

Ondernemingsraden in Nederland (II)

Vakbondspolitieke verhoudingen

PROF. DRS. A. W. M. TEULINGS*

In dit tweede artikel in een serie over het functioneren van ondernemingsraden in Nederland wordt ingegaan op de samenstelling van ondernemingsraden naar vakbondslidmaatschap. Uit onderzoek is gebleken dat georganiseerd over het algemeen oververtegenwoordigd zijn in ondernemingsraden. De FNV neemt daarbij een sleutelpositie in. Leden van het CNV weten daarentegen bij or-verkiezingen blijkbaar weinig stemmen van niet-leden aan te trekken. Het beleid van vakcentrales ten aanzien van het or-werk zou van grote invloed kunnen zijn op het functioneren van ondernemingsraden. De auteur constateert dat de bonden in hun beleidslijnen echter weinig rekening houden met de verschillende bedrijfspolitieke verhoudingen waarin de leden hun vertegenwoordigende werk doen.

Inleiding

In de jaren zeventig zijn verschillende studies verricht naar de ontwikkeling van de medezeggenschap in de bedrijven en, in dat kader, ook naar het functioneren van de ondernemingsraad (or). Een centrale plaats wordt daarbij ingenomen door een drietal onderzoekingen, welke, vanuit verschillende vertrekpunten, ten slotte toch hetzelfde thema behandelen. In de eerste plaats moet de omvangrijke studie van Hövels en Nas worden genoemd, waarin de functionering van de ondernemingsraad en de ontwikkeling van besluitvormingsprocessen daarbinnen in kaart wordt gebracht 1). De uitbreiding van bevoegdheden van de ondernemingsraad bij de herziening van de Wet op de ondernemingsraden van 1979 is aanwijsbaar mede op dit onderzoek gebaseerd.

In de tweede plaats werd een reeks van sociale experimenten uitgevoerd, ter vergroting van de medezeggenschap van werknemers in hun directe werksituatie, onder andere onder auspiciën van het COB 2). Of deze experimenten gevolgen hebben gehad voor andere bedrijven en de aanzet zijn geweest tot beleidsmaatregelen van de overheid moet sterk worden betwijfeld. Het is in elk geval niet tracerbaar.

In de derde plaats werd onderzoek verricht door Van Vliet naar het functioneren van het bedrijvenwerk 3). Ook dit onderzoek is niet zonder gevolgen gebleven. Enerzijds verschaftte het enige ondersteuning van een wetgeving die kan leiden tot een zekere rechtsbescherming van de bedrijfskaderleden van de vakbonden; anderzijds zijn sommige uitkomsten zeker mede van invloed geweest op het beleid van enkele vakbonden. Zeker de constatering van Van Vliet dat bedrijfsledengroepen voor overleg en onderhandeling met de bedrijfsleiding in de praktijk een duidelijke voorkeur hebben voor het inschakelen van de eigen ondernemingsraad, zodat buiten de or om toch zelden „autonome” onderhandelingen ontstaan (het andere kanaal dat gebruikt wordt, is de deelname aan cao-besprekingen van de vakbondsbestuurders op bedrijfsniveau), heeft zonder twijfel bijgedragen tot de pragmatische herwaardering van de positie van de ondernemingsraad binnen het bondsbeleid 4).

Er is dus, ook als we slechts deze drie studies in ogen-schouw nemen, geen gebrek aan variatie in uitgangspunt en

benaderingswijze van de medezeggenschap. Toch valt het juist daardoor des te sterker op dat enkele opvallende blinde vlekken in het onderzoek blijven bestaan. Eén daarvan wil ik in dit artikel in het bijzonder naar voren halen. Zowel in de COB-studies als in de studie van het ITS (en in iets mindere mate bij Van Vliet) lijkt het er sterk op dat men geprobeerd heeft één centrale problematiek te vermijden: de vakbondspolitieke verhoudingen op het niveau van het bedrijf. Voor zover machtsverhoudingen en -strategieën in de analyse worden betrokken, lijken zij welhaast een „geslachtloos” fenomeen. De partijen die in het geding zijn, blijven onbenoemd of gaan achter de wetenschappelijke abstractie verscholen. Dat FNV-ers, CNV-ers, CMHP-ers zich organiseren op grond van een (bedrijfs-)politieke motivatie en ook in en door de ondernemingsraad politiek bedrijven — wat onder andere zichtbaar wordt in fractievorming — kan men in de genoemde onderzoekverslagen alleen met moeite tussen de regels door lezen. Verschillen in vakbondsstrategie en veranderingen daarin in de loop der tijd, zoals die in de jaren zeventig ruimschoots zijn te constateren, komen wel aan de orde in een inleidende „historische” beschouwing, maar niet meer als relevante variabele in de onderzoekuitkomsten. De discrepantie tussen evaluatie-onderzoek op het gebied van de parlementaire democratie en het onderzoek van de „industriële” democratisering is in het oog lopend.

* De auteur is hoogleraar organisatiesociologie aan de Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Arbeid en Organisatie. In het studiejaar 1980-1981 is hij als „fellow” verbonden aan het Nederlands Instituut voor Voortgezet Wetenschappelijk Onderzoek in de Mens- en Maatschappijwetenschappen (NIAS).

1) B. Hövels en P. Nas, *Ondernemingsraden en medezeggenschap*, ITS, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1976.

2) R. A. R. van der Molen, Het COP-programma experimenten medezeggenschap, achtergronden, inhoud en perspectief, *Mens en Onderneming*, 1977, nr. 6, blz. 362 e.v.

3) G. E. van Vliet, *Bedrijvenwerk als vorm van belangenbehartiging*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1979. Zie ook het themanummer van *Mens en Onderneming*, jg. 35, januari/februari 1981, dat geheel aan een bespreking van het onderzoek van Van Vliet is gewijd.

4) Zie b.v. *Verder kijken . . .*, de beleidsvisie van de Industriebond FNV, 1980, onlangs besproken door Bram Peper in dit tijdschrift.

We weten wel wie aan de winnende hand is in de partijpolitiek dank zij maandelijks steekproefonderzoek van De Bond, het Bureau Lagendijk en anderen. Elke ontwikkeling in de sociaal-economische verhoudingen wordt in haar consequenties voor de regeringscoalitie of de oppositie bij de kiezers gesondeerd. We weten niet welke ontwikkeling of golfbeweging in de arbeidspolitieke verhoudingen ontstaat na een nieuwe reeks van ontslagen, fusies of loonmaatregelen. Hoe sterk zijn de FNV, het CNV, de CMHP in de ondernemingsraden? Wat verandert er in de politiek van de or als één van deze fracties de meerderheid krijgt?

Dat sociaal-wetenschappelijke onderzoekers van deze vragen afblijven is niet omdat de vragen zelf niet wetenschappelijk genoeg zijn. Politicologen generen zich in ieder geval niet dit soort vragen te stellen als het parlementaire bedrijf gaat. Politiek hoort in het bedrijf niet thuis? „De onderneming is een politieke zaak”, beaamde professor Albada volmondig, voordat hij de parlementaire business inging 5). Het lijkt erop dat vooral de tripartiet samengestelde SER- en COB-commissies, die als hoofdaanemers van veel medezeggenschapsonderzoek fungeerden, terloops politiek hebben bedreven door de politieke aspecten van het medezeggenschapsonderzoek uit te drijven.

In dit artikel worden in het licht van bovengenoemde overwegingen enkele cijfers gepresenteerd die een indicatie geven van de huidige vakbondspolitieke verhoudingen in ondernemingsraden. De organisatiegraad van de actieve beroepsbevolking in Nederland, volgens de jongste gegevens van het CBS, wordt vergeleken met de verhoudingen zoals die in steekproefonderzoek 6) worden aangetroffen op het niveau van de ondernemingsraad. Deze vergelijking kan schattenderwijs, op basis van dat zelfde onderzoek, ook gemaakt worden voor een aantal bedrijfstakken. Enkele beleidsmatige conclusies besluiten het artikel.

De organisatiegraad van or-leden

Volgens de laatste tellingen van het CBS bedroeg het aantal georganiseerden in een vak- of beroepsorganisatie in Nederland ca. 1,8 mln., waarvan 1,65 mln. onder de actieve beroepsbevolking met een min of meer volledige baan 7). De organisatiegraad in Nederland ligt daarmee rond de 40%. Tabel 1 geeft een nadere verdeling naar vakorganisatie. Van alle georganiseerden is in 1979 ongeveer 65% lid van een vakbond aangesloten bij de FNV, 18% behoort tot een bond van het CNV en ongeveer 7% is lid van een organisatie aangesloten bij de CMHP.

Tabel 1. Verdeling van de actieve beroepsbevolking in Nederland naar vakorganisatie, 1979

Vakorganisatie	Aantal	In procenten		Alleen mannen a)	
FNV, waarvan		65	26	66	28
— NVV	745.500	45	18	45	19
— NKV	332.400	20	8	21	9
CNV	300.700	18	7	18	8
CMHP	117.400	7	3	7	3
Overige organisaties	161.600	10	4	10	4
Totaal georganiseerden	1.657.599	100	40	100	43
Ongeorganiseerden			60		57
Totale actieve beroepsbevolking (met een min of meer volledige baan)	4.151.900		100	± 3.500.000 a) 100	

a) Volgens nadere opgave van het CBS aan de auteur.

Men zou kunnen verwachten dat overeenkomstige verhoudingen, of althans een overeenkomstige verhouding ge-

organiseerden/ongeorganiseerden, worden aangetroffen in de samenstelling van de ondernemingsraden. Dit is niet het geval. Met het nodige voorbehoud omdat een aantal schattingen moest worden gemaakt, komen we tot de volgende vergelijking van de vakbonds-aanhang (zie tabel 2).

Tabel 2. Vakbondslidmaatschap van leden en ondernemingsraadsleden en de politieke verhoudingen in de ondernemingsraad, 1980

Vakorganisatie	Ledental in procenten van de beroepsbevolking	Ledental in bedrijven met meer dan 50 personeelsleden in procenten a)	Ledental onder or-leden in procenten b)	Ondernemingsraden waarin de betrokken organisatie een meerderheid heeft in procenten b)
FNV	26	35	43	35
CNV	7	10	7	3
CMHP	3	4	11	2
Overige	4	5	7	—
Totaal georganiseerden ..	40	54	68	66
Ongeorganiseerden	60	46	32	34
Totaal	100	100	100	100

a) Bronnen: CBS, *Statistiek van de vakbeweging*; Arbeidsinspectie, or-registratie; ITS-onderzoek kleinere ondernemingen.

b) Bron: A. W. M. Teulings, *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland*, Van Gennep, Amsterdam, 1981.

De organisatiegraad in ondernemingen met minder dan vijftig personeelsleden is lager dan het gemiddelde, namelijk 32%. In de grotere bedrijven (zoals die welke in onze steekproef zijn opgenomen) is de organisatiegraad onder het personeel hoger dan het landelijk gemiddelde, namelijk 54%. Vooral de FNV is in de grotere ondernemingen sterker vertegenwoordigd, met 35% van het totaal in plaats van met 26%. Onder or-leden is de verhouding nog geprononceerder: de organisatiegraad van or-leden ligt volgens ons onderzoek rond de 68%.

Uit de verhoudingscijfers kan men afleiden dat de aanhang van bepaalde vakorganisaties groter is dan hun organisatiegraad. Hoewel gemeten naar vakbondslidmaatschap de „sterkte” van de FNV in bedrijven met meer dan vijftig personeelsleden gemiddeld op ongeveer 35% moet worden geschat (van het totale personeelsbestand) is de aanhang van de FNV groter, namelijk 43%. Hetzelfde verschijnsel doet zich voor bij de Unie BHP en FHP, vertegenwoordigd in de CMHP. Veel werknemers uit de kring van het middelbaar en hoger personeel stemmen op de kandidaten van deze bonden, hoewel zij zelf geen lid zijn. De organisatiegraad van gemiddeld 4% gaat dus samen met een aanhang van rond 11%. Bij het CNV treedt een dergelijke werking niet aan de dag: het lijkt erop dat het CNV het in de regel uitsluitend moet hebben van de eigen leden bij de verkiezing van kandidaten voor de ondernemingsraad. Door de „expansie” van de FNV en de CMHP loopt het aandeel van het CNV zelfs enigszins terug.

Men zou een deel van de extra aanhang bij FNV en CMHP kunnen verklaren uit het automatisme bij de toewijzing van restzetels. Immers, de grootste fractie(s) maakt(maken) daarop de meeste kans; niet stemmen betekent dan in feite je stem geven aan de grootste fractie(s). Deze verklaring schiet echter te kort omdat juist het CNV, met een veel hoger percentage leden onder de werknemers dan de CMHP, in de zetelverdeling van de or achterop ligt (van 10 naar 7%), terwijl dat voor de CMHP andersom ligt (van 4 naar 11%). Een andere mogelijke verklaring zou zijn dat FNV- en

5) W. Albada, *Participatie, arbeid en maatschappij*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1976, blz. 43.

6) A. W. M. Teulings, *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland*, Van Gennep, Amsterdam, 1981 (te verschijnen in de loop van mei).

7) CBS, *Statistiek van de vakbeweging*, 1979.

CMHP-leden een hogere opkomst tonen dan CNV-leden of ongeorganiseerden. Daardoor zou de verdeling van uitgebrachte stemmen bij or-verkiezingen kunnen afwijken van de verdeling naar vakbondslidmaatschap onder het totale (inclusief het niet stemmende deel van het) personeelsbestand. Onze onderzoekuitkomsten laten een dergelijke interpretatie niet toe: tussen ondernemingsraden met een FNV-meerderheid, een FNV-minderheid en raden zonder FNV-leden doen zich geen verschillen voor in opkomstpercentages in de veronderstelde richting; eerder is het omgekeerde het geval (resp. 79, 79 en 87).

Men kan bij deze vergelijking vaststellen dat voor twee derde van de werknemers de functie van de ondernemingsraad nauw verbonden is met de functie van de vakbeweging. Dat wil zeggen, dat men blijkens het feitelijk stemgedrag kiest voor een belangenbehartigende taak van dit orgaan. Een tweede conclusie is dat de uitkomsten van de ondernemingsraadsverkiezingen een beter beeld van de „sterkte” van de Nederlandse vakbeweging geven — ook in haar onderlinge verhoudingen — dan de ledentallen. Het zou daarom aanbeveling verdienen deze verkiezingsuitkomsten jaarlijks, op landelijk niveau, zichtbaar te maken en te registreren. De gegevens kunnen een uiterst waardevolle aanvulling geven van het beeld dat uit de CBS-statistiek van de vakbeweging is af te leiden 8).

De hier gepresenteerde gegevens over de verdeling van de vakbonds-aanhang binnen de ondernemingsraad berusten op eigen berekeningen en moeten met voorzichtigheid worden gehanteerd. Er zijn maar weinig vergelijkingsmaatstaven. Een lezerskring-onderzoek van het *OR-blad* in juni 1980 geeft ongeveer hetzelfde beeld (50% FNV, 14% CMHP, 5% overige organisaties en 31% ongeorganiseerd) als in ons onderzoek (kolom 2) van tabel 1. Een onderzoek onder or-leden door de Stichting Bedrijfskunde Delft (1979), waarin de grotere bedrijven sterker vertegenwoordigd zijn dan in ons onderzoek, geeft een verdeling van 51% FNV, 10% CNV, 15% CMHP en 24% ongeorganiseerde or-leden 9). De cijfers uit ons onderzoek over de aanhang van met name de FNV en de CMHP zijn dus eerder wat aan de behoudende kant.

Ten slotte is nog na te gaan in hoeverre elk van de drie vakcentrales in staat is, dank zij een brede aanhang onder de werknemers bij de verkiezingen, een meerderheid te vormen in de ondernemingsraad. Ook hier kan men (tot op zekere hoogte) de vergelijking maken met de parlementaire krachtsverhoudingen. Als een fractie in de ondernemingsraad over een meerderheid kan beschikken, is zij in staat grotere duidelijkheid te scheppen ten aanzien van haar eigen functioneren.

De resultaten van ons onderzoek op dit punt zijn zonder meer verrassend. We treffen in Nederland, anno 1980, eigenlijk maar drie typen ondernemingsraden aan:

1. *ondernemingsraden met een FNV-meerderheid*: in 35% van alle ondernemingsraden in de particuliere sector beschikt de FNV-fractie over de meerderheid van de stemmen;
2. *ondernemingsraden met een meerderheid van ongeorganiseerden*: in 34% van alle ondernemingsraden maken de ongeorganiseerden de meerderheid uit en drukken hun stempel op het functioneren van de raad als geheel;
3. *ondernemingsraden met een „gemengde” samenstelling*: in 25% van de ondernemingsraden is door géén van de fracties een meerderheid te behalen en is men, met andere woorden, genoodzaakt een coalitie te vormen. Er blijken zich maar twee coalitievormen voor te doen, die opnieuw tot een meerderheid leiden:
 - a. de coalitie van FNV met CNV: 8% van de ondernemingsraden;
 - b. de coalitie van FNV met CNV en Unie BHLF: 3% van de ondernemingsraden.

Een „meerderheidspolitiek” is dus vrijwel alleen te voeren als de FNV op een of andere wijze, of wel zelfstandig (35%)

of wel in coalitie (11%), daartoe besluit. De andere fracties zijn daartoe zelden of nooit in staat, zij kunnen in de ondernemingsraad geen eigen beleid voeren, zelfs als zij dit zouden wensen. De (kleine) uitzonderingen: in 3% van de bedrijven beschikt het CNV over een meerderheid; in 2% de Unie BHLF.

Van de ongeorganiseerden in de ondernemingsraad mag men niet veronderstellen dat zij zoets als „fractievorming” of „fractieberaad” kennen. In „ondernemingspolitieke” zin spelen zij geen rol van betekenis. In „partijpolitieke” termen gesproken kan ook van de CMHP-fractie geen rol van betekenis worden verwacht — zij beschikt volgens ons onderzoek nergens over voldoende aanhang om een eigen stempel op het functioneren te drukken.

Het enige onderzoek, dat op het punt van meerderheidsfracties vergelijkbare informatie bevat, is het ITS-onderzoek van 1974 (Hövels/Nas). Aan dit onderzoek ontlene we de volgende cijfers: in 64% van de ondernemingsraden zijn de georganiseerden oververtegenwoordigd; in 27% van de ondernemingsraden bestaat de or „overwegend” uit NVV-en/of NKV-vertegenwoordigers en 13% van de ondernemingsraden bestaat „vrijwel geheel” uit ongeorganiseerden. Hier is dus sprake van belangrijke verschillen. De oorzaak daarvan kan zijn dat in het ITS-onderzoek niet is gekeken naar de meerderheid (= de helft plus één), maar naar „overwegend” of „vrijwel geheel”. Nadere uitsplitsing van de gegevens in ons onderzoek leert dat de grote verschillen hierdoor *niet* kunnen zijn veroorzaakt. „Meerderheid” betekent in ons onderzoek ook vrijwel altijd een flinke meerderheid. De tweede verklaring kan zijn dat de aanwas van ondernemingsraden na 1974 vooral heeft plaatsgevonden in bedrijven met veel ongeorganiseerden én in bedrijven met veel FNV-ers. Dat laatste is in overeenstemming met onze cijfers (wanneer we de steekproef verdelen in ondernemingsraden opgericht vóór resp. ná 1974). Zowel de positie van de FNV als van de ongeorganiseerden in de Nederlandse ondernemingsraden is de laatste jaren dus aanzienlijk versterkt. De in ons onderzoek beschreven situatie is van recente datum.

Vakbondspositie in de ondernemingsraad per bedrijfstak

Op bedrijfstaksniveau is het beeld niet veel anders dan op basis van de gegevens in tabel 2 kon worden vastgesteld (zie tabel 3).

Tabel 3. Vakbondslidmaatschap en samenstelling van de ondernemingsraden in enkele bedrijfstakken in procenten

Bedrijfstak	Algemene organisatiegraad a)	Organisatiegraad FNV	Samenstelling ondernemingsraad b)		
			FNV-meerderheid	FNV-minderheid	FNV-afwezigheid
Industrie	45%	34%	45%	37%	18%
Bouw	46%	35%	41%	55%	4%
Bank en verzekeringswezen	10%	4%	3%	40%	57%
Vervoer	52%	41%	35%	47%	18%
Totaal	40%	35%	36%	40%	24%

a) CBS, Statistiek van de vakbeweging, 1979.

b) Uitkomsten steekproefonderzoek, 1980.

8) In Frankrijk en België bij voorbeeld is deze registratie van verkiezingsuitkomsten op bedrijfsniveau via het Bureau voor de Statistiek wél voorhanden.

9) J. Hoogendoorn en H. A. Smink, *Ondernemingsraadleden over beloningsbeleid*, april 1979, Interfaculteit Bedrijfskunde Delft.

De meest voorkomende situatie in de industrie is die van een ondernemingsraad met een FNV-meerderheid. In de bank- en verzekeringssector komt een ondernemingsraad met een FNV-meerderheid vrijwel niet voor; de meeste ondernemingsraden (57%) hebben zelfs geen enkele FNV-vertegenwoordiger. In de bouw- en vervoerssector is de ondernemingsraad met een FNV-minderheid het gebruikelijke type. Met uitzondering van de bank- en verzekeringssector is steeds sprake van een sterkere vertegenwoordiging van de georganiseerden en van FNV-ers in de ondernemingsraden dan op grond van de ledentallen (de organisatiegraad) zou mogen worden verwacht.

De sleutelpositie van de FNV-fractie

Dit onderzoeksresultaat betekent dat de FNV in het instituut van de ondernemingsraad een potentiële sleutelpositie inneemt. In bijna de helft van alle ondernemingsraden is de opstelling van de FNV-fractie beslissend voor de functionering van de raden en de wijze waarop van de bevoegdheden gebruik wordt gemaakt. De FNV wordt en werd hierdoor, meer dan enige andere vakorganisatie, gesteld voor de noodzaak een beleid te bepalen, een eigen visie te ontwikkelen op de ondernemingsraad.

Het is duidelijk dat er belangrijke verschillen zijn tussen de beleidsvisies van de bij FNV, CNV en CMHP aangesloten bonden. Heel globaal gesproken — we gaan daar nog nader op in — is dit verschil aan te geven als een meer *afstandelijke* („gedistantieerde”) benadering gericht op een *controlerende* en *belangenbehartigende* taak voor de ondernemingsraad bij de FNV, tegenover een meer *betrokken* („participatieve”) benadering gericht op samenwerking en beleidsondersteuning bij het CNV, met een — althans in haar beleidsvisie — weinig geprofileerde stellingname van de CMHP. In de praktijk kan het natuurlijk allemaal wat anders uitpakken dan volgens het beleidsmatig uitgedachte patroon zou moeten; er zijn ook „participatieve” FNV-fracties en „gedistantieerde” CNV-vertegenwoordigers.

Toch is het belangrijk oog te hebben voor de mogelijkheid van doorwerking van de gegeven bedrijfspolitieke verhoudingen op de beleidsvisies van de diverse vakcentrales en bonden. De gegeven verhoudingen, waarbij voor het CNV en de CMHP in de ondernemingsraad alleen vanuit een minderheidspositie geopereerd kan worden en elk or-besluit uit-

mondt in een compromis, zullen deze bonden er gemakkelijker toe brengen om een samenwerkings- en participatiemodel aan te hangen. Zij hebben van een meer „machtspolitieke” opstelling niet veel te verwachten. Een dergelijke opstelling berooft in de eerste plaats de eigen fractie van invloed; bij een meer machtspolitieke benadering gaan de getalsverhoudingen in de ondernemingsraad immers een grote rol spelen.

De FNV daarentegen kan zich, gegeven de bedrijfspolitieke verhoudingen, niet meer dan een gedistantieerde opstelling veroorloven: in een op de drie gevallen is een or-besluit een FNV-fractiebesluit en draagt de FNV-fractie de eerste verantwoordelijkheid. Het is vaak alleen de FNV-fractie die echt voor de keus komt te staan van „een pond verantwoordelijkheid voor een ons medebeslissingsrecht”. Zij kan zich in veel gevallen niet verschuilen achter de noodzaak van het compromis, het overleg, het zoeken van een gemeenschappelijk standpunt. De invloed die van de gegeven bedrijfspolitieke verhoudingen uitgaat op de opstelling van de verschillende organisaties, zou wellicht kunnen worden doorbroken als er zoiets zou ontstaan als „program-afspraken” voorafgaande aan de or-verkiezingen in die situaties waar de fracties afzonderlijk niet, maar gezamenlijk wel op een meerderheid kunnen rekenen.

Verskillende fractiestrategieën

De beleidsvisies van de vakcentrales en de bij de CMHP aangesloten organisaties houden weinig rekening met de buitengewoon sterke verschillen in de concrete bedrijfspolitieke verhoudingen, die de eigen leden in de ondernemingsraad kunnen aantreffen. Men is er namelijk altijd van uitgegaan dat de concrete situaties zo kunnen verschillen dat daarvoor geen algemene richtlijnen of inzichten zijn te formuleren. Uit het resultaat van ons onderzoek wordt duidelijk dat dit een misverstand is geweest. Er zijn, zoals we hebben geconstateerd, drie soorten praktijksituaties („empirische typen”). Voor elk van die situaties is een beleidslijn uit te stippelen, een strategie te formuleren: een meerderheidsstrategie, een coalitiestrategie en (in het geval dat ongeorganiseerden de meerderheid vormen) een oppositiestrategie.

Het is niet mogelijk de praktijk van de functionering van de ondernemingsraad onder één noemer te brengen en te spreken over het succes of het falen van „de” ondernemingsraad. Het is wel denkbaar de uitwerking van een bepaalde vakbondsstrategie in de concrete bedrijfspolitieke verhoudingen te toetsen en te verbeteren.

Ervaringen van or-leden in de ondernemingsraad mogen niet zomaar op één hoop worden gegooid; de „modale ondernemingsraad” bestaat niet, evenmin als de „modale or-ervaring”. Ervaringen van or-leden moeten worden „gesorteerd” naar de specifieke bedrijfspolitieke situatie. Een FNV-meerderheidsfractie kan wat leren van de praktijk van een andere FNV-meerderheidsfractie. Een FNV-fractie die moet werken in een ondernemingsraad waar de meerderheid uit ongeorganiseerden bestaat, heeft aan de ervaringen van een FNV-meerderheidsfractie geen enkele boodschap. Voor het CNV en de CMHP-organisaties ligt een heel terrein braak van inventarisatie van de concrete ervaringen van hun or-leden met incidentele of programmatische vormen van coalitievorming ter ontwikkeling van een gefundeerde coalitiestrategie. Voor ongeorganiseerde or-leden ontbreken deze mogelijkheden. Daarom zal een ondernemingsraad waarin ongeorganiseerden domineren, vrijwel altijd zonder strategie opereren. De opstelling van de minderheid van georganiseerde or-leden kan zich dan niet beperken tot een uiterste van terughoudendheid, maar zal vooral gericht moeten zijn op openbaarheid, organisatie van de achterban en oppositie.