



Twee van de vijf onderhandelstijlen lonen

Wie over het startsalaris onderhandelde, kreeg in een studie onder 149 recent aangenomen professionals gemiddeld \$5.000 meer. De winst kwam van druk zetten en samenwerken; het midden leverde niets op.

Samenvatting

Hoe je om een startsalaris vraagt, bepaalt of vragen iets oplevert. In een studie onder 149 Amerikaanse professionals, gepubliceerd in het Journal of Organizational Behavior in 2011, kreeg wie onderhandelde gemiddeld \$5.000 meer dan het eerste bod. De winst kwam van twee van de vijf gemeten stijlen: druk zetten en samenwerken. Het midden zoeken en meegaan leverden niets meetbaars op, en risicomijdende deelnemers onderhandelden het minst en waren achteraf het minst tevreden. Een verschil van \$5.000 bij de start groeit bij 5% jaarlijkse verhoging in veertig jaar op tot ongeveer \$604.000, volgens onze eigen rekensom.

Het moment waarop een salaris het makkelijkst beweegt, is voordat het contract is getekend. Toch onderhandelt een groot deel van de nieuwe werknemers helemaal niet, en wie het wel doet, kiest vaak de ene aanpak die niets oplevert. Een Amerikaanse studie onder recent aangenomen professionals heeft gemeten welke manieren van vragen betalen en welke niet.

Vijf manieren om te vragen

Onderzoekers Michelle Marks en Crystal Harold vroegen 149 Amerikaanse professionals die in de drie jaar ervoor een baan hadden geaccepteerd hoe ze over hun startsalaris hadden onderhandeld, en met welk resultaat. De studie verscheen in 2011 in het Journal of Organizational Behavior.

Ze onderscheidt vijf stijlen, hier in onze woorden:

- **Samenwerken:** het gesprek verbreden en zoeken naar de uitkomst die voor beide kanten het meest waard is.
- **Druk zetten:** het eigen resultaat vooropstellen en scherp vragen.
- **Meegaan:** de wensen van de werkgever vooropstellen.
- **Het midden zoeken:** snel op een compromis aansturen.
- **Vermijden:** niet onderhandelen.

De analyse hield rekening met werkervaring, alternatieve aanbiedingen en kennis van de markt, zodat het effect van de stijl zelf overbleef.

Alleen druk en samenwerking lonen

Wie onderhandelde, kreeg gemiddeld \$5.000 meer dan het eerste bod. Vrijwel al die winst kwam van twee stijlen: druk zetten en samenwerken. Druk zetten haalde iets meer geld binnen, samenwerken liet deelnemers tevredener terugkijken op het proces.

\$5.000 gemiddeld hoger startsalaris voor wie over het eerste bod onderhandelde

Marks en Harold, Journal of Organizational Behavior, 2011, n=149 recent aangenomen Amerikaanse professionals.
Geraadpleegd via het Program on Negotiation, 31 augustus 2026.

Het midden zoeken en meegaan leverden niets meetbaars op. Dat is de scherpste uitkomst van de studie: het compromis voelt als onderhandelen, maar gedraagt zich in de cijfers als niet onderhandelen.

Twee patronen liggen eromheen. Risicomijdende deelnemers onderhandelden minder vaak, kozen vaker voor meegaan en waren achteraf minder tevreden over hun salaris. En vrouwen onderhandelden even vaak als mannen, maar hielden er lagere uitkomsten aan over; tegenover een hard onderhandelende werkgever reageerden ze juist competitiever dan mannen.

Wat een keer vragen waard is

De rekensom is simpel en de uitkomst is niet klein. Wie \$5.000 hoger start en elk jaar dezelfde procentuele verhoging krijgt als een collega die lager startte, houdt het verschil de hele loopbaan, en het groeit mee. Bij 5% jaarlijkse groei telt het verschil in veertig jaar op tot ongeveer \$604.000. Bij een meer Nederlandse 3% is het nog altijd zo'n \$377.000.

De aannames zijn ruw: veertig jaar hetzelfde groeitempo, en een verschil dat nooit wordt ingehaald. In de praktijk repareren overstappen en promoties een deel. De richting blijft staan: een startsalaris is geen momentopname, het is de voet waarop alles daarna wordt berekend.

De kanttekeningen

- Het is een studie, geen wet. 149 deelnemers, zelfgerapporteerde stijlen en uitkomsten, verzameld voor 2011, in dollars, in de Verenigde Staten. Wie onderhandelt, verschilt mogelijk ook op punten die de controles missen; dit is samenhang, geen experiment.
- Druk zetten heeft een prijs die de studie niet meet. Wie zonder alternatief aanbod hard speelt, riskeert dat het bod wordt ingetrokken. Het Harvard-programma waarschuwt daar zelf voor.
- Nederland onderhandelt in een ander landschap. Waar een cao-schaal geldt, gaat het gesprek over de inschaling en de trede, niet over een vrij bedrag. Het mechanisme, hoe je vraagt, reist mee; de Amerikaanse bedragen niet.

Wat dit betekent

- **Vragen is de helft.** Wie niet onderhandelde, liet in deze studie gemiddeld \$5.000 startsalaris liggen.
- **Het midden voelt veilig en betaalt niet.** Meegaan en snel een compromis sluiten leverden niets op. Wie vraagt, moet echt iets vragen.
- **Verbreed het gesprek.** Samenwerken werkt omdat er meer op tafel ligt dan een bedrag: startdatum, uren, opleidingsbudget, verantwoordelijkheid. Meer onderwerpen maken ruil mogelijk waar een kaal bedrag nulsom is.
- **Voor werkgevers: stilte is geen tevredenheid.** De risicomijdende kandidaat vraagt niet en is achteraf het minst tevreden. Wie alleen beweegt voor wie hard vraagt, bouwt dat ongenoegen zelf in.
- **Voor bureaus: de recruiter kan het samenwerkende werk doen.** Een tussenpersoon die het pakket verbreedt en de vraag namens de kandidaat scherp stelt, brengt precies de twee stijlen in die lonen, zonder de relatie tussen kandidaat en werkgever te belasten.

Verantwoording

Dit rapport bewerkt twee bronnen. De studie is Who asks and who receives in salary negotiation van Michelle Marks en Crystal Harold, Journal of Organizational Behavior, jaargang 32, nummer 3, 2011. Het volledige artikel zit achter een betaalmuur; dit rapport leunt op de samenvatting die het Program on

Negotiation van Harvard Law School publiceerde op 28 juli 2026, geraadpleegd op 31 augustus 2026. Dat artikel is auteursrechtelijk beschermd en is samengevat en herschreven, niet overgenomen. De vijf stijlnamen staan hier in onze eigen woorden.

Het artikel draagt zelf drie verwijzingen, en die keten hoort in de verantwoording. De studie van Marks en Harold. Een eigen stuk van het programma over Nelson Mandela als onderhandelaar, dat als voorbeeld dient en geen data levert. En de oorsprong van de tekst zelf: het artikel is een bewerking van For a Higher Salary, Choose the Right Strategy, uit de nieuwsbrief Negotiation van december 2010. Die oorsprong verklaart ook een datering: het artikel noemt de studie als werk uit 2009, de tijdschriftpublicatie is van 2011. Wij citeren de tijdschriftversie.

De rekensom over veertig jaar is van ons. Het Harvard-artikel noemt \$634.000 als loopbaanverschil bij een startverschil van \$5.000 en 5% jaarlijkse groei; die uitkomst laat zich uit die aannames niet reconstrueren. Onze som, \$5.000 maal de reeks van veertig jaargroefactoren, komt op ongeveer \$604.000 bij 5% en \$377.000 bij 3%. Het verschil verandert het bedrag, niet het mechanisme, en daarom staat hier onze berekening.

Wat ontbreekt: een Nederlandse meting. Er is geen vergelijkbare studie naar onderhandelstijlen en startsalaries in Nederland opgenomen. De bedragen in dit rapport zijn Amerikaans, en de overdraagbaarheid naar een markt met cao-schalen is een aanname die we benoemen in plaats van verstoppen.

Salaries, Strategie, Alle markten

Bronnen

- Marks en Harold, Who asks and who receives in salary negotiation, Journal of Organizational Behavior 32(3), 2011
- Program on Negotiation, Harvard Law School, Salary negotiation: how to ask for a higher salary, 28 juli 2026
- For a Higher Salary, Choose the Right Strategy, Negotiation newsletter, Program on Negotiation, december 2010