

GESPREKSLEIDRAAD VOOR LEIDINGGEVENDEN (EN HR)

Het salarisgesprek.

Wat je doet als een medewerker vindt dat hij meer moet verdienen. Met en zonder een verschil dat je niet kunt uitleggen, en zonder het door te schuiven naar HR.

Versie 1.0 · september 2026 · Functio, een product van KND Management

Functio.

Voor wie deze gids is

Straks kan iedereen zien hoe salaris is opgebouwd. Dan komen de vragen, en die komen vaak niet bij HR terecht maar bij jou. In een gesprek, na een beoordeling, of zomaar tussen de bedrijven door.

Deze gids is voor leidinggevenden die zo'n gesprek voeren, en voor HR-professionals die hen daarbij ondersteunen. Je leest stap voor stap wat je doet: hoe je je voorbereidt, wat je zegt, en hoe je reageert als iemand vindt dat hij te weinig verdient. Met voorbeeldzinnen die je meteen kunt gebruiken, en zonder juridische taal.

Je hoeft niet alles uit je hoofd te kennen. Als je snapt hoe beloning is opgebouwd en het gesprek rustig durft aan te gaan, ben je er al bijna. De rest is oefening.

WAAROM

Niet doorschuiven, maar uitleggen 03

VOORBEREIDING

Zorg dat je dit weet 04

HET GESPREK

Vier dingen die altijd gelden 05

VERGELIJKEN

Ik doe toch meer dan... 06

TWEE SITUATIES

Klopt de klacht, en wat je zegt 07

TOT SLOT

Het gesprek in één oogopslag 08

WAT JE HIER VINDT, EN WAT NIET

WEL

- Stap voor stap wat je doet voor, tijdens en na het gesprek.
- Zinnen die werken, en zinnen die het gesprek verpesten.
- Twee casussen uit de praktijk, met de uitkomst erbij.
- Een afvinklijst voor vlak voor het gesprek.

NIET

- Salarisbedragen, marktcijfers of een benchmark.
- Juridisch advies over de wet loontransparantie.

Tip: lees de gids een keer rustig door, en pak pagina 8 erbij vlak voordat je een gesprek in gaat.



WAAROM DIT BIJ JOU LIGT

Niet doorschuiven, maar uitleggen

Krijg je een vraag over salaris, dan is de neiging groot om te zeggen: dat bepaalt HR. Begrijpelijk, maar het is precies wat je niet moet doen.

De vraag komt bij jou

Jij bent het gezicht van je team. Schuif je een vraag door, dan voelt je medewerker zich niet gehoord, en laat je zien dat je je eigen team niet kunt uitleggen. Je hoeft geen salarisexpert te zijn. Je hoeft maar één ding te kunnen: uitleggen hoe beloning is opgebouwd, en eerlijk zijn over wat wél kan.

Plan een gesprek, doe het niet tussendoor

Komt de vraag in de wandelgang of vlak na een beoordeling? Zeg dan niet meteen ja of nee. Plan er een apart gesprek voor. Zo kun je je voorbereiden en voer je het op een rustig moment, met de informatie erbij.

De twee valkuilen

Zwichten. "Ik ga het voor je proberen." Je belooft iets wat je niet kunt waarmaken, en zet jezelf klem.

Dichtklappen. "Dat kan niet, dat bepaalt HR." Je wast je handen en de medewerker haakt af.

Allebei kosten vertrouwen. De uitweg zit ertussenin: erken de vraag, leg de logica uit, en bied een route.

> Je hoeft het bedrag niet te verdedigen. Je moet de logica kunnen uitleggen.

WAT JE NU DOET

Neem de vraag serieus en plan een gesprek. Zeg dat je het een goede vraag vindt en er een moment voor wilt inplannen. Bereid je voor met de stappen op de volgende pagina. Dan begin je het gesprek met rust en overzicht, in plaats van overvallen.

CASUS

De vraag tussen twee deuren

MEDEWERKER
"Heb je even? Ik zit hier al vier jaar en ik hoor dat nieuwe mensen meer krijgen dan ik."

LEIDINGGEVENDE
"Goede vraag, en daar wil ik een goed antwoord op geven. Plannen we er donderdag een half uur voor?"

WAT HIJ DEED In die twee dagen zocht hij op in welke functiegroep de functie valt, waar deze medewerker in de schaal zit en welke doorgroei er mogelijk was.

DE UITKOMST Het gesprek ging niet over het gerucht, maar over de opbouw. Er kwam geen verhoging, wel een concreet ontwikkelpad en de reden achter zijn plek in de schaal. De medewerker bleef.

VOORBEREIDING

Zorg dat je dit weet, voordat je begint

Een goed gesprek begint voordat het gesprek begint. Weet je deze dingen, dan hoef je niet te improviseren.

Drie dingen die je paraat hebt

- **De indeling**
  In welke functiegroep en schaal valt deze functie, en waarom daar?
- **De positie**
  Waar zit deze medewerker in de schaal, en wat bepaalt dat punt? Ervaring, jaren, ontwikkeling.
- **Wat er wél kan**
  Doorgroei, extra taken, opleiding, een volgende schaal. Zodat een nee een richting wordt, geen muur.

Het verschil dat alles makkelijker maakt

De **functie** bepaalt de schaal. De **persoon** groeit binnen die schaal.

Vraagt iemand meer omdat hij het werk goed doet? Dan gaat het over groei binnen de schaal. Vindt iemand zijn functie zwaarder dan de indeling laat zien? Dan gaat het over de functie zelf, en dat bekijk je samen met HR.

De vraag gaat over	Wat dat betekent
De functie	Zwaarte, inhoud en verantwoordelijkheid. Bepaalt de schaal. Twijfel je of de indeling klopt, bekijk het samen met HR.
De persoon	Ervaring, groei en prestatie. Bepaalt je plek binnen de schaal. Hoort thuis in het beoordelingsgesprek, niet tussendoor.

Figuur 1. **Waar gaat de vraag eigenlijk over?**

LET OP

Groei binnen de schaal hoort in het beoordelingsgesprek, niet tussendoor. Merk je dat de vraag daarover gaat, verwijs er dan rustig naar door. Zo houd je het salarisgesprek en het prestatiegesprek uit elkaar, en dat scheelt jou en je medewerker verwarring.

VOORBEELD · EEN EERSTE MONTEUR, VIER JAAR IN DIENST

DE INDELING

Functiegroep 7. Zelfstandig werken op locatie, geen leiding over anderen. Leiding geven zou groep 8 zijn.

DE POSITIE IN DE SCHAAL

Ruim boven het midden van de schaal. Vier jaar ervaring, de laatste twee beoordelingen goed.

WAT ER WÉL KAN

Werkvoorbereiding overnemen of een junior begeleiden. Beide horen bij groep 8, en dus bij een andere indeling.





HET GESPREK

Vier dingen die altijd gelden

Of de vraag nu terecht is of niet, deze vier houden het gesprek de goede kant op.

1 **Luister eerst het hele verhaal**
Onder "ik wil meer geld" zit vaak iets anders: erkenning, een vergelijking met een collega, of het gevoel oneerlijk behandeld te zijn. Zoek dat eerst op.

2 **Erken het gevoel, beloof niets**
"Ik snap dat dit aan je knaagt" is geen toezegging. Je mag iemand serieus nemen zonder ja te zeggen.

3 **Leg de logica uit, niet je mening**
Niet "ik vind dat je goed zit", maar "je salaris hoort bij functiegroep X, en je zit op dit punt omdat...". Vermijd jargon en vertaal het naar gewone taal, desnoods met een voorbeeld.

4 **Sluit af met een vervolg**
"Ik neem het mee en kom er bij je op terug" is een volwaardig antwoord. Ruimte nemen is geen zwakte, het is zorgvuldig.

WAT ER ECHT SPEELT

Wat de medewerker eigenlijk zegt.

Vraag door voordat je over cijfers begint. Wie zich niet gezien voelt of zich met een collega vergelijkt, verpakt dat soms als een salarisvraag. Soms is het echte antwoord erkenning, niet geld.

ALS HET GESPREK VERHIT RAAKT

Blijf rustig, ga niet mee in de escalatie. Benoem wat je ziet: "Ik merk dat dit je hoog zit."

Lopen de emoties op? Stel het gesprek gerust even uit tot een volgend moment.

Wantrouwt iemand het systeem? Leg uit dat de criteria voor iedereen gelijk zijn en vooraf vastliggen, en bied aan het samen door te nemen.

TWEE VEELGEHOORDE VRAGEN

"Ik doe toch meer?"

Twee zinnen hoor je bijna altijd: "ik doe meer dan collega X" en "ik doe meer dan in mijn functieprofiel staat". Ze lijken op elkaar, maar vragen om een heel ander gesprek.

"Ik doe meer dan mijn collega"

Mensen vergelijken zich voortdurend, en een verschil dat ze niet snappen voelt al snel oneerlijk. Dat is normaal. Jouw taak is niet het verschil wegpoetsen, maar het navolgbaar maken.

- Ga niet in op het salaris van de collega, dat deel je niet.
- Verwijs naar de systematiek, niet naar de persoon. "Deze functie is ingedeeld op schaal 8 omdat...", niet "jij presteert minder".
- Leg uit wat er wél en niet in een cijfer zit. Overwerk, toeslagen en een leaseauto zitten in het loon, maar zeggen niets over de functiezwaarte.

"Ik doe meer dan mijn functieprofiel"

Dit is eigenlijk geen salarisgesprek, maar een gesprek over de functie. Zet de volgorde niet om: eerst de vraag of het profiel nog klopt, dan pas de vraag over beloning.

- Structureel zwaarder of ander werk? Kijk samen met HR of het profiel nog klopt en of de functie opnieuw gewaardeerd moet worden.
- Blijkt de functie echt zwaarder? Dan kan dat tot een andere indeling leiden. Dát is de route, geen losse verhoging.
- Doet iemand vooral zijn eigen functie goed? Dan is het groei binnen de schaal, en hoort het in het beoordelingsgesprek.

BELANGRIJK

Een salarisvraag is soms eigenlijk een functievraag. Merk je dat het over de inhoud van de functie gaat, haal er dan HR bij voor een herweging. Zo beloon je de functie, niet de onvrede.

De vergelijkingsdynamiek in dit hoofdstuk is gebaseerd op onderzoek naar sociale vergelijking en rechtvaardigheid (o.a. Festinger; Fehr & Schmidt), zoals aangehaald door AWVN.



TWEE SITUATIES

Klopt de klacht, en wat je zegt

Na het gesprek land je in één van twee situaties. Hieronder wat je doet, en de zinnen die werken of het juist verpesten.

A · Een verschil dat je niet kunt uitleggen

- Word niet defensief, erken het. "Je hebt gelijk, hier klopt iets niet."
- Zeg wat je gaat doen en wanneer, concreet en met een datum.
- Betrek HR voor de correctie, blijf zelf de boodschapper.
- Kom je belofte na. Eén keer niet terugkomen, en je bent het vertrouwen kwijt.

B · Het verzoek is niet terecht

- Bevestig zijn waarde los van het geld, ook bij een nee.
- Marktcijfers? Vergelijk functiezwaarte, niet functietitels.
- Een collega als voorbeeld? Ga er niet op in, dat salaris deel je niet.
- Geef een route. Zo wordt nee een "ja, mits".

ZEGGEN EN NIET ZEGGEN

DIT WERKT

"Ik snap dat dit aan je knaagt."
erkent het gevoel, belooft niets

"Je salaris hoort bij functiegroep X, en dat werkt zo."
legt de logica uit

"Ik neem het mee en kom erop terug."
neemt ruimte, houdt regie

"Wat zou voor jou een volgende stap zijn?"
geeft een route

DIT VERPEST HET

"Ik ben het met je eens, maar ik mag niks."
schuift de schuld weg

"Dat bepaalt HR."
wast je handen, jij verdwijnt

"Je collega verdient ook niet meer."
deelt wat niet mag, en vaak onwaar

"Ik ga het voor je proberen."
belofte die je niet kunt waarmaken

CASUS

Een verschil dat niet te verdedigen was

DE SITUATIE

Twee planners, hetzelfde werk, dezelfde functiegroep. De een verdient structureel meer en niemand kan uitleggen waarom. Het verschil komt uit een toezegging bij indiensttreding.

WAT HET GESPREK VERPEST
"Ik ben het met je eens, maar ik mag er niets aan doen."

WAT HET GESPREK REDT
"Je hebt gelijk, dit kan ik niet uitleggen. Ik leg het met HR naast elkaar en kom uiterlijk de 20e bij je terug."

DE LES

Erken het verschil, noem een datum en blijf zelf de boodschapper. Wie het doorschuift naar HR, raakt het vertrouwen kwijt.

TOT SLOT

Het gesprek in één oogopslag

Van voorbereiding tot afronding. Print deze pagina en leg hem klaar voor je volgende gesprek.

1 **Voor het gesprek**

Ken de indeling, de plek in de schaal en wat er wél kan. Plan een apart moment, doe het niet tussendoor.

2 **In het gesprek**

Luister, erken het gevoel, leg de logica uit, en beloof niets ter plekke.

3 **Klopt de klacht?**

Kun je het verschil uitleggen langs criteria die voor iedereen gelijk zijn?

JA, UIT TE LEGGEN

Bevestig de waarde, weerleg netjes, en geef een route naar wat wél kan.

NEE, NIET UIT TE LEGGEN

Erken het verschil, zeg wat je doet en wanneer, en blijf de boodschapper.

4 **Altijd**

Geen schuld schuiven, geen andermans salaris delen, je belofte nakomen.

AFVINKLIJST · VLAK VOORDAT JE HET GESPREK IN GAAT

- [ ] Ik weet in welke functiegroep deze functie valt, en waarom daar.
- [ ] Ik weet wat er wél kan: doorgroei, taken, opleiding.
- [ ] Ik weet of de vraag over de functie of over de persoon gaat.
- [ ] Ik weet waar deze medewerker in de schaal zit.
- [ ] Ik heb een apart moment gepland, geen gesprek tussendoor.
- [ ] Ik weet wat ik toezeg als ik het niet meteen kan oplossen.

> Je hoeft het niet perfect te doen. Je hoeft het alleen eerlijk en navolgbaar te doen.

VERDER LEZEN

Kun je elk verschil in je team uitleggen? Dat begint bij een functiewaardering die klopt: een functiehuis waarin elke indeling is vastgelegd en te herleiden is naar de factoren waarop hij rust. Functio brengt het functiehuis, de waardering en de salarisschalen samen in één app, waarbij HR de regie houdt.

Meer lezen of een demo aanvragen: **functiewaarderingsysteem.nl**

Opgesteld door Functio, een product van KND Management. Versie 1.0, september 2026. Geen juridisch advies.