij dat openingsbod ligt. Dit effect werkt door tot het eindresultaat.

Vraag daarom in je salarisonderhandelingen om een specifiek bedrag, dus € 2.885 of € 3.115 en niet € 3.000. Of € 3.295 in plaats van € 3.300. Een salariseis van € 3.500 lokt bijvoorbeeld een tegenbod van € 3.000 uit, terwijl een salariseis van € 3.350 kan rekenen op een tegenbod van € 3.200. Ook als je een bandbreedte noemt, moet je specifieke bedragen noemen en geen afgeronde getallen. Een precies

getal wekt de indruk dat je uitgebreid onderzoek hebt gedaan en je marktwaarde exact kent. Sollicitanten die ronde bedragen noemen, geven aan dat ze slechts vaag weten wat hun marktwaarde is. Het is zelfs zo dat een iets lagere nauwkeurige salariseis beter is dan een iets hogere ronde salariseis. Voordat je het salarisbedrag noemt, moet je uitleggen hoe je daaraan komt. Noem je eerst het salarisbedrag en geef je daarna pas de uitleg, dan luistert je potentiële baas niet meer naar je uitleg indien hij het salarisbedrag te hoog vindt. Als je vergeet om een onderbouwing te geven en je potentiële werkgever vraagt enigszins verbaasd waar die exacte bedragen op gebaseerd zijn, antwoord dan: 'Deze bedragen zijn gebaseerd op uitgebreid en zorgvuldig marktonderzoek.'

Ook als je met percentages werkt, moet je zo veel mogelijk precieze getallen noemen. Een salarisverhoging van 2,8% of 3,2% zal op minder weerstand stuiten dan een salarisverhoging van 3%. Je moet natuurlijk wel kunnen uitleggen hoe je aan die 2,8% of 3,2% komt. Zeg bijvoorbeeld dat het precies het gemiddelde is van de salarisverhogingen van je collega's.

## **Raak de ander aan**

Je krijgt makkelijker iets van iemand gedaan als je hem even aanraakt. Beroert een verkoper kort zijn klanten, dan zullen ze eerder een artikel bekijken. Na een lichte aanraking bestelt een cafébezoeker vaker een drankje, ontvangt een serveerster meer fooi en krijgt een bedelaar vaker een gift in zijn handen gedrukt. Ook bij het onderhandelen kan een lichte aanraking de ander al toeschietelijker maken.

Wacht niet te lang met je onderhandelingspartner aan te raken anders komt het niet als natuurlijk en vanzelfsprekend over. Uiteraard moeten je aanrakingen sociaal geaccepteerd zijn. Raak bijvoorbeeld tijdens het spreken iemands arm aan om iets te benadrukken. Of als iemand iets zegt waar je het helemaal mee eens bent of iets goeds heeft gedaan, maak

dan een positieve opmerking en geef een schouderklopje of een hand. Zeg je tegen je werkgever welk salaris of welke loonsverhoging je in gedachten hebt, raak dan even zijn hand, arm of schouder aan.

## Effectieve lichaamstaal

Het is onmogelijk om niet te communiceren. Als je je mond houdt, zeg je toch iets. Communicatie bestaat namelijk niet alleen uit woorden en intonatie, maar ook uit lichaamstaal.

In veel boeken staat dat communicatie voor 55% door middel van lichaamstaal plaatsvindt, voor 38% door middel van intonatie en slechts voor 7% door middel van woorden. Deze bewering berust op onderzoek van de Amerikaanse psycholoog Albert Mehrabian (1939), dat verkeerd wordt geïnterpreteerd. Het onderzoek van Mehrabian ging alleen over gevoelens en opvattingen en niet over alle communicatiesituaties. Als de gesproken woorden niet overeenstemmen met de intonatie en de lichaamstaal van de spreker, zal de ontvanger voor 7% vertrouwen op de letterlijke betekenis van de woorden, voor 38% op de intonatie en voor 55% op de lichaamstaal. Zeg je bijvoorbeeld dat het goed met je gaat, terwijl uit je intonatie en lichaamstaal iets anders blijkt, dan zal de ander je niet geloven. Het is dus niet zo dat non-verbale elementen het merendeel van **iedere** boodschap overbrengen, hoewel de onderzoeksresultaten van Mehrabian wel vaak op die manier worden weergegeven.

Lichaamstaal is dus erg belangrijk om effectief te communiceren. Er bestaan veel boeken met verduidelijkende tekeningen en foto's over lichaamstaal. Daarom ga ik lichaamstaal hier niet bespreken. Eén punt wil ik wel aanstippen, omdat dit vaak onderbelicht blijft. De manier waarop je gebruikmaakt van de ruimte om je heen, behoort ook tot lichaamstaal. Mensen met een hoge status gebruiken meer ruimte om zich heen en nemen meer ruimte in beslag. Ze hebben een grotere kamer, een ruimer kantoor, een dikkere auto en een royaler huis. Als ze staan, spreiden ze vaak hun



benen. Gaan ze zitten, dan strekken ze het liefst hun benen uit in plaats van hun voeten onder hun knieën of onder de stoel te plaatsen. Vaak doen ze dan hun benen wat uit elkaar. Ook bewegen ze vaak hun armen naar buiten en leggen die op de armleuningen om hun lichaam te verbreden en meer ruimte op te eisen. Tijdens een vergadering zitten dominante personen meestal aan het hoofd van de tafel. Neem tijdens onderhandelingen voldoende ruimte in beslag zodat je zelfverzekerder en krachtiger overkomt. Een zelfverzekerd optreden leidt tot een betere beoordeling en dus een hoger salaris. Andere vormen van dominant gedrag zijn dicht bij de ander gaan staan of zitten, een sterkere gezichtsexpressiviteit, langzaam, ontspannen en luid spreken en de ander in de rede vallen. Onderhandelaars die een machtspose aannemen, durven meer risico's te nemen, doen vaker het openingsbod en claimen meer waarde.

## **7 manieren van rapport maken**

Om effectief te communiceren moet je rapport maken met je gesprekspartner. *Rapport* betekent verbinding of contact. Het houdt in dat je je aansluit bij de belevingswereld van de ander. Je creëert dan een sfeer van herkenning, sympathie en vertrouwen. Hoe beter je hierin bent, hoe meer je ertoe in staat bent de ander te beïnvloeden. Als iemand zegt dat het niet klikte tijdens een eerste afspraakje, bedoelt hij dat er geen rapport was. Mensen die wel met elkaar in rapport staan, vinden elkaar aardig. Wil je optimaal communiceren, maak dan rapport met de volgende zeven methodes.

Ten eerste maak je rapport met oogcontact. Kijk de ander aan. Dit oliet het contact. Je trekt zijn aandacht en kunt zien hoe hij reageert op wat je zegt. Daarnaast ben je overtuigender als je iemand in de ogen kijkt. Als je zegt: 'Ik wil € 4.650 per maand verdienen', terwijl je je blik afwendt en aan de revers van je mantelpak of aan je stropdas friemelt, denkt je potentiële werkgever dat je je salariseis te hoog stelt. Waak voor staren en

te indringend oogcontact, omdat de ander dit als bedreigend kan ervaren. Als je zelf praat, moet je ongeveer 90% van de tijd oogcontact maken en wanneer de ander aan het woord is, circa 70% van de tijd. Door beurtelings naar het linker- en rechteroog van de ander te kijken wordt het oogcontact minder snel onprettig voor die ander. Bij onderhandelen met meerdere personen is oogcontact met allen van belang. Als iemand je een vraag stelt, begin dan bij de beantwoording oogcontact met de vraagsteller te maken. Tijdens het antwoord wissel je een blik met iedereen. Kijk weer naar de vraagsteller als je je antwoord beëindigt.

Ten tweede moet je goed luisteren. Dit is meer dan je kaken op elkaar houden om de ander aan het woord te laten. Sta open voor de ander, respecteer hem en probeer hem te begrijpen door zijn informatie in je op te nemen en te verwerken. Goed luisteren doe je niet alleen met je oren maar ook met je ogen. Kijk naar de lichaamstaal van je gesprekspartner. Zeg bijvoorbeeld: 'Als ik naar jou luister, dan valt het mij op dat ...' en 'Als ik naar jou kijk, dan denk ik dat ...' Als je de ander samenvat, geef je aan dat je goed luistert. Ook controleer je dan of je hem goed begrepen hebt. Bijvoorbeeld: 'Dus je wilt een werknemer die qua opleiding en karakter in het team past en voor wie een tevreden klant het doel van zijn werk is, klopt dat?' Actief of empathisch luisteren heet dit. Het maken van aantekeningen helpt je om actief te luisteren. Bovendien geef je aan dat je de woorden van de ander belangrijk vindt en is het een handig geheugensteuntje. Daarnaast kun je jezelf dwingen tot goed luisteren door wat de ander zegt, te visualiseren.

Ten derde creëer je rapport door niet tegenover de ander plaats te nemen maar in een hoek van negentig graden. Dat is minder confronterend. Later kun je naast de ander gaan zitten, bijvoorbeeld om samen stukken door te nemen.

Ten vierde bevorder je rapport door te converseren volgens het waarnemingssysteem van de ander. Iedereen neemt de werkelijkheid waar op zijn manier en geeft die ook op zijn

manier weer. Dit kan hij doen in termen van zien, horen of voelen. Veel mensen hebben een voorkeur voor een van deze drie waarnemingssystemen. Ze zijn visueel, auditief of kinesthetisch ingesteld.

Iemand die visueel is ingesteld, geeft zijn gedachten weer in beelden. Enkele voorbeelden:

- 'Mijn kijk hierop is anders.'
- 'Ik zie wat je bedoelt.'
- 'Op het eerste gezicht ziet dat er goed uit.'
- 'Ik zie het somber in.'
- 'Dat kan ik me voorstellen.'
- 'Zij heeft haar oog daarop laten vallen.'

Een auditief georiënteerd iemand associeert zijn gedachten met geluiden. Bijvoorbeeld:

- 'Daar heb ik wel oren naar.'
- 'Ik heb dat gehoord.'
- 'Dat klinkt goed.'
- 'Kort gezegd komt het erop neer dat ...'
- 'Dat is niet tegen dovemansoren gezegd.'
- 'Het is steeds hetzelfde liedje.'

Als iemand kinesthetisch is ingesteld, appelleert hij aan gevoelens. Een aantal voorbeelden:

- 'Daar til ik zwaar aan.'
- 'Ik voel daar wel voor.'
- 'Daar ligt de nadruk op.'
- 'Het raakt me als je dit zegt.'
- 'Ik ben bang dat we er vandaag niet uitkomen.'
- 'Dat biedt ons houvast.'

Je kunt de voorkeur ook aflezen aan de oogbewegingen bij het nadenken of oproepen van herinneringen. De visueel kijkt dan naar links- of rechtsboven of staart, de audio richt zijn blik links horizontaal, rechts horizontaal of naar linksonder (gezien vanuit de persoon die de oogbeweging maakt) en de kino wendt zijn ogen naar rechtsonder. Als je met iemand kleding gaat kopen, blijkt ook wat de voorkeur

is. Voor de visueel moeten kleren er mooi uitzien, felle kleuren hebben en opvallend zijn. De audio luistert naar de mening van anderen, bijvoorbeeld een vriend die meegaat of de verkoper. Voor de kino moet de stof goed aanvoelen en moeten de kleren lekker zitten.

Praat volgens het waarnemingssysteem van je gesprekspartner. Vrouwen zijn over het algemeen auditief ingesteld en mannen visueel. Daarom kunnen vrouwen beter horen dan mannen en kunnen mannen beter zien.

Ten vijfde maak je rapport door accenten, stembuigingen (intonaties), emotionele tonen, spraakpatronen, gezichtsuitdrukkingen en lichaamshoudingen te imiteren. Neem het jargon van de ander en zijn taalgebruik over. Als hij een vakterm, een bepaald woord of een bepaalde uitdrukking gebruikt, moet je dezelfde taalvorm bezigen. Vraagt je potentiële werkgever: 'Heb je ervaring met LibreOffice en Linux?', antwoord dan: 'Ja, ik heb ervaring met LibreOffice en Linux.' Voor een onderzoek moesten serveersters de bestelling letterlijk herhalen of dat juist niet doen. In het eerste geval kregen ze twee keer zo veel fooi als normaal en in het tweede geval slechts de helft van wat ze gewoonlijk op een avond aan fooi vingen. Uit onderzoek van Neale en Lys (2015, p. 281-283) naar imitatie of complementariteit als beste onderhandelingsstactiek blijkt dat als je dominant gedrag spiegelt, zowel je individuele als de gezamenlijke resultaten slechter zijn. Dominant gedrag moet je dus niet spiegelen, maar complementeren. Gedraagt de ander zich dominant, stel jij je dan onderdanig op.

Ten zesde bouw je rapport op met de dingen die je zegt. Als je potentiële werkgever vraagt wat je van een provisieregeling vindt en je zegt dat je liever niet op provisiebasis werkt omdat je partner wil dat je iedere maand een vast bedrag beurt, creëer je beslist geen rapport. Als mij gevraagd werd wat ik van werken op provisiebasis vond, luidde mijn antwoord: 'Ik vind dat een heel fair systeem. Als je slecht verkoopt, verdien je slecht, draai je goed, dan verdien je lekker en als je heel

goed verkoopt, dan geldt: the sky is the limit.' Hiermee maakte ik rapport, want dit was precies wat de ander wilde horen.

Ten zevende moet je zo veel mogelijk in de wij-vorm praten. Benadruk dus het wij-gevoel. Hiermee schep je een band. Vraag liever: 'Hoe kunnen we hier samen uitkomen?' dan: 'Hoe wil je hieruit komen?'

## **Haal de ander nooit onderuit**

Het kan voorkomen dat je onderhandelingspartner door onredelijk of kwetsend gedrag zo veel irritaties bij je oproept dat je een sterke behoefte voelt hem genadeloos te tackelen. Weersta die verleiding. Iemand onderuithalen of op zijn nummer zetten is het tegenovergestelde van rapport maken. De ander kan een antipathie jegens jou ontwikkelen en wordt misschien zelfs rancuneus. Lever constructieve kritiek in plaats van iemand neer te sabelen. Zowel in mijn professioneel als sociaal leven heb ik me weleens onvoldoende gerealiseerd dat mensen net eieren zijn. Voor je het weet, heb je een kneuzing veroorzaakt.

Ik heb een keer met iemand moeten samenwerken die werkelijk de ene fout na de andere maakte. Op een gegeven ogenblik zette ik die op papier. Dit resulteerde in een enorme lijst blunders en onzorgvuldigheden. Tijdens een werkbespreking moesten we onderhandelen over een nieuwe taakverdeling. Ook de directeur was aanwezig. Ik haalde die lijst tevoorschijn en zei hoe dom ik sommige fouten wel niet vond en dat er dus sprake was van zeer ernstig disfunctioneren. De betreffende collega schrok zich een ongeluk en zei de hele bespreking vrijwel niets meer.

Het was tactischer geweest als ik eerst pluspunten van mijn collega had geprezen en daarna ter sprake had gebracht dat bepaalde zaken niet tot zijn sterkste kanten behoorden en daarom beter door anderen gedaan konden worden. Voor een prettige samenwerking en een optimale productiviteit moet je je collega's minstens zes keer zo veel complimenten geven als negatieve feedback en die kun je het beste 'suggesties ter verbetering' noemen.

Meteen aan het begin van het eerste jaar van mijn studie Nederlandse taal- en letterkunde zocht een jaargenote toenadering tot mij. Hoewel ik haar intelligent en sympathiek vond, reageerde ik niet op haar avances. Dit zat haar kennelijk zo dwars dat ze vijf en een half jaar later – toen ik de zaak allang als afgedaan beschouwde – tegen me zei dat ze mij pas halverwege het eerste studiejaar voor het eerst had gezien. Verder begon ze plotseling op te scheppen: haar vriend was *Oberkellner* en de jongens die haar broertje mee naar huis nam, werden allemaal verliefd op haar. Omdat het eerste jaar bestond uit een kleine groep van een veertig studenten en iedereen elkaar kende, voelde ik me gekwetst en wilde ik haar dit betaald zetten. Enkele weken later zei ik tegen haar dat ik altijd aan iets moest denken wat me fascineerde als zij in mijn buurt was. ‘Oh, wat?’, vroeg ze nieuwsgierig. ‘Dat twee mensen in een relatief kleine groep zo lang onopgemerkt kunnen blijven aan elkaar’, antwoordde ik. Ze keek me wat vreemd aan. Ik vroeg haar of ze niet begreep wat ik bedoelde. Ze knikte van nee. ‘Nou, jij zag mij pas halverwege het eerste jaar en ik heb jou het eerste jaar helemaal niet gezien, ik zag jou pas voor het eerst in het begin van het tweede jaar’, was mijn vinnige reactie. Ze stond met haar mond vol tanden en wist zich geen houding te geven. Daarom liep ze snel weg. Ze heeft nooit haar excuses aangeboden voor haar onbeschaamde leugen en we hebben het niet meer goedge maakt met elkaar.

Ik had veel beter aan haar kunnen vragen waarom ze tegen me zei dat ze mij pas halverwege het eerste studiejaar opmerkte. Verder had ik haar mijn probleem moeten voorleggen: dat ik me beledigd voelde door haar opmerking en die daarom onaardig van haar vond. Tijdens een eventueel gesprek hierover had ik zo veel mogelijk rekening met haar gevoelens moeten houden. Ik had haar dus op constructieve wijze moeten corrigeren.

Door deze twee voorvallen heb ik geleerd dat je niet de ander te lijf moet gaan, maar samen het probleem.

## HOOFDSTUK 2 ONDERHANDELEN OVER AANVANGSSALARIS

Weet je waar het woord 'salaris' vandaan komt? Van het Latijnse woord *salarium*, dat 'zoutrantsoen' betekent. 'Zout' is in het Latijn *sal*. Het was de betaling van een Romeinse soldaat. In gebieden waar zout schaars was, dienden gestandaardiseerde hoeveelheden zout als betaalmiddel.

Je potentiële werkgever probeert je waarschijnlijk tegen een zo laag mogelijk salaris aan hem te binden en jij wilt een zo hoog mogelijk salaris toucheren. Niet veel werkgevers bieden je spontaan het salaris dat ze maximaal willen betalen. Daarom moet je onderhandelen om wat meer in de wacht te slepen.

Zorg ervoor dat je potentiële baas weet dat je van geld houdt, geld voor jou erg belangrijk is en je door geld gemotiveerd wordt. Uiteraard word je ook door andere zaken gestimuleerd. Bedrijven willen medewerkers die ook nog voor andere zaken warm lopen dan voor pingping. Je moet ook hart voor de zaak hebben.

Stel dat jij streeft naar een maandsalaris van € 4.000 en je ondergrens € 3.500 is. Het bod van je potentiële werkgever is een maandsalaris van € 3.000 en hij wil niet meer betalen dan € 3.800. De onderhandelingsruimte ligt tussen € 3.500 en € 3.800. Een andere benaming voor onderhandelingsruimte is ZOPA (zone of possible agreement) of ZOMA (zone van een mogelijk akkoord). Hoe slechter je onderhandelt, hoe dichter je salaris bij € 3.500 komt te liggen. Hoe beter je onderhandelt, hoe meer je salaris € 3.800 nadert.

Wil je potentiële werkgever niet meer betalen dan € 3.500 en jij minimaal € 3.800 vangen, dan is de onderhandelingsruimte negatief. Als het salaris alleen uit een geldbedrag zou bestaan, zou geen overeenstemming mogelijk zijn. Maar als er positieve onderhandelingsruimte is wat het basissalaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden samen betreft, is door

het uitruilen van concessies of voorkeuren een deal mogelijk. Bepaal daarom van het totale pakket, dus het basissalaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden, je onder- en bovengrens oftewel je weerstandspunt en je streefpunt. Van belang is dat je één meeteenheid neemt. Je moet dus de waarde van het basissalaris en van alle secundaire arbeidsvoorwaarden uitdrukken in euro's of punten. Stel dat je het hele pakket waardeert met 100 punten: 55 punten voor het basissalaris en 45 punten voor de secundaire arbeidsvoorwaarden. Van die 45 punten wijs je 7 punten toe aan het vakantiegeld, 12 punten aan de vakantiedagen, 11 punten aan de auto van de zaak, 10 punten aan een bonusregeling en 5 punten aan studiefaciliteiten. Er zijn nu vele mogelijkheden om een deal te sluiten die ten minste 100 punten waard is.

## **Doe onderzoek naar salarissen**

Het is van belang dat je je marktwaarde vaststelt. Die hangt af van je opleiding, ervaring, vaardigheden, de precieze functie-inhoud en de arbeidsmarktsituatie. De ene branche betaalt beter dan de andere en ook de werkregio kan van grote invloed zijn op de hoogte van het salaris. Zo verdient je in de provincie Noord-Holland gemiddeld 13% meer dan in Friesland. Hoe groter de omzet van een bedrijf is en hoe meer werknemers het heeft, des te hoger liggen de salarissen over het algemeen. Internationaal opererende bedrijven belonen vaak bovengemiddeld. Organisaties met winstoogmerk betalen uiteraard beter dan de non-profitsector. Naargelang het kostenbudget ruimer is van de non-profitinstelling, is de gemiddelde beloning hoger. En ben jij de enige kandidaat of kan de werkgever kiezen uit dertig reflectanten van gelijke geschiktheid?

De volgende informatiebronnen staan tot je beschikking:

- vrienden, kennissen, familie en burens. Als je ze recht op de man af vraagt wat ze verdienen, is de kans groot dat ze zeggen: 'Dat is een privéaangelegenheid', 'Genoeg' of 'Eigenlijk iets te weinig.' Mensen zeggen liever wat iemand



anders verdient dan wat hun eigen salaris is. Verder zijn ze mededeelzamer over hun inkomsten als jij eerst zegt wat jouw salaris is en vraagt wat zij ongeveer verdienen. Zeg daarom dat je aan het uitzoeken bent welk salaris je kunt eisen en vraag eerst wat mensen die zij kennen, verdienen. Vertel daarna wat jouw salaris is en vraag vervolgens wat zij ongeveer verdienen. Vraag ook naar de waarde van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Hou er wel rekening mee dat maar liefst een kwart van de mensen niet eerlijk is over zijn inkomen en zijn salaris iets verhoogt om zich interessanter voor te doen.

- vrienden van vrienden, kennissen, familie en burens
- vroegere studiegenoten. Tevens een leuke manier om te vragen wat er van hen is terechtgekomen en bij te kletsen.
- collega's en ex-collega's
- diegene die de functie heeft vervuld of nu nog bekleedt. Vraag of je de vorige werknemer mag bellen zodat je een zo goed mogelijk beeld krijgt van de job.
- mensen met een soortgelijke baan in een ander bedrijf
- concurrenten van je potentiële werkgever. Bel die en vraag: 'Ik overweeg bij jouw bedrijf open te solliciteren en ik wil graag weten of dat voor mij de moeite waard is. Kun je mij daarom alsjeblieft zeggen wat voor salaris jij een afdelingsmanager betaalt?' of 'Ik ben me aan het oriënteren op de arbeidsmarkt. Zou je alsjeblieft zo vriendelijk willen zijn om mij te zeggen wat jouw bedrijf aan een uitzendbureau betaalt voor een officemanager?'
- vakbonden
- beroepsverenigingen
- ondernemingsraden
- het *Statistisch jaarboek* van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)
- het UWV WERKbedrijf (voorheen het Centrum voor Werk en Inkomen)
- uitzendbureaus. Vraag wat je bij hen verdient.
- detacheringbureaus
- werving-en-selectiebureaus
- payroll-ondernemingen

- salarisadministratiekantoren
- personeelsadvertenties. Sommige vermelden een salarisbedrag. Je krijgt dan een beeld van wat gebruikelijk is.
- iemand die mensen met jouw functie opleidt. Die weet welk salaris haalbaar is.
- beloningsbureaus
- internet. Zoek een salariskompas of loonwijzer, vul de gevraagde gegevens in en je weet wat iemand van jouw kaliber maandelijks op zijn rekening krijgt bijgeschreven. Hou er wel rekening mee dat salariskompassen dikwijls niet betrouwbaar, volledig en specifiek zijn. Vaak kunnen bezoekers van een website met een salariskompas anoniem hun salaris invullen. Foutieve informatie wordt gewoon in de database opgenomen. Informatie over secundaire arbeidsvoorwaarden ontbreekt geregeld of is niet specifiek. Ook informatie over zaken als branche, werkregio, opleiding en ervaring wordt vaak niet gegeven of is niet specifiek. Wees dus kritisch als je een salariskompas raadpleegt.

## **Veranderende arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Als je tegenwoordig bij een bedrijf start, kom je niet meteen in vaste dienst. Er is vrijwel geen enkele werkgever die je een arbeidscontract voor onbetaalde tijd aanbiedt. Ook bij aanvang een jaarcontract krijgen komt nog maar weinig voor. Gebruikelijk is een halfjaarcontract of een contract van drie tot zes maanden.

Employability is erg belangrijk; dat is de (flexibele) inzetbaarheid van werknemers, waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden. Ontwikkel daarom je leervaardigheid. Je moet dus leren te leren. Dan kun je je kennis en vaardigheden op peil houden of vergroten. Stilstand is achteruitgang.

Steeds vaker combineren werknemers meerdere banen of een baan met een eigen bedrijf. Inmiddels zijn dat ruim een

half miljoen Nederlanders. Hier zijn verschillende beweegredenen voor. Multi-jobbers willen:

- extra inkomen verwerven, zeker als een werkgever niet genoeg uren biedt
- meer afwisseling, waardoor werken leuk blijft, ook als een van de banen een sleur wordt
- een betere risicospreiding, zodat ze nog een baan hebben als ze de andere baan kwijtraken
- meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling
- bredere werkervaring
- een groter netwerk.

Voor veel mensen is het hebben van zogenoemde stapelbanen geen vrije keuze maar bittere noodzaak omdat werkgevers slechts sobere arbeidscontracten bieden.

Bij het hebben van twee banen of een baan en een bedrijf schuilen enkele fiscale adders onder het gras. Win daarom advies in bij een fiscalist.

## **Functiewaarderingsysteem, arbeidsvoorwaardenreglement en cao**

Zoek uit of er een functiewaarderingsysteem geldt in het bedrijf van je potentiële werkgever, het een arbeidsvoorwaardenreglement heeft en een cao van toepassing is.

Er bestaat een grote verscheidenheid van functiewaarderingsystemen. Alle functies die het bedrijf heeft, worden ingedeeld in klassen of groepen. Bij die klassen horen salarisschalen, waarin je stappen kunt doorlopen. Elke trede correspondeert met een bepaald salaris. Het aantal dienstjaren bepaalt meestal de hoogte van het salaris binnen een schaal. Vaak hangt de plek op een salarisschaal ook af van de geleverde prestaties. Het komt ook voor dat bedrijven open salarisschalen hanteren. Die hebben alleen een minimum en een maximum en geen vaste periodieken. Het salaris kan dan elk bedrag zijn dat tussen deze twee grenzen ligt. Ook een salarisverhoging dient tussen het minimale en

## Leeftijdsdiscriminatie

Dat discriminatie op basis van het uiterlijk en de seksuele gerichtheid voorkomt, hebben we hierboven al gezien. Leeftijdsdiscriminatie is ook schering en inslag. Een speelgoedwinkel zette zelfs een personeelsadvertentie op Facebook dat het op zoek was naar een nieuwe collega van 15 of 16 jaar, terwijl de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid het maken van een leeftijdsonderscheid bij het werven van een werknemer verbiedt. Met 17 jaar was je al te oud. Ik ken ook verhalen over drogisterijen die een vrouw van 18 jaar al te oud vinden en liever een meisje van 16 of 17 jaar hebben omdat ze die minder hoeven te betalen. Maar ik beperk me hier tot leeftijdsdiscriminatie van 50-plussers. Werkgevers denken dat 50-plussers:

- dingen minder snel oppikken
- fysiek zwak zijn en dus een medisch risico vormen
- minder prestaties leveren
- betweterig zijn
- moeilijk passen in het jonge en dynamische team
- duur zijn.

Socioloog en re-integratiecoach Ad Morenc maakt in zijn boek *Hoezo te oud?* duidelijk dat de vooroordelen van werkgevers over 50-plussers misplaatst zijn. Iemand tussen 51 en 65 jaar noemt Morenc een medior. Die:

- heeft meer werkervaring en vakkennis
- is meer gericht op kwaliteit
- heeft meestal een uitstekende kijk op zijn eigen werk en de sector
- is betrouwbaar en geloofwaardig voor leiding, klanten en opdrachtgevers
- heeft een sterke binding met het bedrijf
- werkt veiliger
- is een coach voor jongeren
- heeft een afgewogen oordeel
- is sociaal en communicatief vaardiger.

De medior is wel duur en daarom zijn er volgens Morenc maatregelen nodig. Cao's vormen een muur voor de 50-plusser op zoek naar een baan. Als hij een lang arbeidsverleden heeft en in zijn oude beroep aan de slag wil, is hij te duur. Volgens Morenc zouden er o.a. intredeschalen moeten komen voor 50-plussers en loonsuppletie door de overheid, zodat zij niet te duur zijn voor bedrijven en eerder aangenomen zullen worden. Ook demotie is een oplossing, dus het tegengestelde van promotie. Demotie is het teruggaan naar een lagere functie voor minder salaris. Dat de 50-plusser minder gaat verdienen, is meestal geen probleem, want in de mediore levensfase nemen de uitgaven af. De kinderen zijn het huis uit en de hypotheek is afbetaald. Verder kunnen cao's omzeild worden met payrolling of door een freelancecontract af te sluiten, aldus Ad Morenc op pagina 56. Bij payrolling wordt de payroll-onderneming in formeel-juridische zin de werkgever. [Sinds 1 januari 2012 is op de arbeidsovereenkomsten tussen payroll-ondernemingen en payroll-krachten de Cao voor Uitzendkrachten 2012-2017 van toepassing geworden.]

Het komt voor dat oudere werknemers de deur uit worden gewerkt vanwege de hoge loonkosten, maar met de smoes dat het bedrijf geen werk meer voor ze heeft. Vervolgens wordt een jongere werknemer aangenomen die hetzelfde werk doet tegen een veel lager salaris. Of oudere werknemers krijgen een lagere functie omdat in de hogere functie zogenaamd niet meer voldoende werk is.

Misschien ben je als medior beter af als eigen baas. Daarom geeft Morenc in zijn boek ook adviezen voor het starten van een eigen bedrijf. Voor deze tips verwijs ik je naar: Ad Morenc: *Hoezo te oud? 50-plussers en hun positie op de arbeidsmarkt, Een wegwijzer bij oriënteren en solliciteren*. Almere: Parthenon. 2009.

Als je gediscrimineerd wordt vanwege je leeftijd, kun je een klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens. Dit college zetelt in Utrecht en heeft alle activiteiten overgenomen van de Commissie Gelijke Behandeling. Je kunt ook een klacht indienen als je je benadeeld voelt vanwege je:

## HOOFDSTUK 3 ONDERHANDELEN OVER SECUNDAIRE ARBEIDSVORWAARDEN

De primaire arbeidsvoorwaarden zijn het brutosalaris en de werktijden. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn alle extra verdiensten. Ze zijn de slagroom op de salaristaart. Secundaire arbeidsvoorwaarden heten ook wel employee benefits, flexibele arbeidsvoorwaarden, emolumenten en fringe benefits ofwel franje-inkomsten. Ze vormen gemiddeld een kwart van het brutosalaris. Een maandsalaris van € 3.000 wordt dus verhoogd met € 750 aan emolumenten.

Voor zowel werkgever als werknemer hebben secundaire arbeidsvoorwaarden fiscale voordelen. Het is de kunst om salarisbestanddelen van bruto ofwel belast naar netto ofwel onbelast over te hevelen. Flexibele arbeidsvoorwaarden kun je ook prima gebruiken als wisselgeld. Bijvoorbeeld: 'Ik ga met € 2.800 per maand akkoord, als je vier weken vakantie vermeerdert tot vijf.' En bij een jong bedrijf met weinig geld kun je een lager salaris accepteren in ruil voor aandelenopties.

In zijn algemeenheid geldt dat hoe kleiner het bedrijf is, hoe minder secundaire arbeidsvoorwaarden het aanbiedt. Er zijn bedrijven die hun werknemers alleen in geld betalen en dus geen emolumenten verlenen. Zij vinden dat je zelf maar moet bepalen wat je met je geld doet.

Sommige organisaties hanteren arbeidsvoorwaarden à la carte ofwel het cafetariasysteem. Volgens het cafetariamodel kun je zelf bepalen hoe je je totale salarispakket onderverdeelt. Je kunt je beloningspakket dus afstemmen op je individuele behoeften. Je kiest bijvoorbeeld een laag salaris en extra vakantiedagen, veel pensioenrechten, een fiets of auto van de zaak en een vergoeding voor een werkplek thuis of andersom. Als je belaste beloningsbestanddelen ruilt voor onbelaste of beperkt belaste beloningsbestanddelen, kun je financieel voordeel behalen. Je ruilt bijvoorbeeld brutosalaris

voor een fiets van de zaak. Het is ook mogelijk om het cafetariaplan naast je salaris te hanteren. Buiten je salaris krijg je dan een bepaald budget waarmee je arbeidsvoorwaarden naar keuze koopt. De werkkostenregeling zorgt ervoor dat het cafetariasyteem minder aantrekkelijk is, maar deze ruilregeling zal blijven bestaan.

Inmiddels kent ongeveer 20% van de cao's een persoonlijk keuzebudget (pkb). Dit is een moderne variant op het cafetariasyteem. Het pkb is meestal een brutobedrag dat de werknemer naast het salaris ontvangt, maar het kan ook in uren worden uitgedrukt of in een combinatie van uren en geld. Je kunt het gebruiken voor bijzondere verlofdagen, bijvoorbeeld als je gaat verhuizen of trouwen, een fiets van de zaak, extra pensioenstorting of scholing en opleiding. Die scholing kun je gebruiken voor zowel je loopbaan binnen het eigen bedrijf als voor je verdere carrière daarbuiten, dus voor duurzame inzetbaarheid. Op die manier kun je maandelijks keuzes maken die passen bij je individuele behoeften, persoonlijke omstandigheden en levensfase. Het pkb kent veel varianten en zal in steeds meer cao's opgenomen worden. Mogelijk dat in de toekomst alle bovenwettelijke salariscomponenten, zoals extra vakantiedagen, studievergoedingen en eindejaarsuitkeringen, in het pkb worden ondergebracht.

## **Werkkostenregeling**

Vanaf 1 januari 2015 is de werkkostenregeling de enige regeling voor vergoedingen en verstrekkingen geworden. De werkgever mag jaarlijks 1,2% van zijn fiscale loonsom, dus het totale fiscale loon van alle werknemers samen, uitgeven aan belastingvrije verstrekkingen en vergoedingen aan zijn werknemers. Dit wordt de vrije ruimte genoemd. Een groot voordeel van de werkkostenregeling is dat het voor de werkgever niet meer nodig is om alle uitgaven op te splitsen per werknemer. De werkgever heeft namelijk de beschikking over één vrije ruimte waarbinnen hij vergoedingen en verstrekkingen van alle werknemers kan onderbrengen.

## 65 secundaire arbeidsvoorwaarden

Hieronder tref je 65 secundaire arbeidsvoorwaarden aan. Je ziet dat er nogal wat mogelijk is. In de Verenigde Staten zijn er zelfs bedrijven die partnerbemiddeling en plastische chirurgie als employee benefits aanbieden. Ooit heb ik een e-mail van een sekswerkster ontvangen die in een groot relaxhuis werkte en van mij wilde weten of ze aan haar werkgever een borstvergroting en een schaamlipcorrectie als secundaire arbeidsvoorwaarden kon vragen. Tja, in theorie is natuurlijk alles onderhandelbaar. Probeer vier à acht extraatjes te verzilveren. Als je een hoge marktwaarde vertegenwoordigt, kun je nog meer emolumenten najagen. Zet er een paar meer op je verlanglijstje dan je wilt binnenhalen zodat je die met enig gesteun en gekreun kunt inleveren als wisselgeld.

### 1. Vakantietoeslag

De vakantiebijslag of -toeslag wordt doorgaans het vakantiegeld genoemd. Men spreekt ook wel van vakantie-uitkering. De minimumvakantiebijslag bedraagt ingevolge de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag 8% van het brutoloon en wordt meestal in mei of juni uitbetaald. Het salaris waarover ten minste 8% vakantie-uitkering moet worden betaald, is gemaximeerd tot drie keer het wettelijk minimumloon. Over het gedeelte van je salaris dat het drievoud van het minimumloon overschrijdt, hoeft je werkgever je geen vakantiegeld te betalen. In de arbeidsovereenkomst kan worden opgenomen dat je over dit deel minder dan 8% of geen vakantie-uitkering ontvangt. Gebruikelijk is echter dat iedere werknemer een vakantiebijslag van 8% van zijn gehele salaris ontvangt. Realiseer je dat je een vakantietoeslag krijgt over je brutosalaris. Als je bijvoorbeeld € 200 per maand inruilt tegen een onkostenvergoeding, dan gaat ook je vakantie-uitkering omlaag, tenzij je met je werkgever bent overeengekomen dat het vakantiegeld is opgenomen in je maandsalaris.



## 2. Vakantiedagen

Je hebt vakantie nodig om uit te rusten en te ontspannen. Jaarlijks moet je vakantiedagen opnemen want anders kunnen je gezondheid en arbeidsprestatie nadelige gevolgen ondervinden. Bij een 40-urige werkweek is ingevolge art. 7:634 Burgerlijk Wetboek het minimumaantal vakantiedagen per jaar twintig. Als je vijftientig vakantiedagen hebt afgesproken, heb je dus vijf bovenwettelijke vakantiedagen. Je kunt overeenkomen dat je die overhevelt naar het volgende jaar of dat je werkgever ze je uitbetaalt.

Je kunt erover onderhandelen dat je voor elk gewerkt jaar er één vakantiedag bij krijgt. Dat lijkt misschien niet veel, maar na tien jaar heb je tien vakantiedagen extra. Dat zijn twee weken vakantie. Aan het eind van je dienstverband dient je werkgever je niet-opgenomen vakantiedagen uit te betalen tegen het salaris dat je dan verdient.

Als je meer vakantie wilt dan het wettelijk minimum, argumenteer dan dat je wat extra vakantiedagen nodig hebt omdat je je altijd met plankgas en vol overgave op je taken stort. Eén week meer bedingen dan je potentiële werkgever aanbiedt, moet lukken. Het gemiddelde aantal vakantiedagen per jaar is overigens 25.

## 3. Dertiende en veertiende maand

Een dertiende maand ofwel eindejaarsuitkering is de meest geliefde secundaire arbeidsvoorwaarde. Probeer die standaard te bedingen. Misschien lukt het ook om een veertiende maand binnen te halen. Als dat niet lukt, probeer dat dan later opnieuw als salarisverhoging. Bedenk dat slechts heel weinig bedrijven een veertiende maand betalen en je alleen kans maakt als je een hoge post inneemt.

## 4. Auto van de zaak

Ook een bedrijfsauto is een erg populaire arbeidsvoorwaarde. Als je potentiële werkgever geen vast wagenpark heeft, maak dan je wensen over merk en type auto kenbaar. Meestal leasen bedrijven auto's maar ze kunnen die ook kopen. Denk ook aan een carkit of een headset en een navigatiesysteem.

### 57. Sportfaciliteiten

Als je gezond en fit bent, is dat niet alleen prettig voor jou maar ook voor je werkgever. Door de gezondheidsrage worden sport en fitness steeds populairder. Als je potentiële werkgever je geen bedrijfsfitness kan bieden, onderhandel dan over een vergoeding voor het lidmaatschap van een vereniging van je favoriete sport.

### 58. Antirookcursus

Om gezond en fit te zijn, is het ook van belang om te stoppen met roken. Bovendien ben je dan minder vaak ziek en ben je geen tijd kwijt aan rookpauzes. Een cursus stoppen met roken is dan ook een uitstekend idee. Als deze cursus geheel of voor een deel op de werkplek wordt gegeven, kunnen alle rokende medewerkers eraan meedoen.

### 59. Begeleiding bij afvallen

Ongezonde voeding leidt tot overgewicht en slechtere mentale prestaties, terwijl gezonde voeding leidt tot een betere lichamelijke en geestelijke gezondheid en zodoende tot een hogere productiviteit van de werknemers. Dit is in het belang van de werkgever. Gewicht verliezen is buitengewoon moeilijk en zonder professionele ondersteuning zijn nauwelijks blijvende resultaten te verwachten. Daarom bieden werkgevers hun werknemers begeleiding bij afvallen aan en zorgen zij ervoor dat in het bedrijfsrestaurant gezonder eten geserveerd wordt.

### 60. Massage op de werkplek

Door lang achter een computerscherm te zitten nemen je concentratie en productiviteit af. Daarom moet je iedere 20 minuten even van het computerscherm weglopen. Ook massage bevordert de productiviteit. Volgens onderzoek is iemand die een massagebehandeling van 15 minuten ondergaat en zeven uur en drie kwartier aan zijn bureau zit te werken, veel productiever dan iemand die acht uur lang zit te werken zonder pauze. Bovendien is massage ontstressend en nemen CANS (*Complaints of Arm, Neck and/or Shoulder* oftewel

klachten aan arm, nek en/of schouder) af of worden ze zelfs voorkomen. Het resultaat is een daling van het ziekteverzuim.

Op het werk wordt meestal gekozen voor een stoelmassage. Tijdens de stoelmassage zit je ontspannen voorovergeleund in een ergonomische massagestoel. De masseur staat achter je. De massage richt zich op je rug, schouders, nek, hoofd, armen, handen en benen. Je kleding kun je aanhouden of uitdoen. Een stoelmassage duurt 15 tot 20 minuten. Daarna ben je weer topfit.

#### 61. Betaling in natura

Van betaling in natura is sprake als je niet met geld wordt uitbetaald maar met goederen of diensten. Hierboven zijn al verschillende vormen van vergoeding in natura aan bod gekomen. Het gebruik van de auto van de zaak voor privédoeleinden, een gratis keuken als je werkgever keukenboer is en een gratis vliegticket als je bij een vliegmaatschappij werkt, zijn ook loon in natura. Andere verstrekkingen in natura zijn gratis wonen, kost en inwoning, maaltijden die je in de kantine gratis of tegen sterk gereduceerde prijs geniet, en de inrichting van de telewerkplek thuis. Daarbij gaat het om een bureau, verlichting, een bureaustoel en dergelijke.

#### 62. Collectieve diensten

Als je werkgever bepaalde diensten voor een groot aantal werknemers inkoopt, kan hij korting bedingen. Ook al moet jij als werknemer voor de dienst betalen, dan heb je als voordeel die korting. Je kunt denken aan een kapper op het werk, een dienst die boodschappen doet en op het werk bezorgt, een dienst die kleding van werknemers naar de stomerij brengt en terugbezorgt op het werk, een hondenuitlaatdienst die bij werknemers thuis de hond uitlaat, een schoonmaakdienst die het huis van werknemers schoonmaakt, en een tuiniersdienst die de tuin van werknemers onderhoudt.

#### 63. Transitievergoeding

Als je een topdog of seniormanager was of een riskante positie ging bekleden, kon je in je arbeidscontract vastleggen

dat je een gouden handdruk kreeg als je binnen een bepaalde periode onvrijwillig vertrok. Dit was eigenlijk een afscheidscadeau in de vorm van een flinke som geld om het leed te verzachten. Het bedrag werd bepaald door inkomstenderving, pensioenschade en immateriële schade. Van het laatste was sprake bij aantasting van de eer en goede naam. Meestal ging het om een uitkering ineens maar een inkomensgarantie gedurende een bepaalde tijd kwam ook voor.

Onder omstandigheden was het voordelig om je ontslagvergoeding om te zetten in een zogeheten stamrecht bij een verzekeringsmaatschappij of een eigen besloten vennootschap, de stamrecht-bv. Je had dan recht op een vaste maandelijkse uitkering gedurende de rest van je leven vanaf het moment dat je die liet ingaan. Per 1 januari 2014 is deze faciliteit voor nieuwe gevallen afgeschaft.

Vanaf 1 juli 2015 is de ontslagvergoeding een transitievergoeding (art. 7:673 Burgerlijk Wetboek) geworden. Het doel van het nieuwe ontslagrecht is om het ontslaan van een werknemer eenvoudiger en goedkoper te maken. Onder het oude regime kon een werknemer een ontslagvergoeding krijgen die kon oplopen tot € 400.000 à € 500.000. De huidige transitievergoeding moet de werkgever aan de werknemer betalen bij ontslag als die medewerker minimaal twee jaar in dienst is geweest. De hoogte van de transitievergoeding wordt bepaald op basis van het maandsalaris en het aantal dienstjaren. De hoofdregel is: een derde maandsalaris per dienstjaar en een half maandsalaris per dienstjaar dat de werknemer langer dan 10 jaar in dienst is geweest. De vergoeding is maximaal € 76.000 of een jaarsalaris als dat hoger dan € 76.000 is. Indien de werkgever de transitievergoeding niet in één keer kan betalen, is een betalingsregeling mogelijk en kan hij die in termijnen betalen.

Op de transitievergoeding mogen zogenoemde transitie- en inzetbaarheidskosten in mindering worden gebracht. Transitiekosten zijn kosten van maatregelen voor het voorkómen van werkloosheid of het bekorten van de periode ervan. Die maatregelen zijn dus erop gericht om de werknemer

te helpen naar ander werk. Het kan gaan om kosten van (om)scholing of outplacement. Inzetbaarheidskosten zijn kosten die de werkgever tijdens het dienstverband betaald heeft om de inzetbaarheid van de werknemer buiten de organisatie van de werkgever te bevorderen. Het moet dus gaan om een bredere inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld een cursus persoonlijke ontwikkeling, een managementtraining of een talencursus.

De transitievergoeding is wettelijk verplicht bij ontslag via het UWV of de kantonrechter en bij een aflopende arbeidsovereenkomst die ten minste twee jaar heeft geduurd.

Indien je ontslag ernstig te verwijten is aan je werkgever, kan de kantonrechter een aanvullende vergoeding toekennen boven op de transitievergoeding. Ben je korter dan twee jaar in dienst geweest bij je werkgever, dan kun je geen aanspraak maken op een transitievergoeding bij ontslag. Maar als je ontslag ernstig te verwijten is aan je werkgever, kan de rechter wel een vergoeding toekennen.

Werkgever en werknemer kunnen de ontslagvergoeding ook onderling regelen onder bepaalde afspraken, bijvoorbeeld via ontslag met wederzijds goedvinden. De afspraken over het ontslag leg je dan schriftelijk vast in een vaststellingsovereenkomst. Tot de afspraken kan een ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule behoren. Die is globaal één maandsalaris per dienstjaar en is dus hoger dan de transitievergoeding. De hoogte van de ontslagvergoeding is het resultaat van de onderhandelingen. Werkgevers kiezen soms voor ontslag via een vaststellingsovereenkomst om de ingewikkelde ontslagroute via het UWV of de kantonrechter te voorkomen. Ze zijn dan bereid een hogere ontslagvergoeding te betalen, zoals een ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule.

#### 64. Outplacement

Je hebt een gepaste andere baan nodig als je werkgever om welke reden dan ook van je af wil. In een afvloeiingsregeling kan ook een clause over outplacement opgenomen worden. Je spreekt dan af dat je werkgever de kosten van een

outplacementbureau betaalt tot een bepaald bedrag. Het outplacementbureau helpt je met het vinden van een andere baan of begeleidt je bij het opstarten van een activiteit als zelfstandige.

#### 65. Beter werkkamer

Jay (2001, p. 142-143) noemt als secundaire arbeidsvoorwaarde het opknappen van je kantoorkamer. Dit brengt geen kosten met zich mee die direct met jou samenhangen, want als je weggaat laat je de kantoorkamer achter. Geef een overtuigende reden waarom jij of je baas voordeel heeft bij een groter of beter ingericht werkvertrek of een werkvertrek met een raam en hij zal je verzoek waarschijnlijk inwilligen. Vaak spreek je met je klanten in het bedrijf af en je geloofwaardigheid zal toenemen door een chique kantoorkamer. De klanten hebben dan het gevoel dat ze zaken doen met iemand die autoriteit bezit. Een armzalige kantoorkamer is een tikkeltje beledigend jegens je klanten.

### Onderhandelingsvolgorde

Moet je onderhandelen over een pakket onderwerpen of over losse onderwerpen? Dit is de kwestie van het koppelen of ontkoppelen van de onderhandelingspunten. Hoewel de meeste onderhandelingen over meerdere kwesties gaan of kunnen gaan, is dit in de onderhandelingsliteratuur een ondergeschoven kindje. Positieve uitzonderingen zijn Koot (2003, p. 48-49 en 55), Benedict (2009, p. 174-176 en 186) en vooral Neale en Lys (2015, p. 75, 83-91, 105-107, 116-143 en 167-170). Geof Cox zegt in zijn boek *De Financial Times gids onderhandelen* op pagina 87 dat je bij complexe onderhandelingen vaak te maken hebt met een reeks afzonderlijke projecten of onderhandelingen, die allemaal in elkaar grijpen en samen de uiteindelijke overeenkomst vormen. Als voorbeeld geeft hij een onderhandeling over een fusie tussen twee bedrijven. Er zullen dan een aantal gesprekken en onderhandelingen naast elkaar gevoerd worden over de manier waarop onderdelen geïntegreerd

worden, de locatie van het hoofdkantoor, de assortimenten en diensten, toeleveranciers, de aandelenkoers, schulden, managementposities, kosten, integratie van de computer-systemen enz.

Drie gulden regels voor het koppelen en ontkoppelen van de onderwerpen zijn:

1. Neem in je voorstel alle onderwerpen op.
2. Als de onderwerpen te complex of te talrijk zijn, moet je ze opdelen in pakketten die afzonderlijk uit minstens drie onderwerpen bestaan.
3. Combineer in ieder pakket integratieve en distributieve onderwerpen. Integratieve onderwerpen zijn onderwerpen waaraan de partijen een tegengestelde en ongelijke waarde hechten. Het aantal vakantiedagen kan een integratief onderwerp zijn. Jij wilt meer vakantiedagen en je potentiële werkgever wil je liever minder vakantiedagen geven, maar de waarde die jij aan een extra vakantiedag hecht is groter dan de waarde die je potentiële baas eraan hecht om je een extra vakantiedag te verlenen. Je kunt nu waarde creëren door een concessie op het gebied van vakantiedagen te eisen in ruil voor een concessie op een gebied dat jij niet zo belangrijk vindt en je mogelijke werkgever wel. Distributieve onderwerpen zijn onderwerpen waaraan de partijen een tegengestelde en gelijke waarde hechten. Het voordeel van een concessie voor de ene partij is dus precies gelijk aan het nadeel van een concessie voor de andere partij. Het salarisbedrag is meestal een distributief onderwerp, maar dat hoeft niet. Jij vindt misschien het basissalaris het belangrijkste onderwerp, maar je potentiële baas provisie of een bonus. Door concessies te ruilen kun je waarde creëren. Hierdoor krijgen jullie beiden meer van wat jullie belangrijk vinden. Je hebt ook nog congruente onderwerpen. Dat zijn onderwerpen waarover geen meningsverschil bestaat. Meestal zijn dat onderwerpen waarin de gemeenschappelijke belangen tot uitdrukking komen. Jij en je toekomstige werkgever zijn het bijvoorbeeld eens over een klinkende functietitel.

## HOOFDSTUK 4 ONDERHANDELEN OVER SALARISVERHOOGING

Maandelijks een aantrekkelijk salaris bijgeschreven krijgen op je rekening is erg prettig. Nog aangenamer is het als dit bedrag toeneemt door een leuke salarisverhoging. 'I'll raise your salary' (Ik zal je salaris verhogen), zegt de oude en verbitterde vrek Ebenezer Scrooge tegen zijn boekhouder Bob Cratchit in *A Christmas carol* (Een kerstvertelling) (1843) van de Engelse schrijver Charles Dickens (1812-1870). Ebenezer Scrooge is tot inkeer gekomen door een aantal dromen die hij in de kerstnacht heeft gehad. Geld vindt hij niet meer het belangrijkste en hij staat open voor liefdadigheid, vriendschap, liefde en de kerstgedachte. In het echte leven zul je meestal zelf actie moeten ondernemen om een salarisverhoging te krijgen.

De weg naar een loonsverhoging plavei je tijdens de initiële salarisonderhandelingen. Vraag dan: 'Als ik deze functie tot je tevredenheid uitoefen, wanneer kom ik dan in aanmerking voor een salarisverhoging?' Je vraagt dus **wanneer** en niet **of**. Voel je het verschil? Die datum neem je op in het arbeidscontract evenals de criteria volgens welke je functioneren beoordeeld zal worden. Zorg ervoor dat die meetbaar zijn. Dit geldt niet voor bijvoorbeeld flexibiliteit. Een dergelijk begrip is erg rekbaar. Als criterium kan wel de gemeten klanttevredenheid gelden. Bij sommige bedrijven is de salarisverhoging of het salaris afhankelijk van de gemeten tevredenheid van de klanten. Als die klanttevredenheid tot een rapportcijfer moet leiden, volstaat een kwantitatief onderzoek met gesloten vragen. De klant wordt bijvoorbeeld gevraagd om aan te geven of het personeel wel of niet deskundig is en welk rapportcijfer hij geeft voor de deskundigheid van de medewerkers op een schaal van 1 tot 10. Vraag vervolgens welke salarisverhoging gebruikelijk is binnen dit bedrijf, na hoe lang medewerkers in aanmerking komen voor een salarisaanpassing en of die een bedrag is of een percentage. Het is raadzaam om de eerste salarisverhoging in te plannen na een halfjaar dienst. Je



hebt dan voldoende tijd om je goed in te werken en te laten zien wat je waard bent.

Als je potentiële werkgever vraagt aan welke jaarlijkse salarisverhoging je denkt of wat je over drie of vijf jaar wilt verdienen, moet je geen bedragen noemen. Het beste kun je als volgt antwoorden:

- 'Ik wil dat de inflatiecorrectie wordt toegepast op mijn salaris. Daarnaast dient mijn salaris een redelijke afspiegeling te zijn van mijn prestaties.'
- Leg de nadruk op je bijdrage aan het bedrijf: 'De komende jaren wil ik hier resultaten gaan boeken op het gebied van ... Een salarisverhoging hoort af te hangen van mijn vorderingen, mijn marktwaarde en de resultaten van het bedrijf als geheel.'

## **Hoogte van een salarisverhoging**

Veel bedrijven hanteren een jaarlijkse of halfjaarlijkse salarisverhoging die in de pas loopt met de inflatie. Natuurlijk wil je wat meer, want anders ga je er niet op vooruit.

De meeste salarisverhogingen zijn een percentage van het salaris. Zorg ervoor dat je weet hoe hoog de salarisverhoging voor jouw functie gemiddeld is. Met een lagere opslag neem je uiteraard geen genoegen. Voor informatie over de gemiddelde salarisverhoging in de verschillende branches kun je de bronnen aan het begin van hoofdstuk 2 raadplegen.

De gemiddelde jaarlijkse salarisverhoging ligt tussen de 2 en 6%. Dit percentage is opgebouwd uit de inflatiecorrectie, een stijging van het basissalaris en een grotere omvang van de flexibele beloningscomponenten. In een goed jaar geven de meeste bedrijven een verhoging van ongeveer 3,5 tot 10%. In uitzonderlijke gevallen is een verhoging van 20% mogelijk. Door de economische crisis van de afgelopen jaren en de daardoor ingezette trend van loonmatiging staat de gemiddelde salarisverhoging onder druk. In Nederland is de gemiddelde salarisverhoging van de laatste jaren ongeveer 2,5%.

## **BIJLAGE 2 RECENSIES**

'Tweede, uitgebreide en geactualiseerde versie van het succesvolle boek (2005). Hoewel de arbeidsmarktpositie van werknemers de afgelopen tijd minder sterk is geweest, bevat dit boek waardevolle suggesties en tips bij het onderhandelen over het salaris. Het boek richt zich op werknemers ("Uw werkgever wil niet dat u dit boek leest!" aldus de slogan op de voorzijde), maar is ondertussen ook voor werkgevers (leidinggevend, personeelsfunctionarissen en dergelijken) een waardevolle bron van informatie. Het boek is aangenaam geschreven en bevat tevens waardevolle referenties (literatuur) alsmede internetadressen waar ter voorbereiding op dit soort gesprekken informatie kan worden gevonden. De eerste editie van dit boek heeft veel succes gehad. Bij beginnende werknemers, maar ook bij hen die salaris promotie willen, zal dit boek gewenst zijn als voorbereiding op salaris gesprekken.'

*NBD/Biblion*

'Zo krijg je het salaris dat je wilt ... tips voor succesvolle salaris-onderhandelingen.'

*wendyonline.nl*

'... een aantal handige tips.'

*famme.nl*

'De beste tips voor je salaris onderhandelingen'

*focusengineering.nl*

'Salaris onderhandelen, zo doe je dat ... Robert Castermans vertelt hoe je onderhandelen over jouw salaris als starter het beste kunt aanpakken.'

*Carrière Jaarboek 2014*

'Handige tips voor salarisonderhandelingen'  
*codeguild.nl*

'... nuttig boek: **SALARISONDERHANDELEN, TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** van Robert Castermans'  
*Lof Magazine*

'Belangrijke tips bij salarisonderhandelingen'  
*jobbl.nl*

### **'Top 5 Financiële boeken**

Geld is hartstikke belangrijk en is iedere dag in ons leven. Op meerdere manieren krijgen we ermee te maken, bijvoorbeeld in onze eigen portemonnee, in die van de baas of op de spaarrekening. Op al deze vlakken kunnen we wel wat hulp gebruiken, zeker nu het crisis is. En hoe leer je het beter dan vanuit een boek? Juist! We hebben daarom een aantal boeken voor je op een rij gezet ... Met het boek **SALARISONDERHANDELEN** bereid je je goed voor op je salaris- of beoordelingsgesprek.'  
*blogus.nl*

'Handige tips over salarisonderhandelingen'  
*toptalentbanen.nl*

'Sommige boeken betalen zich dubbel en dwars terug. Neem **SALARISONDERHANDELEN** van Robert Castermans.'  
*twitter.com/sollicitatiebrf*

'Slimme salarisonderhandelingstips'  
*sollicitatieinfo.nl*

'Toch opslag in crisistijd ... onderhandelexpert Robert Castermans ...'  
*Psychologie magazine*

'Het boek **SALARISONDERHANDELEN, TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** van Robert Castermans is de beste gids voor uw onderhandelingen over uw aanvangssalaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, salarisverhoging en promotie.'

*carriere.beginthier.nl*

'Boek van de maand mei 2011: **SALARISONDERHANDELEN, TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** van Robert Castermans. Een boek dat zichzelf met gemak terugverdient!'

*loopbaanadvies.net*

'Do's and don'ts during salary negotiations ... Tips for internationals ... Practical advice for salary negotiation ... I have read many books in this genre. Without question, **Salary Negotiation: Top Tips for a Higher Salary**, written by Robert Castermans, is the best book that I have read. It's an excellent book for anyone wanting to negotiate salary, benefits and a raise in salary. Highly recommended.'

*togetherabroad.nl*

'**SALARISONDERHANDELEN** van Robert Castermans is de beste gids voor uw salarisonderhandelingen.'

*loonadministratie.eenpunt.nl*

'Er is momenteel geen ander boek dat specifiek over salarisonderhandelen gaat en zo volledig is.'

*selexyz.nl*

'De beste tips voor succesvolle salarisonderhandelingen'

*loopbaanadviesnederland.nl*

'... gouden tips van Robert Castermans ...'

*parttime-vacature.nl*

'Er bestaat nog altijd salarisongelijkheid tussen mannen en vrouwen, daarom extra tips voor vrouwen.'

*aandachtenadvies.nl*

'Als je salarisonderhandelingen ingaat, heb ik een boek dat je moet lezen! Het heet **SALARISONDERHANDELEN: TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** van Robert Castermans. Ik ken iemand die de tips heeft toegepast en daardoor 300 euro meer kreeg dan het beginbod!'

*yes.nl*

'Gouden regels voor een hoger salaris'

*vkbanen.nl*

'Een deskundige verklaart de beste strategie om opslag te krijgen ...'

*Algemeen Dagblad*

'**SALARISONDERHANDELEN** van Robert Castermans is de beste gids voor uw salarisonderhandelingen.'

*onderhandelen.slammer.nl*

'Voor wie goed voorbereid wil zijn tijdens salaris- en beoordelingsgesprekken.'

*InFinance*

'Uitgebreide gids met talloze tips voor salarisonderhandelingen'

*debanensite.nl*

'Het salarisgevecht voer je zo!'

*De Twentsche Courant Tubantia*

'Geweldig boek.'

*fok.nl*

'... het beroemde onderhandelboek van Robert Castermans ...'

*fnbondgenoten.nl*

'... een praktische ruggensteun voor wie van zijn baas meer salaris wil of met een potentiële werkgever in de slag moet over de hoogte van het loon.'

*de Gelderlander*

'Tips voor het beste onderhandelingsresultaat'

*nrc.next*

'... gouden tips van expert Robert Castermans ... handige adviezen ...'

*Metro*

'Voor de beste tips voor een hoger salaris is het boek **SALARIS-ONDERHANDELEN** van Robert Castermans verplichte kost.'

*managementboek.nl*

'Superboek, de ACA-methode is zeker aan te raden.'

*viva.nl*

'Leer succesvol onderhandelen over je salaris! ... een structurele oplossing voor meer geld in het laatje.'

*KindGeld*

'Onderhandelingstips van een specialist'

*loonwijzer.nl*

'Op weg naar uitstekende onderhandelingsvaardigheden, zowel zakelijk als privé.'

*Rijksuniversiteit Groningen*

'... prima is **SALARISONDERHANDELEN** van Robert Castermans.'

*www.briskmag.nl*

'...tallozetips...interessantegegevens...voor zowel werknemer, leidinggevende als eender wie geregeld aan de onderhandelingstafel moet plaatsnemen.'

*hrmagazine.be*

'39 tips voor een leuke korting en honderden tips voor een hoger salaris'

*noppes.nl*

‘Dit boek is een uitstekend hulpmiddel om uw (toekomstige) baas ervan te overtuigen dat u meer waard bent dan wat hij u biedt ... Dit boek is makkelijk leesbaar en geeft goede tips om tot een goede strategie te komen bij salarisonderhandelingen.’  
*bruna.nl*

‘In **SALARISONDERHANDELEN** helpt Robert Castermans u ... verstandig uw inkomen ter discussie te stellen. Het boek leert u in duidelijke, afgebakende tips onderhandelen over uw aanvangssalaris en secundaire arbeidsvoorwaarden en over een salarisverhoging.’  
*hrsquare.be*

‘Gids voor een hoog salaris’  
*mijnstudentenleven.nl*

‘... gouden regels om te onderhandelen over je salaris.’  
*vdab.be*

‘... aanbevolen ...’  
*carriertijger.nl*

‘Om het inkomensverschil tussen mannen en vrouwen aan te pakken heeft Robert Castermans in het boek **SALARISONDERHANDELEN** onderhandeltips opgenomen die speciaal zijn gericht op vrouwen. Met deze tips staan ook vrouwen hun mannetje tijdens salarisonderhandelingen.’  
*Nederlandse Vereniging van Directiesecretaressen*

‘Boekentip: **SALARISONDERHANDELEN**, R. Castermans’  
*loopbaanadvies.net*

‘... een aantal concrete en bruikbare tips voor mensen die het loongesprek met hun baas niet uit de weg willen gaan.’  
*jobat.be*

**'ACA-methode** Deze advantage-claim-advantagemethode van Castermans heeft het voordeel dat je de vraag naar loonsverhoging omringt met voordelen.'

*www.infotalia.be*

'Handige tips voor het onderhandelen over het salaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden.'

*werk.nl*

'Tips voor succesvol onderhandelen over uw toekomstige salaris'

*jbb.nl*

'Alles wat je moet weten voor een hoger salaris. Een absolute aanrader voor een salarisingelaar!'

*koerdistan.nl*

'Onderhandelexpert Robert Castermans vertelt hoe je ... het **hoogst mogelijke salaris** in de wacht sleept.'

*jobtrack.nl*

'In **SALARISONDERHANDELEN: TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** vind je de nodige informatie over salaris en arbeidsvoorwaarden.'

*talentcareercenter.nl*

'Alles over je salarisonderhandelingen'

*vacaturesaccountants.nl*

**'Aanrader voor iedere onderhandelaar**

De ondertitel van **SALARISONDERHANDELEN** geeft scherp aan wat je aan dit boek hebt: **TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS**. Dat hoger salaris is niet te missen met de goede en talrijke tips in dit vlot en helder geschreven boek. Robert Castermans is een communicator in optima forma. Hij legt de belangrijkste communicatieve vaardigheden voor het voeren van onderhandelingen in het algemeen goed uit en behandelt alles over salarisonderhandelingen tot in detail, van het informeren naar een salarisindicatie tot het



onderhandelen over een salarisverhoging. Zeer leerzaam zijn de vele voorbeelden van reacties op vragen en opmerkingen van een werkgever. Dit boek behoort zonder meer tot de beste onderhandelingsliteratuur.'

*bol.com*

'Het boek **SALARISONDERHANDELEN, TOPTIPS VOOR EEN HOGER SALARIS** van Robert Castermans leert je alles over onderhandelen over salaris, aanvangssalaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en salarisverhoging en over promotie maken. Succes gegarandeerd!'

*carriere.opzijnbest.nl*

'Gouden tips bij salarisonderhandelingen'

*onderhandelen.expertpagina.nl*

'**Haal je voordeel** \* \* \* \* \* (Score van 5 op 5)

Nemen we niet te vaak een salarisaanbod voor lief? Moeten we niet assertiever zijn en er bij een salarisonderhandeling meer proberen uit te slepen? Hoe pak je dit nu aan? Met deze overwegingen in het hoofd ging ik op zoek naar een boek over salarisonderhandelen. Er blijkt maar weinig literatuur over dit onderwerp te bestaan. Wel veel Amerikaanse boeken, maar op dit punt is Amerika echt niet te vergelijken met Nederland. Recent is het boek **SALARISONDERHANDELEN** van Robert Castermans verschenen. Het is een verrassend goed geschreven boek, vol nuttige tips, to the point en het leest met 128 pagina's vlot weg. Castermans is erin geslaagd om alle relevante onderwerpen beknopt maar doeltreffend te behandelen in de hoofdstukken "Onderhandelen", "Onderhandelen over aanvangssalaris", "Onderhandelen over secundaire arbeidsvoorwaarden" en "Onderhandelen over salarisverhoging". Het boek bevat veel aanvullende gegevens, zoals internetadressen en een zeer volledig overzicht van salarissen in bijna alle sectoren. Vergeleken met andere literatuur over dit onderwerp heeft dit boek zonder twijfel veel meer inhoud en diepgang. Een zeer bruikbaar boek, kortom een aanrader.'

*boekrecensie.com*

'De auteur heeft als zelfstandig salarisadviseur zijn ervaring te boek gesteld en begint met een algemene inleiding over onderhandelen. Hierbij komen de verschillende fasen van onderhandelen aan de orde, alsook een aantal algemene tips. In het tweede hoofdstuk wordt de stap gemaakt naar het onderhandelen over het salaris. Aandachtspunten hierbij zijn onder meer: vooraf onderzoek doen, relatie met functiewaarderingssystemen en cao's, de ACA-methode. Deze methode zegt dat jouw "claim" vooraf en achteraf verpakt moet worden door het benoemen van het voordeel (advantage) dat de werkgever van jou heeft. Het derde hoofdstuk behandelt 54 secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals vakantietoeslag, eindejaarsuitkering, auto van de zaak etc. Het laatste hoofdstuk behandelt het onderhandelen over salarisverhoging. Hierbij gaat het onder andere over timing, afscheepmanoeuvres en tips om promotie te maken. Het boek is gemakkelijk leesbaar en bevat voorbeelden, handzame tips en een lijst van functies met salarisindicaties.'

*NBD/Biblion*

**BESTEL NU**  
**SALARISONDERHANDELEN**

De bovenstaande pagina's  
zijn slechts een deel van het boek:

**SALARISONDERHANDELEN,  
DE BESTE STRATEGIEËN EN TIPS  
VOOR EEN HOGER SALARIS**

van

**Robert Castermans**



Bestel het hele boek voor slechts € 21,95 via  
[www.bol.com](http://www.bol.com) of via een boekhandel.  
Het e-boek kost slechts € 9,99.