

---

*Caspar Cillekens*

**LAST VAN HET VERLEDEN.  
DE SPHINX EN DE ARBEIDSMARKT,  
1930-1970**

---

## Abstract

This article investigates why the Maastricht pottery Sphinx suffered from a shortage of personnel after the war. Not only did the tight labour market of the fifties and sixties play tricks on the company, but also the history of heavy, dirty and unhealthy work stuck to its image. Two studies commissioned by the management of the company into the causes of the shortage show that the experiences of the Sphinx workers in the crisis years of the 1930s continued to have an effect after the war. The often blunt way in which the company dealt with its personnel during the depression years, did not do Sphinx's reputation any good after the war. The company increasingly had to attract personnel from elsewhere. Initially from the Limburg mining region, from the mid-fifties onwards more often from Belgian Limburg. The shortage of personnel meant that an important department of the Sphinx, such as sanitary facilities, could not operate at full capacity. The production of household pottery, the oldest department of the company, was closed at the end of the sixties. Once again, this did not benefit the company's reputation.

---

Aardewerk- en sanitairfabriek De Sphinx in Maastricht kampt na de Tweede Wereldoorlog met een gebrek aan personeel. Het bedrijf heeft geen al te beste reputatie na de oorlog, zowel bij de eigen arbeiders als bij een deel van de Maastrichtse bevolking, blijkt uit mijn onderzoek. De animo om bij de Sphinx te gaan werken is met de ervaringen van de crisisjaren 1930 nog op het netvlies niet groot. Hoe gaat de bedrijfsleiding om met reputatieschade? Verklaart de minder goede reputatie het tekort aan arbeidskrachten? Of spelen ook andere factoren een rol zoals de gespannen arbeidsmarkt van de jaren 1950 en 1960? En doen de Regouts wel genoeg om de binding van de arbeiders met het bedrijf te versterken? Voordat we op die kwesties ingaan moeten we eerst analyseren hoe het aardewerkbedrijf de crisis van de jaren 1930 door komt.

## Met minder lui, aan lager loon ...

In de loop van de crisisjaren 1930 vervangt de Sphinx oudere werknemers door jongere, goedkopere arbeidskrachten. De brief, die een echtgenote van een werk-loze Sphinx-arbeider in najaar 1934 schrijft aan 'Geachte meneer Regout', is illustratief

voor wat menige oudere, trouwe werknemer van het bedrijf in de jaren 1930 overkomt.<sup>1</sup>

Tot mijn spijt moet ik U lastig vallen. Meneer zou mijn man weer niet aan het werk kunnen komen. Hij is toch 30 jaar bij U in dienst geweest. Hij heeft toch altijd zijn werk goed gedaan. Ik heb hier thuis al twee werklozen en een die maar half werkt, dus ik weet niet wat te beginnen. Meneer ik vraag U beleefd is het niet mogelijk dat mijn man weer terug komen. Meneer ik smeed U laat m'n man weer terug komen. Hij kan nu toch geen ander ambacht meer gaan leren. Mijn man heeft nooit een dag verzuimd en nu is hij toch nog ongelukkig aangekomen. Meneer Regout probeert U toch astublieft mijn man weer aan een plaatsje in de fabriek te geven.  
Uw dienstwillige Mad. Mensch.

‘Tot onze spijt’, zo antwoordt het bedrijf, ‘kunnen we op het eenmaal genomen besluit niet terug komen.’<sup>2</sup> Voor mevrouw Mensch is de Sphinx synoniem met ‘meneer Regout’. Uit haar brief klinkt ongeloof: u kunt mijn man na zoveel jaar trouwe dienst toch niet zomaar aan de kant zetten! Maar dat doet het bedrijf wel.

De economische crisis treft de aardewerk- en glasbedrijven in Maastricht zwaar. De werkgelegenheid (exclusief administratief personeel) in de bedrijfstak glas- en aardewerk (Sphinx, Société Céramique, Kristalunie, Mosa en Vloertegelfabriek Alfred Regout) loopt in de crisisjaren snel terug: van 5.306 arbeidsplaatsen eind 1929 naar 2.797 in 1936.<sup>3</sup> Eind jaren 1930 zijn meer dan 2.200 arbeidsplaatsen verloren gegaan in de glas- en keramieksector, d   dominante bedrijfstak in Maastricht. De crisis in Maastricht is hardnekkiger dan in andere vergelijkbare industriesteden in Nederland. Bijna 5.000 Maastrichtenaren zijn begin 1938 werkloos. Dat is 16,4 procent van de beroepsbevolking. Aalmoezenier van de arbeid Leo Roemen noemt in voorjaar 1938 Maastricht ‘de meest werklooze stad van Nederland’.<sup>4</sup> De structurele werkloosheid in Maastricht heeft veel te maken met de overheersende positie van de glas- en aardewerkbedrijven op de arbeidsmarkt.

De keramische bedrijven verliezen begin jaren 1930 snel hun lucratieve buitenlandse markten. Door de crisis in de bouwsector hebben de Sphinx en de Société Céramique met hun sanitairafdelingen het extra moeilijk. Beide bedrijven

1 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 1136, brief 11-10-1934.

2 *Ibidem*, brief 12-10-1934.

3 Caspar Cillekens, ‘Aardewerk en arbeidsmarkt: Maastricht tussen de twee wereldoorlogen’, in: Ad Knotter (red.), *Keramiekstad. Maastricht en de aardewerkindustrie in de negentiende en twintigste eeuw* (Zwolle 2016) 223.

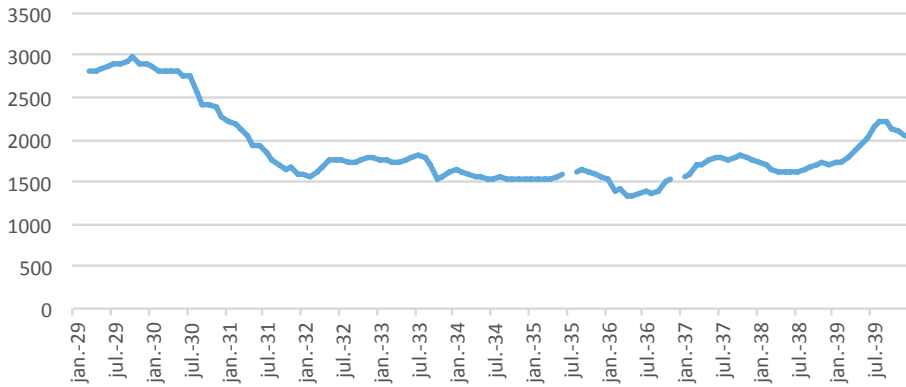
4 *Ibidem*, 217.

sluiten in 1935 een overeenkomst waarin ze de binnenlandse markt onder elkaar opdelen.<sup>5</sup>

## Personeelsverloop

In de keramische bedrijfstak verliezen alleen al tussen juli 1930 en eind 1931 circa 2.000 arbeiders hun baan. Tussen eind juli 1930, als de eerste ontslaggolf plaats heeft, en eind 1931 zet de Sphinx circa 1.100 werknemers buiten de poort, zoals blijkt uit grafiek 1.

Grafiek 1. Het personeelsverloop van de Sphinx, 1929-1939. Maandcijfers



Bron: SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 3, Maandverslagen sociale afdeling 1929-1940.

Het is, zo stelt directeur Arthur Bonemeijer van de aardewerkfabriek aan de Boschstraat, zaak om 'geleidelijk onmerkbaar met minder lui aan lager loon de bezetting weer te halen'.<sup>6</sup> De Sphinx verjongt in de loop van de crisisjaren zijn personeelsbestand. De onderneming dringt de loonkosten fors terug. Bedragen die in 1929 (bij een personeelsbestand van 3.000 werknemers) nog 2.425.124,76 gulden, in 1934 (met gemiddeld zo'n 1.500 werknemers) is de loonsom meer dan gehalveerd tot 1.064.446,96 gulden.<sup>7</sup>

5 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 2986, Overeenkomst 26-3-1935.

6 *Ibidem*, inv.nr. 252, vergadering Raad van Bestuur (RvB), 20-12-1930.

7 *Ibidem*, inv.nr. 722, notitie 12-2-1935.

In de crisis van begin jaren 1920 wil de Sphinx vooral de vakarbeiders zo lang mogelijk in het bedrijf houden door mee te betalen aan gemeentelijke wachtgeldregelingen. Daarvan is begin jaren 1930 geen sprake meer. De Sphinx kan niets betalen, zo laat Bonemeijer het stadsbestuur weten, want het bedrijf heeft ‘te veel slechte jaren gehad’.<sup>8</sup> De gemiddelde maandelijkse *chômage*, zoals het bedrijf het verplicht verzuimen noemt, bedraagt in 1931 19,94 procent, in 1932 13,01 procent. Na 1932 neemt de gemiddelde *chômage* geleidelijk af.<sup>9</sup> De arbeiders, die nog werk hebben, krijgen te maken met loonsverlagingen van tussen 5 en 10 procent. Na een algemene staking bij de Sphinx in november 1933, gericht tegen de loonsverlagingen, komt er in 1934 voor het eerst in de bedrijfsgeschiedenis een cao tot stand. Het voor 1934 geplande eeuwfeest van het bedrijf gaat, zo besluit de leiding in juli 1933, niet door. Een groot feest past niet in de crisistijd. Het bedrijf sluit de feestzaal, populair bij het eigen personeel.

## Verjonging en flex

De samenstelling van het personeel verandert in de crisisjaren fundamenteel, zo valt af te leiden uit de maandverslagen van personeelschef Th. Dumoulin. De gegevens wijzen erop dat Sphinx rationaliseert waarbij de inzet van goedkope arbeidskrachten een belangrijke rol speelt. De eerste groep werknemers die de dupe wordt, zijn de gehuwde vrouwen. Werken er in 1929 nog 211 gehuwde vrouwen bij de Sphinx, in 1940 zijn het er nog welgeteld 10.<sup>10</sup> Voorts bepaalt het bedrijf ‘dat elke werkneemster, welke niet 5 jaren in dienst is, bij huwelijk sluiten ontslagen zou worden’.<sup>11</sup>

De Sphinx verjongt in de loop van de crisisjaren het personeelsbestand, met name in perioden waarin de productie weer aantrekt. Oudere werknemers maken plaats voor jongeren. ‘In de afdeling Decor wordt een aanvang gemaakt met het vervangen van oudere werknemers door arbeidskrachten van rond 20 jaar, welke beweging in thans lopende maand werd voortgezet in andere afdelingen’, zo vat Dumoulin de trend samen in het maandrapport over mei 1936. Tabel 1 toont deze trend in de tweede helft van de jaren 1930.

8 *Ibidem*, inv.nr. 722, vergadering RvB 21-8-1930.

9 *Ibidem*, inv.nr. 723, jaarverslagen sociale afdeling 1930-1939.

10 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1015, inv.nr. 3, maandverslagen sociale afdeling 1930-1939.

11 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 723, jaarverslag sociale afdeling 1930.

Tabel 1. In- en uitstroom van personeel De Sphinx, naar leeftijd en geslacht, 1931-1939

	Mannen ≥ 18 jr		Mannen < 18 jr		Vrouwen ≥ 18 jr		Vrouwen < 18 jr	
	In	Uit	In	Uit	In	Uit	In	Uit
1931	20	401	102	141	48	167	109	137
1932	72	70	172	63	70	89	192	90
1933	124	188	142	139	66	122	131	131
1934	98	194	141	80	53	86	118	87
1935	156	123	204	124	93	112	167	112
1936	156	115	175	115	54	24	151	78
1937	226	159	262	149	91	126	126	119
1938	58	181	168	112	46	58	167	116
1939	358	323	391	202	112	123	294	186

Bron: SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 723, maandrapporten 1930-1939.

In de categorie mannen jonger dan 18 jaar zijn er vanaf 1932 steevast meer aannames dan vertrekkers. Bij de mannen boven 18 jaar is met uitzondering van 1936, 1937 en 1939 juist sprake van meer vertrek. De groep 14- tot 17-jarige jongens telt in 1937 536 personen, in 1939 639 personen. Het aandeel van jongens op het totale personeelsbestand is opgelopen tot meer dan 30 procent.<sup>12</sup> Opvallend is ook dat in de tweede helft van de jaren 1930 uit dorpen rondom Maastricht waar voorheen vrijwel nooit jongeren naar de Sphinx trokken, meer aanbod komt. 'Veelvuldig zijn dit flinke jongens en wordt door ons ruim gebruik gemaakt'.<sup>13</sup> In zijn maandrapport over juni 1933 onderscheidt Dumoulin bij post 'aanname mannen' de volgende groepen: '9 Maastrichtenaren van het goede gehalte, 12 boeren, 1 vreemde'.<sup>14</sup>

Vanaf medio jaren 1930 is er, zodra het gerucht de ronde doet dat de Sphinx weer personeel aanstelt, een run van ouders die hun jonge zonen (14-15 jaar) komen aanbieden aan de poort van de fabriek. In zijn rapport over mei 1936 noemt Dumoulin het aantal kleine jongens dat werk vraagt, schrikbarend. In oktober heet het: 'Indien even bekend wordt dat enkele mannen aangesteld zijn, bv deze maand in de afdeling sanitair, heeft er een run plaats van soms 70 à 80 man per dag'.<sup>15</sup>

12 *Ibidem*, jaarverslagen sociale afdeling 1937 en 1939.

13 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1015, inv.nr. 3, maandrapport februari 1937.

14 *Ibidem*, maandrapport juni 1933. 'Boer' is de Maastrichtse uitdrukking voor iedereen die niet uit Maastricht of een andere grote stad komt.

15 *Ibidem*, maandrapport oktober 1936.



In de bordenfabriek. SHCL, fotocollectie Sphinx-Céramique.

Door het ruime aanbod van werkzoekenden in de crisisjaren kan de Sphinx kiezen wie het bedrijf aanstelt. ‘De in de faiencerie tewerk gestelde jongens ontvangen voor de eerste drie maanden een dag contract, na 3 maanden wordt dit contract overgezet in een 14-daags. Het voordeel dezer methode is dat men onbruikbare jongens direct kan lozen en aan sommige, welke zich na de eerste dagen als lastige bengel demonstreeren, niet gedurende 2 weken vast zit’.<sup>16</sup>

De bestuurders hameren er in de crisisjaren voortdurend op om de loonkosten te drukken. De arbeiders en de vakbonden staan met de rug tegen de muur. De bonden kunnen, mede vanwege de geringe organisatiegraad in Maastricht, geen vuist maken. De Sphinx schrijft na jaren verlies vanaf 1936 weer zwarte cijfers. In 1938, als de werkloosheid in Maastricht op zijn dieptepunt is, boekt de Sphinx alweer vier ton winst.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> *Ibidem*, maandrapport november 1934.

<sup>17</sup> SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 3027, Standaard-Verslag. Dossier nr. 698-1941, notitie historie Sphinx.

## Leegloop

In onderstaande paragraaf gaan we nader in op de naoorlogse arbeidsmarkt in Maastricht, waarnaar tot op heden weinig historisch onderzoek is gedaan. Dat doen we na eerst summier aandacht te hebben besteed aan de manier waarop het bedrijf de oorlogsjaren doorkomt. Tijdens de Duitse bezetting krimpt het personeelsbestand verder. De onderneming, die tijdens de bezetting een substantieel deel van zijn sanitairproductie verplicht afzet op de Duitse markt, moet honderden werknemers ter beschikking stellen voor de *Arbeitseinsatz*, de gedwongen tewerkstelling in nazi-Duitsland. De keuze valt in de eerste plaats op ongehuwde jonge arbeiders, vervolgens ook op gehuwde arbeiders zonder kinderen. Het bedrijf schiet de gezinnen, die achterblijven zonder zoon of echtgenoot, te hulp. Vanaf 1 juli 1942 geldt tevens een fabriekskinderbijslagregeling voor werknemers met kinderen en verstrekt het bedrijf warme maaltijden in de fabrieken. Het gaat erom, zo betoogt bestuurslid Pierre Regout, met het oog op de toekomst ‘de kern onzer arbeiders aan te houden’.<sup>18</sup>

Als Maastricht medio september 1944 bevrijd wordt ligt de productie in de fabrieken in Limmel en aan de Boschstraat nagenoeg stil. Behalve met een tekort aan grondstoffen kampt het bedrijf net zoals andere grote ondernemingen in de stad met een tekort aan personeel. Na de bevrijding is Maastricht een tijd lang restcenter van het Amerikaanse leger. Werken voor de bevrijders met hun cultuur van overdaad (sigaretten, kauwgum, chocolade, nylons en dollars) is voor menige arbeidersjongen en meisje een stuk spannender en betaalt beter dan in de voetsporen van vader of oom naar de fabriek te gaan. Er ontwikkelt zich in Maastricht al snel een informele arbeidsmarkt rond de clubs en hotels voor Amerikaanse officieren en soldaten. Naar schatting werken volgens het Gewestelijk Arbeidsbureau (GAB) medio 1945 zo’n 1.800 Maastrichtenaren in deze informele economie.<sup>19</sup> Het is, zo constateert het arbeidsbureau eind 1945, ‘moeilijk de arbeiders te bewegen fabriekswerk op te nemen. Na het vertrek van de Amerikanen kwam hierin verbetering’.<sup>20</sup> De afkeer van fabriekswerk heeft ook te maken met ‘de vaak slechte loonen en sociale toestanden bij particuliere ondernemingen voor de oorlog, waardoor een afkeer tegen fabrieksarbeid is ontstaan’.<sup>21</sup> Niet alleen in Maastricht, maar ook elders in Nederland, is na de oorlog veel aandacht voor het fenomeen ‘arbeidschuwheid’, met name onder de jeugd. Er is sprake van een moraliseringsoffensief,

18 *Ibidem*, inv.nr. 253, RvB 27-2-1942.

19 RHCL, Archief Gewestelijk Arbeidsbureau Maastricht, 07.G11, rapport directeur GAB over bedrijfstoestand Maastricht, 19-7-1945.

20 *Ibidem*, jaarverslag GAB 1945. Het restcenter werd in het najaar 1945 opgeheven.

21 *Ibidem*, toelichting bij maandstatistiek maart 1945.



gericht op de ‘bandeloze’ jeugd die weer zo snel mogelijk dient te voldoen aan de vooroorlogse normen van arbeidsethos.<sup>22</sup>

Ook de Sphinx kampt na de bevrijding met een leegloop. Eind september 1945 werken er nog 825 werknemers. De tegelfabriek in Limmel ligt nog altijd zo goed als stil, de aardewerkfabriek aan de Boschstraat draait mondjesmaat. Het bedrijf staat voor de keuze: de personeelssterkte weer terugbrengen op vooroorlogs niveau of rationeler werkwijzen introduceren waardoor er minder personeel aangetrokken hoeft te worden. Het wordt rationaliseren.<sup>23</sup> Pas in 1946 loopt het aantal arbeiders weer op. Van de honderden dwangarbeiders keert slechts zo'n 10 procent terug op zijn oude werkplek. De werkanimo bij deze groep is gering, zo schrijft Dumoulin.<sup>24</sup> Daar komt nog bij dat ook menige Sphinx-arbeider zich na de bevrijding meldt als oorlogsvrijwilliger bij de Binnenlandse Strijdkrachten. Van hen keert ook maar een beperkt aantal na hun diensttijd terug in het bedrijf.<sup>25</sup> Er is een groot verloop onder werknemers in Maastricht. Het GAB spreekt zelfs van een ‘epidemie’. ‘Na de bevrijding meende eenieder het Vaderland het best te dienen door naar een andere werkkring te gaan’.<sup>26</sup> Het Militair Gezag probeert hieraan met het Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen (BBA) een eind te maken. Dat besluit houdt in dat werknemers hun werkplaats niet kunnen verlaten tenzij met goedkeuring van het GAB. De hervatting van de productie in de industrie in het bevrijde zuiden lukt enkel met rust op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen.

De Fabrikantenkring Maastricht, waarbij 28 grote bedrijven uit Maastricht, Meerssen en Eijsden zijn aangesloten, spreekt in december 1946 een zogenaamd *Gentleman Agreement* (GA) af. Het is een Maastrichtse aanscherping van het BBA. De bij de kring aangesloten bedrijven spreken vertrouwelijk af onderling geen werknemers van elkaar over te nemen. Op die manier proberen ze zo veel mogelijk ongewenst personeelsverloop te voorkomen. In geval van meningsverschil tussen ondernemingen beslist het GAB.<sup>27</sup> De keramische bedrijven houden nauwgezet de vinger aan de pols. Het GA moet er vooral voor zorgen dat de (vak)arbeiders op hun werkplek blijven en voorkomen dat loonintensieve bedrijven zoals de keramiekondernemingen elkaar gaan aftroeven met het bieden van hogere lonen. Het GA leidt voorspog niet tot minder verloop bij de Sphinx. Ook bij de concurrenten Société Céramique en de Mosa en bij glasfabriek Kristalunie (een joint venture

22 Zie Hansje Galesloot en Margreet Schrevel (red.), *In fatsoen hersteld. Zedelijkheid en wederopbouw na de oorlog* (Amsterdam z.j.)

23 SHCL, Archief Sphinx, EAN 722, Notitie ‘Onze onderneming en haar personeel’, 1949.

24 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1015, inv.nr. 3, maandrapport mei 1945.

25 *Ibidem*, maandrapport april 1946.

26 RHCL, Archief GAB, 07G11, jaarverslag 1945.

27 SHCL, Archief Fabrikantenkring Maastricht en omstreken, EAN 0458, inv.nr. 30.

van Sphinx en Mosa) constateert het GAB eenzelfde tendens. De jeugd tracht buiten de fabriek te blijven, zo constateert ook bestuurslid Joseph Regout in najaar 1946. Wordt het niet tijd om meer jongens in Belgisch-Limburg te gaan werven, zo oppert de Raad van Bestuur van Sphinx.<sup>28</sup>

## Werving

Omdat het arbeidsaanbod in Maastricht en directe omgeving gering is, besluit de Sphinx te gaan werven in de Limburgse en Belgisch-Limburgse mijnstreek, waar een overschot aan vrouwelijk personeel bestaat. Makkelijk is dat in het begin niet. De meisjes uit de Limburgse mijnstreek, die eind jaren 1930 het gebrek aan aanbod uit Maastricht compenseren, kunnen na de bevrijding nog niet zo gemakkelijk naar de fabriek reizen. Het gebrekkige meisjesaanbod is mede de reden waarom het bedrijf, net zoals andere Maastrichtse ondernemingen, kritisch staat tegenover de vestiging in 1946 van een fabriek van Philips in Sittard. Het Eindhovense elektronicaconcern breidt na de oorlog vooral uit in regio's in Nederland waar veel jongere ongeschoolde werklozen voorhanden zijn.<sup>29</sup> Verstoring van de arbeidsmarkt in Zuid-Limburg dreigt, zo schrijft de Fabrikantenkring Maastricht aan de directie van Philips, 'temeer waar reeds thans in Zuid-Limburg een zodanig tekort aan jeugdige mannelijke en vrouwelijke arbeidskrachten heerscht, dat het niet mogelijk is de productie der genoemde fabrieken uit te breiden en zelfs op het huidige peil te houden'. De Maastrichtse ondernemers stellen Philips voor geen personeel van elkaar over te nemen.<sup>30</sup> Nadat Philips het bod heeft afgewezen, doet Mosa-directeur Louis Regout voorjaar 1946 namens de Fabrikantenkring nog een vergeefse poging bij Frits Philips om het tij te keren. De meisjes die in Maastricht werken, worden al overal vanuit Zuid-Limburg aangevoerd, schrijft Regout. 'Reeds thans zijn de meisjes doordrongen van haar onmisbaarheid en zijn geneigd om zich allerlei vrijheden te veroorloven op punt van verzuim en dergelijke', zo waarschuwt hij 'Waarde Philips'.<sup>31</sup>

Een jaar later is de arbeidsmarktsituatie voor de Sphinx niet veel beter. De sanitairafdeling 'is nauwelijks voor  $\frac{3}{4}$  bezet, terwijl huishoudelijk aardewerk onvol-

28 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 256, RvB 24-10-1946.

29 Zie Ad Teulings, *Philips. Geschiedenis en praktijk van een wereldconcern* (Amsterdam 1976) 154-155. Sittard is de eerste buitenvestiging van Philips in Nederland. In augustus 1946 beginnen 50 Limburgse meisjes en 10 jongens met de montage van radiobuizen.

30 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 845, brief Fabrikantenkring aan directie Philips 9-4-1946.

31 *Ibidem*, inv.nr. 845, brief L. Regout aan F. Philips

**O**NZE ONDERNEMING  
 ZOEKT enige jongelui uit Maastricht of omgeving,  
 om opgeleid te worden voor speciale ambachten als

- **MOULEUR**
- **INRICHTER** en
- **GRAVEUR**

Hiervoor komen in de eerste plaats onze personeels-  
 leden of hun kinderen in aanmerking.

Voor deze opleiding worden enige eisen gesteld  
 betreffende algemene vorming, zoals M.U.L.O., en  
 Nijverheidsonderwijs, (Ambachtsschool). Bovendien  
 wordt een zekere vaardigheid in lijn- en  
 handtekenen vereist.

Indien U van mening is aan deze eisen te kunnen  
 voldoen, kunt U zich mondeling of schriftelijk wenden  
 tot onze personeelsafdeling (Mr. L. M. Soeters).

Personeelsadvertentie. Uit: Personeelsorgaan De Sphinx, Jrg. 1, nr. 4 (1949).

doende productie heeft'.<sup>32</sup> De Sphinx heeft dringend 150 arbeiders nodig. Maar die melden zich niet. In mei 1948 constateert Dumoulin dat het personeelstekort het bedrijf nog immer parten speelt. Enkel werving in de mijnstreek en over de grens in Belgisch-Limburg biedt soelaas. Dat kost wel een lieve duit aan vervoerskosten: 350.000 gulden. '(...) ons doel moet blijven de Maastrichtsche arbeider in de Maastrichtsche fabriek', zo schrijft hij. Dumoulin constateert in najaar 1948 nog immer een 'zekere tegenzin' onder jongeren om werk te zoeken bij de Sphinx. 'Wij breiden derhalve het gebied van tot vaste kern te behoren personeel uit met een gebied met een straal van 10 kilometer buiten Maastricht. Vanwege de eigenaardige ligging van Maastricht zullen dus in de toekomst nog meer Belgische arbeiders tot onze vaste kern gaan behoren dan tot heden het geval was'.<sup>33</sup>

32 *Ibidem*, inv.nr. 256, RvB 29-9-1947.

33 *Ibidem*, inv.nr. 256, maandrapport september 1948.

Wat moet het bedrijf doen, zo vraagt bestuurslid Pierre Regout zich af, om ‘wederom geheele families voor onze zaak te interesseeren die van vader op zoon hier willen werken’.<sup>34</sup> Het is voor het eerst sinds de bevrijding van Maastricht dat een lid van de Raad van Bestuur in een bestuursvergadering de vinger op de zere plek van het bedrijf legt. Het imago van het bedrijf moet beter. Medebestuurslid Jules Regout hoopt dat de samenwerking van de Sphinx als eerste grote bedrijf in Maastricht met de Mater Amabilisschool, waar fabrieksmeisjes onder werktijd les krijgen in (toekomstige) huishoudelijke taken, het imago van de onderneming bij de ouders van de arbeidersmeisjes goed zal doen.<sup>35</sup> In zes cinema’s in Maastricht werft het bedrijf in najaar 1949 personeel met bioscoopreclame. Het helpt niet veel. In februari 1951 besluit het bedrijf de reclame in de Maastrichtse bioscopen af te schaffen. ‘Voor Maastricht was de belangstelling gering’, zo constateert personeelschef Dumoulin. Op advies van de sociaal werkster blijft de Sphinx wel reclame maken in de Heerlense bioscopen. ‘Deze reclame heeft bijzonder in deze streek veel vruchten afgeworpen’.<sup>36</sup> Het aanbod uit de mijnstreek komt als geroepen als blijkt dat eind 1949 honderden Belgen het bedrijf de rug toekeren en in eigen land werk zoeken. De gewijzigde valutaverhoudingen tussen Nederland en België - per saldo een verschil van 18 procent - hebben tot gevolg dat het loonniveau in België nog hoger komt te liggen dan al het geval is.<sup>37</sup>

Bij de Sphinx gaan het alarm af. Joseph Regout vreest problemen met de circa 250 Belgische grensgangers. In het bedrijf dreigt nog meer verloop, en dat ligt al met 60 procent vrij hoog.<sup>38</sup> Driekwart jaar later heeft hij het over ‘een onhoudbare situatie in Maastricht’. Het aantal Belgen, ook bij andere bedrijven, loopt schrikbarend terug. ‘Zelfs de Nederlandse arbeiders gaan nu in België werken. Men zal moeten overwegen bepaalde afdelingen geheel te sluiten vanwege onderbezetting’.<sup>39</sup> Om de Belgen vast te houden, is dringend een compensatietoeslag nodig. Joseph Regout stelt een koersbonificatie ter hoogte van 25 procent voor de Belgische grensarbeiders voor.<sup>40</sup> Het duurt maanden voordat de Haagse instanties op de

34 *Ibidem*, inv.nr. 257, RvB 20-6-1950.

35 SHCL, Archief Sphinx EAN 1015, inv.nr. 256, RvB 25-7-1949. Zie voor ontstaan Mater Amabilisschool in Maastricht: Jos Perry en Hélène Vossen, ‘Oude problemen, nieuw oplossingen. De cultuur van de arbeidersjeugd en de katholieke levensscholen, 1945-1955’, in: Galesloot en Schrevel (red.), *In fatsoen hersteld*, 89-114.

36 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1015, inv.nr. 3, maandrapporten oktober 1949 en februari 1950.

37 Willibrord Rutten, ‘Buitenbeentjes. Nederlandse kompels in de Luikse steenkolenmijnen na de Tweede Wereldoorlog’, *Studies over de sociaal-economische geschiedenis van Limburg/Jaarboek van het Sociaal Historisch Centrum voor Limburg LVI* (2011) 15.

38 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 256, RvB 25-11-1949.

39 SHCL, Archief Fabrikantenkring Maastricht en omstreken, EAN 0458, inv.nr. 47, vergadering 20-9-1950.

40 *Ibidem*, Verslag looncommissie Stichting van de Arbeid inzake de regeling van Belgische grensarbeiders, 11-7-1950.

verzoeken van vooral ondernemers uit Zeeuws-Vlaanderen en Maastricht reageren. Van de 1.327 Belgische grensarbeiders in 1948 in het gewest Maastricht van het GAB zijn er in 1950 nog 736 over.<sup>41</sup> De terugloop van het aantal Belgen, vooral de vakarbeiders onder hen, raakt de Sphinx hard. Van de 331 Belgen eind 1948 zijn er drie jaar later nog geen 100 meer over, zo laat tabel 2 zien.

Tabel 2. Aandeel Belgische werknemers in het personeelsbestand van de Sphinx, 1945-1952. Per 31 december

Jaar	Aantal Belgen	Totaal personeel	Percentage Belgen
1945	177	980	18,1
1946	195	1138	17,1
1947	227	1557	14,6
1948	331	1897	17,4
1949	235	2062	11,4
1950	235	2154	10,9
1951	99	2202	4,5
1952	82	2193	3,7

Bron: SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 723, jaarverslagen sociale afdeling, c.q. personeelsdienst 1945-1952.

## Verloop

De problemen voor het bedrijf stapelen zich begin jaren 1950 op: naast het gebrek aan animo bij de Maastrichtse jeugd en de terugloop van het aantal grensgangers blijft het verloop onder het personeel een probleem. Het grote personeelsverloop is een aanzienlijke kostenpost voor het bedrijf. Van de 4.309 sinds september 1945 nieuw aangenomen werknemers zijn er binnen vier jaar 3.289 vertrokken. De aannames brengen kosten met zich mee, volgens het bedrijf 250 gulden per persoon. Totale kosten over vier jaar: 8 ton. Gecombineerd met de hoge vervoerskosten voor de grensarbeiders leidt dit ertoe dat de Raad van Bestuur antwoord wil op de vraag: ‘Waarom zijn de Maastrichtsche arbeiders niet gebonden aan “de SPHINX”?’<sup>42</sup> De Raad van Bestuur geeft najaar 1949 de Dienst voor Bedrijfsenquêtes in Amster-

41 RHCL, Archief GAB, 07G11, jaarverslag 1950.

42 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 724, interne notitie 29-10-1949, vermoedelijk van Th. Dumoulin.

dam opdracht te onderzoeken waarom de onderneming zo'n ongunstige reputatie heeft in Maastricht. Het is voor het eerst sinds eind jaren 1920 dat de Sphinx een extern bureau inschakelt om een bedrijfsprobleem te helpen oplossen. In 1928 had het bedrijf een beroep gedaan op het Raadgevend Bureau voor Organisatie van ir. Vincent Willem van Gogh en ir. Ernst Hijmans, om een oplossing te vinden voor problemen met de slecht draaiende fabriek in Limmel. Daar is van alles mis: toezicht ontbreekt, de bedrijfsadministratie is niet in orde. Omdat gedelegeerd bestuurder Joseph Regout de uitkomst niet bevalt wordt het onderzoek stopgezet.<sup>43</sup> Het in 1920 opgerichte Raadgevend Bureau voor Organisatie is het eerste in Nederland dat bedrijfsprocessen analyseerde. Grote bedrijven zoals Nico ter Kuile & Zn in Enschede schakelen het bureau in om hun productieplanning te verbeteren.<sup>44</sup> Na de oorlog kwam er een veelvoud van dit soort bureaus die bedrijven adviseren over efficiency in het productieproces. De organisatieadviseur doet zijn intrede in het Nederlandse bedrijfsleven.<sup>45</sup> De Dienst voor Bedrijfsenquêtes werkt nauw samen met het Bureau voor Interne Bedrijfsorganisatie van ir. J. van der Kieft, dat ook in Amsterdam was gevestigd.

## Slechtste bedrijf

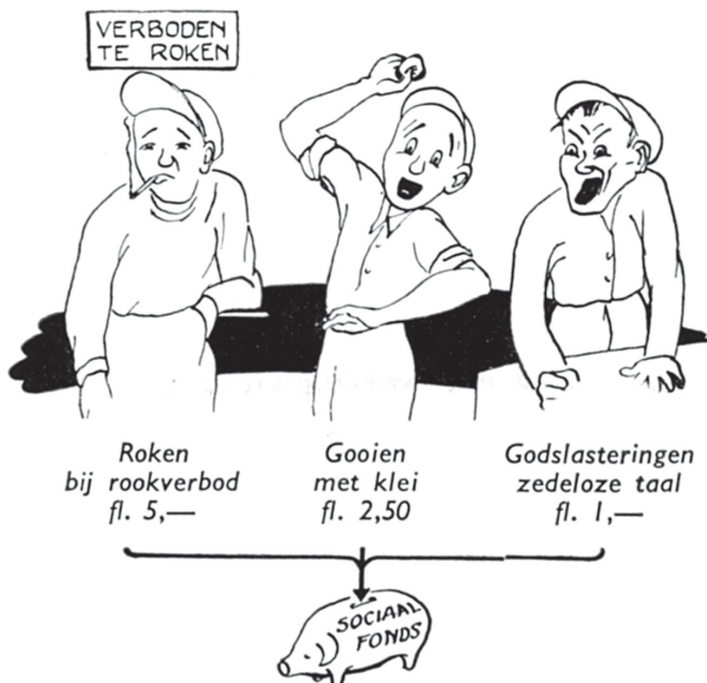
Doel van het onderzoek is aanvankelijk na te gaan waarom vooral meisjes niet bij de Sphinx willen werken. Naderhand wordt het onderzoek verbreed en wordt middels vragenlijsten aan het personeel getracht antwoord te krijgen op vragen als: hoe denken de werknemers over bedrijfsproblemen, in hoeverre beantwoordt de organisatie van het bedrijf aan zijn doel en welke verbeteringen zijn er nodig. Op 4 en 5 januari 1950 vullen 1.254 mannen en 586 vrouwen, werkzaam in de twee fabrieken van de Sphinx, de vragenlijsten in. Psycholoog J. Groen van het Bureau voor Interne Bedrijfsorganisatie interviewt in februari ook nog eens 50 werknemers, zowel (door het bedrijf aangewezen) arbeiders als bedrijfsleiders en leden van de directie en Raad van Bestuur. Daarnaast houdt het instituut in januari 1950 een opinieonderzoek onder 352 inwoners van Maastricht, om zo een beeld te krijgen over de 'mening van de arbeidersbevolking over meerdere of mindere geneigdheid om bij verschillende fabrieken te gaan werken'.<sup>46</sup> Bij de uitkomst van

43 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 147, Correspondentie met het Raadgevend Bureau voor Organisatie te Amsterdam over organisatie, administratie en rentabiliteit. Met bijlagen, 1927-1929.

44 Gerard Kuys, *De vrees voor wat niet kwam. Nieuwe arbeidsverhoudingen in Nederland 1935-1945, aan het voorbeeld van de Twentse textielindustrie* (Amsterdam 2010) 173.

45 Erik Bloemen, *Scientific management in Nederland, 1900-1930* (Amsterdam 1988).

46 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 847, rapport, p. 2.



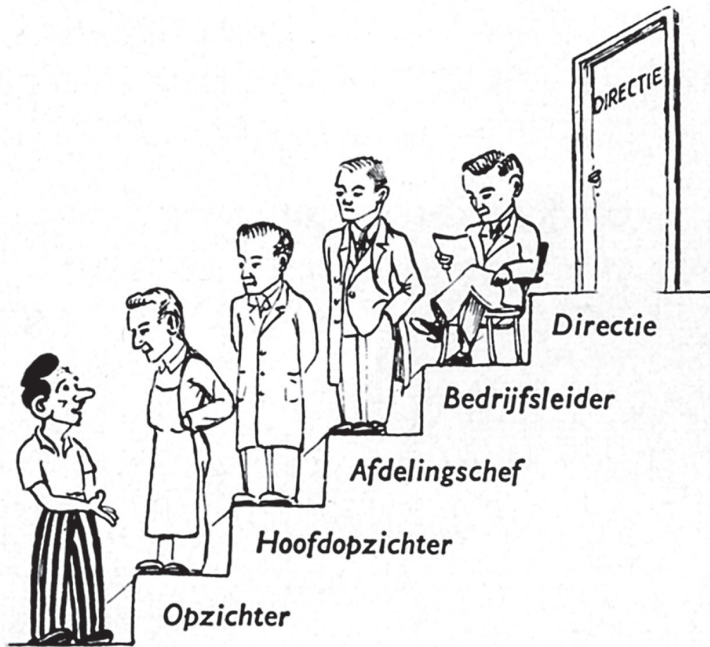
Boeteregeling. Cartoonserie U en De Sphinx, uit: Sphinx-Gazet.

de enquête onder het personeel maken de onderzoekers een voorbehoud. Bij een groot aantal vragen is het aantal 'Geen antwoord' zo groot dat het hunns inziens afbreuk doet aan de waarde van de enquête.<sup>47</sup> Desalniettemin is het onderzoek interessant genoeg om er hier dieper op in te gaan.

Zowel de arbeiders als de man en de vrouw in de straat zijn slecht te spreken over het loon. Vrijwel alle werknemers vinden dat het loon onvoldoende de waardering voor het verrichte werk uitdrukt. Menig werknemer wil niet waar hebben dat loon(verschillen) het gevolg zijn van afspraken in cao's. 'Men vertrouwt blijkbaar niet, dat het bedrijf dergelijke dingen niet op eigen houtje doet: de bedrijfspolitiek uit de crisistijd wreekt zich daarbij'. Vooral oudere werknemers zijn teleurgesteld dat ze niet de waardering krijgen voor hun vakbekwaamheid. Arbeiders voelen zich door de nieuwe classificatielonen achteruitgezet.<sup>48</sup> Er zijn spanningen tussen adjunct-leiding en toezichthoudend personeel (chefs, werkmeesters) en gebrek aan vertrouwen van de werkvloer in het toezichthoudend personeel en vooral

47 Ibidem, los blad bij rapport.

48 Ibidem, rapport, p. 29.



'De meester is uw vriend'.

de adjunct-leiding als schakel tussen de directie en de werknemers. Deze tussenleiding krijgt het verwijt dat ze opmerkingen van de werkvloer niet doorgeeft aan de directie en anderzijds de van de directie komende maatregelen saboteert.<sup>49</sup> Oplossing volgens de onderzoekers: organisatorische opbouw en verband tussen afdelingen verbeteren.

Zeer sterk komt uit de enquête onder de werknemers naar voren dat ze het gevoel hebben geen vak te leren. Menig arbeider vreest geen promotie te kunnen maken.<sup>50</sup> De interviews in de fabriek spreken boekdelen. 'Men kan niet vooruitkomen op de Sphinx', of: 'Men is op zijn 65ste jaar even ver als toen men er op zijn 14de kwam'. Volgens de onderzoekers is het plezier in het werk gering. Ouders die hun zonen willen laten leren, zullen zich wel tweemaal bedenken om hen naar de Sphinx te sturen, zo staat in het rapport. Dat geldt ook voor de meisjes. Arbeiders en opzichters hebben als katholieken principieel bezwaar dat hun dochters in de fabriek werken. Ook voor meisjes geldt volgens hen: ze leren er niets. Dat doen ze

49 *Ibidem*, rapport, pp. 4 en 38.

50 *Ibidem*, rapport, p. 4.



wel op de Mater Amabilisschool. Vandaar de aanbeveling van de onderzoekers de band tussen bedrijf en M.A.-school hechter te maken. Oudere arbeiders zijn doorgaans niet te spreken over het benoemen van meesters die van buiten komen. Volgens de directeur Aardewerk is echter het niveau van de oudere arbeiders en hun gebrek aan overzicht de reden dat mensen van buiten aangetrokken moeten worden.<sup>51</sup>

De werkomstandigheden kunnen, zo stellen de onderzoekers, verbeterd worden. Veel gehoorde klachten betreffen het stof, de koude, de hitte en het lawaai. De vrees voor stof en ziekten (silicose, in Maastricht van oudsher bekend als *pottemenkeskrenkde*) is zo hoog dat dit ongunstig is voor de werving van personeel, constateert het rapport.<sup>52</sup> De klachten over de werkomstandigheden schaden de reputatie van het bedrijf en de arbeidsproductiviteit. Er is weinig mobiliteit tussen de afdelingen. Ongeveer 80 procent van het personeel heeft altijd op dezelfde plek gewerkt. Aanbeveling onderzoekers: bevorder mobiliteit. Qua leeftijdsopbouw constateren de onderzoekers dat er relatief veel jeugdig personeel werkt bij de Sphinx. Dat is positief: het is makkelijk deze groep leiding te geven. De onderzoekers waarschuwen dat de sterke familieband in het bedrijf ook zijn nadelen heeft: het gevaar dat men 'bevoordeeld' in het bedrijf komt en er mogelijk 'families in de staat' gevormd worden. Of dit zo is, is onduidelijk. Het feit dat de leiding zich afvraagt waarom het systeem van vader op zoon niet meer werkt bij de werving, zou erop kunnen duiden dat voorheen bij de Sphinx hoofden van gezinnen als een soort onderaannemer hun eigen familieleden rekruterden.<sup>53</sup> Volgens de onderzoekers wijkt de Sphinx vergeleken met het gemiddelde grote bedrijf in Nederland niet in gunstige of ongunstige zin af. Er zijn echter ernstige tekortkomingen waardoor arbeidsproductiviteit en arbeidssfeer omlaag worden gedrukt. Expliciet verwijzen ze hierbij naar de crisisjaren 1930. De reputatie van het bedrijf heeft toen wederom schade opgelopen 'doordat noodzakelijke maatregelen dikwijls op willekeurige, soms onbillijke en ontactische wijze uitgevoerd werden'. Na de oorlog is er veel verbeterd, maar zowel bij de interne bedrijfsvoorlichting en in de organisatie als bij public relations zijn tekortkomingen, 'waardoor de gevestigde meningen niet in gunstige zin omgebogen worden'.<sup>54</sup>

51 *Ibidem*, rapport, p. 49.

52 *Ibidem*, rapport, p. 1.

53 Zie ook Ad Knotter, 'Regout, de Sphinx en de sociale geschiedenis', in: Knotter (red.), *Keramiekstad*, 295-296.

54 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 847, rapport, p. 3.

Het tekort aan meisjes is volgens de onderzoekers mogelijk verklaarbaar omdat het aanbod in Maastricht achterblijft bij de behoefte van de bedrijven, terwijl andere bedrijven altijd gunstiger zullen afsteken bij de Sphinx. De onderzoekers wijzen er net zoals sommige werknemers op dat het samenwerken van mannen en meisjes in afdelingen van de Sphinx op weerstand, onder meer bij de geestelijkheid, stuit. Vandaar de aanbeveling om met de clergé, arbeidsbeurs en sociale instellingen beter samen te werken.<sup>55</sup> Werknemers zeggen tegen psycholoog Groen dat de afwezigheid van de Regouts bij het maatschappelijk leven in Maastricht en hun eigen leven bijdraagt aan het negatieve beeld van de Sphinx onder de bevolking en de arbeiders van het bedrijf. Ze miskennen evenwel wat het bedrijf op sociaal gebied voor hen doet, zo stellen de onderzoekers.

Men kent de Regouts niet, men beroept zich dus op feiten uit het verleden en - niet door de Regouts veroorzaakte - onbillijkheden in het heden, om de normale gevolgen, die dit soort bedrijf met zich mee brengt, negatief te waarderen. Daarom werkt men er niet prettig. Daarom stuurt men er zijn kinderen niet heen.<sup>56</sup>

Gebrek aan opleiding en scholing, gebrek aan promotiemogelijkheden en slechte lonen zijn naast de grote concurrentie en de afstand tussen directie en samenleving de voornaamste oorzaken waarom meisjes, maar wellicht ook mannelijk personeel, de Sphinx mijden bij de keuze van hun werkplek.<sup>57</sup> Over het algemeen zijn de arbeiders gunstig te spreken over de directie. De spanningen in het bedrijf moeten derhalve, zo stellen de onderzoekers, verklaard worden uit historische gronden (ervaringen, opgedaan in de jaren 1930) en tekortkomingen bij het feitelijke bedrijfsbeheer, de organisatiestructuur en de adjunct-leiding. Met het oog op toekomstige personeelswerving raadt het instituut de directie aan zich vooral op mannen te richten. Daardoor zou ook wel eens de goodwill onder dochters en zusters kunnen verbeteren. De introductie moet beter, betere voorlichting over loon- en promotiemogelijkheden voorkomt teleurstellingen.<sup>58</sup>

Het opinieonderzoek onder de bevolking over de reputatie van de Sphinx valt nadelig uit voor het bedrijf. Bij al de vragen scoort de Sphinx bijna steeds als slechtste fabriek. Bij de groep die nu een familielid heeft op de Sphinx, is het oordeel doorgaans iets gunstiger dan bij de groep waar vroeger iemand bij het bedrijf werk-

55 *Ibidem*, rapport, p. 4.

56 *Ibidem*, rapport, p. 10.

57 *Ibidem*, rapport, pp. 10-11.

58 *Ibidem*, rapport, p. 20.

te. Slechts bij twee vragen ('Waar wilt u uw dochter beslist niet heen sturen' en: 'Waar is het werk slecht voor de gezondheid') scoren respectievelijk tabaksfabriek Philips en Bataafsche Rubber Industrie slechter. Opgemerkt dient te worden dat in veel gevallen mensen geen oordeel (willen) vellen. Maar los daarvan, de conclusie is duidelijk: de mening over het bedrijf is slechter naarmate de mensen er minder mee verbonden zijn. Opvallend is dat vooral het zeer katholieke bedrijf Staalwerken De Maas goed scoort (beste lonen, beste sociale voorzieningen, meeste kans om als jongen of meisje vooruit te komen, de netste meisjes werken er). Confectieatelier The National scoort heel goed bij de vraag: 'Bij welke fabrieken leren de meisjes dingen, waar ze voor later wat aan hebben?' Bij de vraag bij welke fabrieken ze dat niet leren, wordt vrijwel de hele keramische sector het vaakst genoemd.

## Personeelsdienst

Of de Raad van Bestuur het rapport besproken heeft is niet duidelijk. In de notulen van de raad is geen verwijzing te vinden. Het wil niet zeggen dat het bedrijf met de aanbevelingen in het rapport niets doet. Begin jaren 1950 wordt een moderne personeelsdienst opgetuigd. Onder leiding van de in 1947 aangetreden jurist L. Soeters wordt het aannamebeleid meer gestroomlijnd. Vanaf begin jaren 1950 volgt standaard naast een fysieke keuring een gezondheidskeuring door de GGD. De personeelsdienst zet zwaar in op het belang van kadervorming binnen het bedrijf. De modernisering van het personeelsbeleid past in een trend die bij meer grote bedrijven in Nederland na de oorlog zichtbaar wordt. Bedrijven maken steeds vaker gebruik van psychotechniek bij zowel de aanname als de ontwikkeling van de werknemers. De Sphinx schakelt daarvoor regelmatig het Psychologisch Instituut Limburg van dr. Herold in Maastricht in.

Er komt ook meer aandacht voor overleg met de werkvloer. Bij de Sphinx doet Soeters veel moeite om de zogenaamde kernen (voor beampten, arbeiders enz.) bij het personeelsbeleid te betrekken. Ook dat past in een trend. Zo stelt Frits Philips, op basis van ervaringen opgedaan in de Verenigde Staten, dat er veel meer aandacht moet komen voor de 'sociale atmosfeer' waarbinnen gewerkt wordt in het concern. Selectie en opvoeding van het lagere toezichthoudend personeel is daartoe een eerste vereiste. Er moet vaker een woord van waardering zijn voor de werkvloer. Voorlichting over de gang van zaken binnen het bedrijf is van groot belang bij de introductie van nieuwe werknemers.<sup>59</sup> Bij Hoogovens in IJmuiden is na

59 Teulings, Philips, 130.

de oorlog sprake van een *human relations*-benadering in het personeelsbeleid. Goed personeelsbeleid en hoge arbeidsproductiviteit gaan hand in hand. Belangrijk is daarbij een ‘juiste wijze van leidinggeven’. Er is een aparte afdeling training en vorming. Zorgvuldige introductie van nieuwkomers binnen het bedrijf is belangrijk.<sup>60</sup>

Bij het personeelsbeleid van de Sphinx staat het bedrijfseconomisch belang voorop.<sup>61</sup> Kadervorming is belangrijk. Die is gericht op ontwikkeling van leiderschapseigenschappen bij de opzichters, het lagere kader. In ‘U en de Sphinx’, een handleiding uit 1954 voor medewerkers, legt bestuurder Joseph Regout uit dat de ‘meester van vroeger die met de knoet regeerde’ uit de tijd is. ‘De moderne meester en meesteres is door jarenlange opleiding en ervaring zowel in het aardewerkvak als in de omgang met de mensen gekwalificeerd om onze mensen te leiden’.<sup>62</sup> Voor beambten en opzichters zijn er cursussen werkinstructie, voor productiepersoneel cursussen werkontledingen. Doel: nieuwelingen snel inwerken en de kwaliteit van het afgeleverde werk verbeteren. Gezien het grote verloop onder jonge werknemers is het zaak nieuwkomers snel in te werken. Het uiteindelijke doel is dat werknemers sneller en beter werken.

## Wrevelig

Een half jaar na het onderzoek van de Dienst voor Bedrijfsenquêtes interviewt de *Gazet van Limburg* bestuursvoorzitter Adolphe Regout van de Sphinx. Het begin van het gesprek, zo schrijft de verslaggever, verloopt stroef. ‘De heer Regout houdt niet van publiciteit’. Maar zodra het thema personeelsbezetting ter sprake komt, is Adolphe heel wat spraakzamer. Hij wordt zelfs ‘wrevelig’.<sup>63</sup> De bestuursvoorzitter is bepaald niet te spreken over het gebrek aan hulp uit Den Haag bij het oplossen van het probleem met de Belgische grensarbeiders. Hij schat dat zo’n 300 Belgen vertrokken zijn bij de Sphinx omdat zij sedert najaar 1949 20 tot 25 procent minder loon beuren.

60 Mel van Elteren, *Staal en arbeid. Een sociaal-historische studie naar industriële accommodatieprocessen onder arbeiders en het desbetreffend bedrijfsbeleid bij Hoogovens in IJmuiden*, band A. Periode 1924-1955 (Leiden 1986) 206.

61 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 723, Jaarverslag 1952.

62 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 725.

63 *Gazet van Limburg*, 30-9-1950.

De gesprekken in de Stichting van de Arbeid in Den Haag over invoering van een koersbonificatie voor Belgische grensgangers verlopen stroef. Minister van Financiën Liefstinck is principieel tegen zo'n regeling, want die kost deviezen.

Namens de Fabrikantenkring Maastricht wijst E. Rutten erop dat vóór de oorlog plusminus 2.500 Belgen in Maastricht werkzaam waren. 'Sedert de devaluatie is het aantal van 1.500, dat toen nog in Nederland werkzaam was, gehalveerd. Er is zelfs op het ogenblik een trek van Nederlandse arbeiders naar België'.<sup>64</sup> De bonificatie die de Sphinx uiteindelijk mag toepassen, ligt rond de 20 procent. Naderhand komt er ook nog een toeslag van 2 gulden bij om de door de Belgen in eigen land misgelopen kinderbijslag te compenseren. De terugloop van het aantal Belgen wordt opgevangen door onder meer personeel uit de mijnstreek aan te trekken. Maar vanwege de overspannen arbeidsmarkt in Zuid-Limburg in de jaren 1950 wordt dit allengs lastiger. Er is nauwelijks nog werkloosheid en om iedere arbeidskracht wordt gevocht. De overspannen arbeidsmarkt is niet los te zien van de versnelde industrialisering na de oorlog. Na oorlogse regeringen streven naar volledige werkgelegenheid. Tussen 1948 en 1962 verdubbelt de industriële productie in Nederland.<sup>65</sup>

Nadat de problemen begin jaren 1950 met de grensgangers zijn overwonnen, gaat de Sphinx vanwege de krappe arbeidsmarkt weer versterkt de arbeidsmarkt in Belgisch-Limburg aanboren. 'Wij konden meerdere tientallen Belgische mannen ter vervanging van vertrokken Nederlandse aantrekken. Voor vrouwen maakt het aanmerkelijk hogere loonpeil, in België is dat zelfs met een koersbonificatie niet te overbruggen, het ons onmogelijk deze aan te werven'.<sup>66</sup> Het gebrek aan aanbod in Maastricht en het hoge verloop blijven het bedrijf parten spelen in de jaren 1950. Ondanks huisbezoek, het sturen van het personeelsblad naar gezinnen van jongens die de lagere school verlaten en uitbreiding van voorzieningen voor jonger personeel (bedrijfsvakanties, deelname van jeugdige werknemers aan levensscholen Mater Amabilis en Pater Fortis) is het aanbod uit Maastricht onvoldoende om de beoogde productiedoelinden te halen. Zonder de Belgische grensgangers kan het bedrijf niet draaien. Eind jaren 1950 telt het inmiddels gefuseerde bedrijf Sphinx-Céramique 1.400 Belgen. Dat is een derde van het personeelsbestand.<sup>67</sup>

64 SHCL, Archief Fabrikantenkring, EAN 0458, inv.nr. 47, verslag looncommissie questie Maastricht met betrekking tot Belgische grensarbeiders, 22-11-1950.

65 Herman de Liagre Böhl, Jan Nekkens en Laurens Slot (red.), *Nederland industrialiseert! Politieke en ideologische strijd rondom het naoorlogse industrialisatiebeleid 1945-1955* (Nijmegen 1981) 9.

66 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 723, jaarverslag 1953.

67 *Ibidem*, inv.nr. 2466, brief Belgische ambassadeur in Den Haag aan Sphinx, 17-6-1959.

Tabel 3. Personeelsbezetting van vijf belangrijke Maastrichtse bedrijven en het relatieve aandeel van de grensarbeiders in 1956 en 1961

	Mannen		Waarvan grensarbeiders		Vrouwen		Waarvan grensarbeidsters	
	1956	1961	1956	1961	1956	1961	1956	1961
Sphinx-Céramique	2.715	3.025	20,1 %	38,0 %	845	645	8,3 %	63,6 %
Mosa	650	785	36,1 %	29,9 %	180	110	16,7 %	22,7 %
ENCI	765	805	3,9 %	3,7 %	–	–	–	–
Bataafse Rubber	810	1.080	4,9 %	12,0 %	180	115	–	–
Kon. Ned. Papier	1.035	1.420	8,2 %	10,9 %	195	240	–	–
Totaal	5.975	7.115	12,5 %	23,9 %	1.400	1.110	7,1 %	39,2 %

Bron: RHCL, Archief GAB, structuuroverzicht 1961, p. 6.

In 1961 heeft Sphinx-Céramique in totaal 1.560 Belgische mannen en vrouwen in dienst. Dat is meer dan 40 procent. Het bedrijf is wat dat betreft koploper onder de Maastrichtse industriële ondernemingen, zoals blijkt uit tabel 3. De afhankelijkheid van Belgische werknemers, met name in de sanitair, is groot. Zo groot dat het bedrijf snel toegeeft als de Belgische bonden dreigen met een staking vanwege verlaging van de koersbonificatie. Voor goede vaklui komt de koersbonificatie op 25 procent. Er zijn, zo constateert het bedrijf, geen andere opties, ‘daar de Sphinx door de krappe arbeidsmarkt is aangewezen op grensgangers’.<sup>68</sup> Begin 1957 vraagt de bestuursvoorzitter zich af of het nog wel lonend is nog meer grensgangers aan te trekken. De Belgen kosten aan vervoer en koersbonificatie per werknemer 50 gulden per maand. Er werken dan 815 Belgen bij de Sphinx. Kostenpost: 815 x 50 = 43.565 gulden per maand. Dat is op jaarbasis bijna 5 ton.

## Bedrijfswoning

Omdat de Sphinx volledig inzet op Belgische grensgangers, onderneemt het bedrijf geen activiteiten om middels bouw van bedrijfswoningen het tekort aan personeel op te lossen of werknemers beter te binden. Andere bedrijven in Maastricht, zoals Staalwerken De Maas, doen dat wel door het eigenwoningbezit onder

68 Ibidem, inv.nr. 257, RvB 23-3-1954.

werknemers te bevorderen. De Sphinx maakt wel eind jaren 1940 gebruik van een door Den Haag ter beschikking gesteld contingent woningen voor de industrie. Sphinx krijgt vijf woningen toegewezen die het bedrijf nodig heeft om leidinggevend personeel, dat van buiten Maastricht wordt aangetrokken, te huisvesten. Sphinx zelf kan geen geschikte woningen ter beschikking stellen.<sup>69</sup>

Medio jaren 1950 nemen ook de kosten voor verloop toe. Uitgaande van 1.000 gulden die het bedrijf kwijt is aan opleiding per nieuwkomer, betekent dit volgens directeur aardewerk ir. P. van Wassenhove een jaarlijkse kostenpost van 450.000 gulden.<sup>70</sup> De kosten voor werving van Belgen en verloopkosten bedragen in dat jaar bijna een miljoen gulden. Dat gaat, zo klagen de bestuurders, ten koste van het resultaat van het bedrijf. Bestuurslid Leon Lhoëst zegt dat bij de KNP, het bedrijf waarvan hij directeur is, het verloop beduidend minder is: 1 op de 130 jongeren. De papierfabriek bindt de jongeren. Ze kunnen onder werktijd sporten, onderwijs volgen, er zijn bedrijfsuitstapjes en speciale ouderavonden. De Raad van Bestuur vindt dat er ook bij de Sphinx een sterkere binding met het personeel moet komen.<sup>71</sup> Maar concrete actie op dit punt blijft uit.

Het komt wel vaker voor dat een discussie in de Raad van Bestuur ‘verzandt’. Illustratief is de discussie die in juni 1952 ontbrandt naar aanleiding van de slechte gang van zaken in de afdeling sanitair. De helft van de productie is als gevolg van vele fouten niet verkoopbaar. Volgens de bestuursleden Pierre Regout en Leon Lhoëst, directeur van de KNP, is Joseph Regout als gedelegeerd bestuurder namens de raad verantwoordelijk. Die vindt dat directeur sanitair ir. P. van Wassenhove de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken in de afdeling draagt. Hij kan ‘niet alle details kennen’. Pierre Regout en Lhoëst vinden dat er één man aan het hoofd van het bedrijf moet staan, onder wie de directeuren van de afdelingen huishoudelijk aardewerk, sanitair en tegels (Limmel) ressorteren. Er moet meer ‘coördinerend gewerkt worden’ en net zoals bij Hoogovens ingegrepen kunnen worden. Adolphe Regout voelt daar niets voor: de Sphinx is daarvoor ‘een te gecompliceerd bedrijf’. Toen hij voorzitter van de raad was en tevens gedelegeerde is het ‘gesteund door nog 2 gedelegeerden, (...) toch ook goed gegaan’.<sup>72</sup> Lhoëst houdt een maand later wederom een pleidooi voor een eenhoofdige leiding.<sup>73</sup> Het is vergeefse moeite.

69 SHCL, Archief ETIL, EAN 0605, inv.nr. 298, Enquête bij industrie benodigde woningen, brief Sphinx aan ETIL 8-3-1949.

70 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 258, RvB 5-7-1957.

71 *Ibidem*.

72 *Ibidem*, inv.nr.257, RvB 3-6-1952.

73 *Ibidem*, inv.nr.257, RvB 10-7-1952.

## Pendel

De grote bedrijven in Maastricht ondervinden niet alleen concurrentie op de Zuid-Limburgse arbeidsmarkt van de mijnen, ook is er sprake van een trek van arbeiders uit Maastricht naar zowel Wallonië als Belgisch-Limburg vanwege de betere verdiensten in het buurland. Zo neemt de uitgaande pendel van mannen richting België en Duitsland (vooral vanaf eind jaren 1950) in het gewest Maastricht van het GAB (Maastricht, Vaals, Valkenburg) toe van 950 in 1951 naar 1.600 in 1953 om daarna rond 1.150 te stabiliseren in 1958. De totale uitgaande pendel naar andere plaatsen in Limburg en het buitenland loopt op van 3.000 in 1950 naar 4.860 in 1958. Rond de helft van de uitgaande pendel in het gewest Maastricht gaat naar Geleen (mijn Maurits).<sup>74</sup> De pendel naar België neemt eind jaren 1950 overigens wel af. Oorzaken: het loonniveau tussen Nederland en België is geringer geworden, stakingen in het Luikse bekken werken remmend en een deel van de grensgangers ziet inmiddels meer mogelijkheden in Duitsland.

De aanbeveling van de Dienst voor Bedrijfsenquêtes om bij de werving vooral op mannen in te zetten, volgt de Sphinx niet op. Bij de Sphinx is sprake van een vastgelegd patroon van seksesegregatie. Bepaald werk is aan vrouwen voorbehouden. Vandaar dat de Sphinx verwoede pogingen blijft ondernemen jonge vrouwen aan te trekken. Voor een deel wordt het gebrek aan aanbod uit Maastricht gecompenseerd door meisjes uit de mijnstreek, zo blijkt uit tabel 4.

Tabel 4. Samenstelling personeel Sphinx naar geografische herkomst in procenten per 31-12-1954

	Mannen	Vrouwen	Beide
Rayon Maastricht	75 %	40 %	65 %
Mijnstreek	7 %	53 %	19 %
België	18 %	7 %	16 %
Totaal	100 %	100 %	100 %

Bron: SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 850, Rapport over het aanbod en de samenstelling van de arbeidsmarkt en een prognose voor de toekomst 1955.

74 RHCL, Archief GAB, 07G11, structuuroverzicht 1961, p. 5.



Het aanbod van meisjes uit Maastricht is gering, zo luidt de analyse van het GAB, omdat de stad te veel industrieën met vrouwelijk personeel heeft. Er moet, zo stelt het rapport, rekening gehouden worden met een verminderd aanbod van meisjes uit de mijnstreek omdat ze aldaar in nieuwe industrieën werk kunnen vinden. Meisjes uit mijnwerkersgezinnen vinden in de jaren 1950 steeds vaker werk in de door de mijnen opgezette confectieateliers en bij vestigingen van Philips in Sittard en Heerlen. De inkomende pendel van vrouwen uit de mijnstreek richting Maastricht daalt van 1.000 in 1954 naar 610 in 1958.<sup>75</sup>

## Gastarbeiders

Vanwege het gebrek aan aanbod van meisjes gaat de Sphinx in 1950 ‘shoppen’ in Italië. Bestuursvoorzitter Adolphe Regout hoort goede verhalen over Italianen in de Belgisch-Limburgse mijnstreek. Zouden Italiaanse meisjes niet een uitkomst zijn voor het probleem waar de Sphinx mee kampt?<sup>76</sup> Het duurt enige tijd voordat er toestemming is van Den Haag om behalve de meisjes drie Italiaanse nonnen over te laten komen die voor hun begeleiding zorg moeten dragen. Huize Bethlehem wordt aangekocht om de meisjes onder te brengen. Aanvankelijk wil Sphinx 65 à 70 meisjes werven in Italië. Het worden er uiteindelijk 25. Gedelegeerd bestuurder Marc Regout en chef personeelszaken L. Soeters reizen medio juni 1951 naar Italië om de vrouwen aan te werven. De werving loopt via de *Associazione Cristiane Lavoratori Italiani (ACLI)*, een katholieke instelling belast met de selectie van Italianen die willen emigreren. De keuze valt uiteindelijk op werkloze geschoolde keramiekarbeidsters uit de provincie Udine.<sup>77</sup> Het betreft onder meer fileersters en cassetteersters.

Het sollicitatieformulier dat de meisjes en vrouwen moeten invullen, bevat ook een vraag over hun politieke gezindheid (*‘Ideologica (sic) politica’*). Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat vrouwen met communistische sympathieën naar Maastricht komen.<sup>78</sup>

Op 1 juli 1951 arriveren 25 meisjes en vrouwen, variërend in leeftijd tussen 18 en 30 jaar en merendeels ongehuwd, in Maastricht. Een succes wordt het niet.

75 RHCL, Archief GAB, 07G11, structuuroverzicht 1961, p. 5.

76 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 257, RvB 27-10-1950.

77 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1015, inv.nr. 204, Rapport betreffende reis naar Milaan.

78 *Ibidem*, vragenlijst. Zie ook brief Sphinx aan directeur Richard Giori van de ACLI 28-3-1953. ‘Wij wijzen U erop dat wij geen communistische arbeiders in onze dienst willen nemen’. De Sphinx legt in de jaren 1950 een lijst aan van werknemers die lid zijn van de CPN of van de EVC en/of het communistische dagblad *De Waarheid* lezen (SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 1163).

De *Gazet van Limburg* meldt op 6 maart 1952 dat hun contract op 1 juli van dat jaar wordt beëindigd. Waarom het experiment mislukt, is niet helemaal duidelijk. Mogelijk is er slechts sprake geweest van een contract voor een jaar. Ondanks de mislukking reist Soeters een jaar later opnieuw af naar Italië om keramiekarbeiders te werven. In 1956, als het bedrijf dringend verlegen zit om specialistische krachten, werft Soeters in de provincie Udine negen Italianen. Een van hen heeft al snel heimwee. De anderen, zo schrijft Marc Regout aan de Nederlandse consul in Milaan, zijn ingeburgerd en presteren goed.<sup>79</sup>

## Indringer Philips

‘De Maastrichtse meisjes blijven nog steeds in de minderheid en we hebben er nog weinig vat op’, schrijft Soeters in het jaarverslag over 1954.<sup>80</sup> Het is de bekende litanie bij de Sphinx: gebrek aan vrouwelijk (en mannelijk) personeel zorgt voortdurend voor problemen. Daardoor kan het bedrijf niet volledig produceren. Als dan ook nog Philips, dat met zijn vestingen in Sittard en Heerlen (opgestart in 1951) de ‘meisjesmarkt’ in Zuid-Limburg afroemt, aankondigt een vestiging te openen in Margraten, gaan bij de Fabrikantenkring Maastricht de alarmbellen af. Die vestiging trekt weer vrouwelijk personeel weg, zo vreest de Sphinx.<sup>81</sup>

De kwestie ligt uiterst gevoelig. Joseph Regout doet zijn beklag bij Frits Philips. Teneur: we hebben ons niet verzet tegen vestigingen van Philips in Sittard en Heerlen, maar Margraten werft nu ‘tot onder de rook van ons bedrijf’.<sup>82</sup> De Sphinx heeft een tekort aan 280 meisjes. Vervanging van hun werk door jongens drijft de kosten op. Als de Sphinx de lonen van de meisjes moet verhogen, dreigt een loonstrijd. Philips zegt zo veel mogelijk rekening te houden met de belangen van de Maastrichtse ondernemingen. Dat stuit op ongeloof. Naast Margraten heeft Philips nu ook al een vestiging in Bunde, terwijl het beloofd had geen nieuwe vestigingen rond Maastricht te openen, zo schrijft Leon Lhoëst namens de Fabrikantenkring aan Frits Philips. Nu gaat het gerucht dat het concern ook in Eijsden een atelier opent. ‘De aardewerkindustrie in onze stad wordt mede door de door U gevormde personeelspolitiek in haar bestaan bedreigd’, schrijft Lhoëst namens de Fabrikantenkring Maastricht aan Frits Philips.<sup>83</sup>

In een bespreking met de top van Philips schetst personeelschef Soeters wat

79 *Ibidem*, brief M. Regout aan Nederlandse consul Breman in Milaan 23-1-1957.

80 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 723, jaarverslag 1954.

81 *Ibidem*, inv.nr. 258, RvB 14-10-1955.

82 *Ibidem*, inv.nr. 845, brief J. Regout aan F. Philips 2-3-1957.

83 *Ibidem*, niet-ondertekende brief aan Frits Philips 6-7-1957.

de consequenties zijn van de ‘omsingeling’ door het elektronicaconcern. Hoe meer Philips in Maastricht en omgeving werft, des te verder weg in Belgisch-Limburg moet Sphinx personeel gaan werven en dus Philips beconcurreren.<sup>84</sup> Philips bundelt de vestigingen in Margraten, Eijsden en Bunde samen in Heer, vlak bij Maastricht. Ook nu weer pooft de Fabrikantenkring Maastricht Philips op andere gedachten te brengen. Het mag niet baten. De plannen voor een vestiging in Heer, zo schrijft Frits Philips aan Leon Lhoëst, vergen geen uitstel.<sup>85</sup> In Heer werken zo’n 300 arbeiders, van wie meer dan de helft uit Maastricht. Eind jaren 1950 is de Sphinx in toenemende mate afhankelijk geworden van aanbod uit Belgisch-Limburg. Kapers op de kust zoals Philips is men liever kwijt dan rijk. Als dan ook nog eens de gemeente Maastricht eind jaren 1950 aankondigt nieuwe bedrijven te willen aantrekken stuit dat op onbegrip bij de Raad van Bestuur van Sphinx.

## De jaren 1960

Het gebrek aan meisjes is begin jaren 1960 nog altijd groot. Soeters klaagt in de directieconferentie van de Sphinx dat Philips in Heer weer meisjes in Maastricht werft en 4 tot 8 gulden meer per week biedt dan wat ze bij de Sphinx kunnen verdienen. De enige remedie is de lonen van de meisjes te verhogen.<sup>86</sup> Maar daarvoor ontbreekt de ruimte bij de Sphinx. Het verloop neemt begin jaren 1960 toe. Steeds meer arbeiders verdwijnen naar het buitenland, vooral Duitsland. Alle afdelingen hebben dringend personeel nodig. De productiviteit lijdt eronder, vooral in de faiencerie. Terwijl het verlies in de aardewerkfabriek in 1961 een miljoen gulden bedraagt, loopt dat verlies in de eerste twee maanden van 1962 al op tot een half miljoen, zo meldt directeur-generaal P. van Wassenhove in maart 1962.<sup>87</sup>

Zes jaar eerder heeft Van Wassenhove, dan nog verantwoordelijk directeur voor de Boschstraat, een toekomstplan voor het bedrijf geschetst. Er moet elders in Nederland een nieuwe fabriek komen voor de productie van kopjes en schotel-tjes. Het liefst in een agrarische streek waar het personeelsverloop niet zo groot is als in Maastricht. In 1960 neemt de Sphinx aardewerkfabriek De Toekomst in het Brabantse Oosterhout over.

84 *Ibidem*, verslag vergadering vertegenwoordigers Sphinx en Philips 19-7-1957.

85 SHCL, Archief Fabrikantenkring Maastricht, EAN 0458, brief F. Philips aan Lhoest 19-8-1960.

86 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 251, notulen directieconferentie 22-3-1961. De directieconferentie is een informele denktank, die in 1960 op last van directeur-generaal ir. P. van Wassenhove in het leven wordt geroepen, met als doel de coördinatie tussen de verschillende diensten binnen het bedrijf te verbeteren.

87 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 252, RvB 23-3-1962.



*Vroeger en Nu*

*'De werknemer is gehoorzaamheid schuldig aan degene die boven hem is gesteld.'*

Het verloop in de fabriek aan de Boschstraat is in voorjaar 1956 nog altijd 40 procent. 'Dit verplicht ons om steeds met onervaren arbeiders te werken. Het spreekt vanzelf, dat dit personeel niet in staat is om de optimale kwaliteit te leveren'.<sup>88</sup> Het personeelsverloop, zo voorspelt Van Wassenhove, zal waarschijnlijk altijd hoger blijven dan elders in Nederland vanwege de aantrekkingskracht van de mijnen in Nederlands- en Belgisch-Limburg en het Luikse bekken, en de concurrentie van de andere industrieën in Maastricht. 'Dit probleem is, voor wat vrouwelijk personeel betreft, nog somberder'. Het gevolg van het grote verloop is evident: het bedrijf moet telkens weer met onervaren arbeiders werken. Gevolg: gebrek aan kwaliteit.

Van Wassenhove stelt voor de productie van sanitair met een kwart uit te breiden en te kijken naar vestiging van een sanitairfabriek in het buitenland.<sup>89</sup> Twee jaar na het rapport van Van Wassenhove fuseren de Société Céramique en de Sphinx. De voormalige concurrenten gaan noodgedwongen samenwerken. Beide bedrijven zien hun marktaandelen in de sector huishoudelijk aardewerk dalen. Om zo goed mogelijk op de Europese binnenmarkt te kunnen concurreren,

88 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 258, RvB 16-4-1956.

89 *Ibidem*, RvB 11-4-1956.

moeten ze gezamenlijk gaan produceren en verder rationaliseren. Het assortiment moet beperkt worden, waardoor voorraden gereduceerd kunnen worden.<sup>90</sup>

De productie van huishoudelijk aardewerk van de Société Céramique stopt in 1963 en wordt overgeheveld naar de Boschstraat. Van een leien dakje gaat het niet. De overbrenging, zo meldt directeur Hoevenagel begin 1965, is in het jaar daarvoor met veel problemen gepaard gegaan. Gevolg: productiedoelen worden niet gehaald. Het marktaandeel op de Nederlandse markt loopt terug, terwijl de buitenlandse concurrentie meer huishoudelijk aardewerk en porselein afzet. Het bedrijf profiteert onvoldoende van de toename van de binnenlandse consumptie. Voorts kampt het bedrijf met *'manque de contrôle de la part des cadres'* en *'la qualité des personnel est moindre que dans le temps'*.<sup>91</sup> Het wordt steeds duidelijker dat de productie van huishoudelijk aardewerk, waarmee de Sphinx groot geworden is, een aflopende zaak is. Het personeel in de afdeling huishoudelijk aardewerk veroudert sterk, met als gevolg minder productiviteit. Op 1 januari 1964 gaan de lonen met 10 procent omhoog. De bedrijfsleiding klaagt steen en been over de gang van zaken in de afdeling huishoudelijk aardewerk: hogere lonen, lagere productiviteit.<sup>92</sup>

De leiding van het bedrijf overweegt nog even een geautomatiseerde fabriek voor de productie van huishoudelijk aardewerk te bouwen op het fabrieksterrein van de Céramique in Wyck. Maar omdat de kosten daarvan niet opwegen tegen het te verwachten rendement gaat het niet door. Het is opvallend dat in de Raad van Bestuur de vraag of de productie van kopjes en schoteltjes nog wel lonend is nauwelijks aan bod komt. Het familiebedrijf is ermee groot geworden. Traditie verplicht, maar kan ook een last zijn. Een manager en buitenstaander als Van Wassenhove hecht minder aan tradities en is daardoor beter in staat de vinger op de zere plek te leggen. Managers hebben door hun opleiding de reputatie dat ze geschikt zijn om leiding te geven aan ondernemingen, ongeacht de soort. Het dynamische imago van de manager staat na de oorlog in schril contrast met dat van de directeur van een familiebedrijf: statisch, niet altijd even capabel.<sup>93</sup>

90 *Ibidem*, RvB 19-2-1958, brief Sphinx aan de aandeelhouders.

91 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 197, RvB 14-1-1965. Vertaling: 'gebrek aan controleurs' en 'het personeel is niet meer zo goed als vroeger'. Sedert begin jaren zestig is de voertaal in de vergaderingen van de Raad van Bestuur van het gefuseerde bedrijf Frans, de notulen zijn ook in het Frans. Pas eind jaren zestig met de komst van nieuwe leden in de Raad van Bestuur die geen Frans spreken, zijn de notulen weer in het Nederlands opgesteld.

92 *Ibidem*, RvB 11-9-1964.

93 Jacques van Gerwen en Ferry de Goey, *Ondernemers in Nederland. Variaties en ondernemen. Bedrijfsleven in Nederland 1* (Amsterdam 2008) 152.

Medio jaren 1960 staat het bedrijf er niet florissant voor: de verliezen lopen op, het personeelstekort is niet opgelost, het verloop is nog altijd groot en de productiviteit staat onder druk. Ir. Claessens, verantwoordelijk voor de sanitairproductie, klaagt dat hij elke kandidaat moet aannemen die zich aandient. ‘Selecteren is er niet meer bij. Daar er bovendien veel vreemdelingen komen, die geen Nederlands spreken, is het welhaast onmogelijk ze op te leiden. Doordat het peil zo zakt, lopen de nette mensen weg’.<sup>94</sup> De vreemdelingen op wie Claessens doelt, zijn enige tientallen Grieken die van Sphinx Hellas in Kalamaki nabij Athene zijn overgekomen naar Maastricht.

Intussen dreigen Belgische grensgangers te verkassen naar nieuwe bedrijven dichterbij huis. Soeters wijst in 1963 op het gevaar dat uitgaat van de vestiging van Ford in Genk. Hij vreest dat Sphinx 150 sanitairarbeiders kwijtraakt.<sup>95</sup> En met de arbeidsmoraal gaat het ook bergafwaarts, constateert de Raad van Bestuur: het blauwe maandag vieren is ‘nog steeds schrikbarend’.<sup>96</sup>

## Onderzoek GITP

Directeur-generaal Van Wassenhove vreest dat de problemen nog groter zullen worden. Hij wil weten waarom er in Maastricht nog altijd een aversie bestaat tegen de Sphinx. Het Nijmeegse Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie (GITP) krijgt opdracht onderzoek te doen naar de ontwikkeling van de arbeidsmarkt in Maastricht en de Belgische grensregio en de reputatie van het bedrijf als werkgever. Het onderzoek vindt plaats van eind 1964 tot begin 1965. Medewerkers van GITP voeren gesprekken met een groot aantal instellingen zoals het GAB, arbeidsvoorziening in Belgisch-Limburg en bestuurders van Nederlandse en Belgische vakbonden, de leiding van de MA-school in Maastricht, de directeuren van de school voor Voortgezet Lager Onderwijs en de Lagere Technische School en de aalmoezenier van Sociale Werken.<sup>97</sup>

Zij wijzen op het belang van de Belgische pendelarbeiders, maar waarschuwen ook. Men pendelt slechts ‘in afwachting van nog betere plaatsingsmogelijkheden in de onmiddellijke eigen omgeving. In België kan men – als er werk is – altijd meer verdienen dan in Nederland’. De uitgaande pendel is nog altijd heel hoog (5.800 personen in 1964, van wie bijna de helft richting Sittard-Geleen). Het bedrijf, zo

94 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 253, notulen directieconferentie 30-8-1965.

95 *Ibidem*, inv.nr. 252, notulen directieconferentie 9-9-1963.

96 *Ibidem*, notulen directieconferentie 9-12-1963.

97 *Ibidem*, inv.nr. 213, rapport GITP, inleiding.



Op de afdeling sanitair. SHCL, fotocollectie Sphinx-Céramique.

luit een aanbeveling in het rapport, moet overwegen productie-eenheden naar Belgisch-Limburg over te hevelen. Uit wervingsoogpunt biedt dat zeker soelaas.<sup>98</sup> Mocht het bedrijf in Maastricht blijven, dan moet, gezien het risico van uitval van het Belgische aanbod, het wervingsklimaat in Maastricht verbeteren. ‘De opinies bij het onderwijs kunnen de reputatie van een bedrijf maken en breken.’<sup>99</sup> Het bedrijf moet vanwege de personeelsschaarste meer investeren in mechanisatie. Dat komt ook het imago van het bedrijf ten goede.<sup>100</sup> Dat maakt het bedrijf mogelijk ook aantrekkelijker voor jonge arbeiders met lts-achtergrond die een voorkeur hebben voor bedrijven buiten Maastricht, vooral de mijnen.<sup>101</sup>

98 *Ibidem*, p. 31.

99 *Ibidem*.

100 *Ibidem*, p. 32.

101 *Ibidem*, p. 8.

## Vuil werk

Uitvoerig gaat het rapport in op de verschillende opinies over het bedrijf. Aan Belgische kant zijn die overwegend positief, zowel bij de arbeiders als bij de bonden. De Belgische arbeidsbureaus merken evenwel dat ook onder de grensgangers een aversie begint te ontstaan tegen ouderwets en vuil werk. Het is werk met een lage status. Vooral de Céramique-fabriek in Wyck heeft een minder goede reputatie bij de Belgen.<sup>102</sup> De opinie in Maastricht over het bedrijf is ook niet positief. ‘Zoals te verwachten was zocht men de verklaring voor de negatieve roep van Sphinx-Céramique in eerste instantie in het verleden’.<sup>103</sup> Volgens de onderzoekers hebben de oudere industrieën net zoals elders in Nederland een negatief imago. Ervaringen van de crisistijd ‘worden zeer eenzijdig’ op deze bedrijven geprojecteerd. Dat geldt voor de aardewerkindustrie sterker dan elders in Nederland het geval is. ‘Allerlei negatief gekleurde verhalen uit vroeger en ongunstiger tijden hangen nog opvallend sterk in de overlevering’.<sup>104</sup> Ook het GITP wijst nu weer op de grote tegenstelling tussen arbeiders en leiding. Het ambachtelijk karakter van het bedrijf en het gebrek aan mechanisatie staan haaks op de hang van de arbeider naar meer technische industriearbeid in een schone en moderne omgeving.<sup>105</sup>

De aardewerkarbeider heeft een zeer laag sociaal prestige. ‘De Maastrichtse arbeider zal zich nauwelijks met Sphinx-Céramique identificeren’. Op de vraag aan arbeiders in het bedrijf of ze hun zoon bij de Sphinx zouden willen laten werken, komen vaak negatieve antwoorden. Met name in onderwijskringen heerst de opvatting dat enkel de minst succesvollen op de lagere school bij de Sphinx gaan werken. Dat is een gevaarlijk oordeel, zo constateren de onderzoekers.<sup>106</sup> Sphinx-Céramique fungeert als een soort zondebok, als ‘dankbaar object’ voor talrijke veroordelen. Zo zou het bedrijf weinig kansen bieden aan geschoolden. Maar intussen heeft die opvatting wel postgevat bij jongeren. Zo blijkt 44 procent van 77 onlangs afgestudeerde bankwerkers werk te hebben gezocht buiten Maastricht, vooral in de mijnen. ‘De Maastrichtenaar koestert zeker geen trots op de eigen industrie en van een geëmancipeerde en zelfbewuste industrie-arbeidersbevolking is beslist nog geen sprake’, luidt het oordeel van de onderzoekers.<sup>107</sup>

Een opvallende conclusie is dat de personeelsdienst niet ‘zwaar’ genoeg in de organisatie hangt, dat het lagere kader een te grote macht heeft en de ‘divisions’

102 *Ibidem*, p. 22.

103 *Ibidem*, p. 23.

104 *Ibidem*.

105 *Ibidem*, p. 24.

106 *Ibidem*.

107 *Ibidem*, p. 25.



een te grote zelfstandigheid bezitten. ‘De bekende Sphinx-Céramique uitdrukking “dat iedere chef koning is”, wordt ook buiten het bedrijf ervaren’.<sup>108</sup> Het is opvallend dat noch de Raad van Bestuur noch de directeurenconferentie verder ingaat op het rapport. De dagelijkse gang van zaken slokt blijkbaar alle aandacht op.

## Mijnsluiting

Als minister van Economische Zaken Joop den Uyl op 17 december 1965 in de Heerlense schouwburg aankondigt dat de Limburgse mijnen versneld afgebouwd worden, gloort er weer een beetje hoop in de directiekamers. Een maand eerder heeft de Sphinx in een oplage van 100.000 exemplaren een wervingskrant in de mijnstreek verspreid.<sup>109</sup> Zou de directie soms weet hebben gehad van de aankondiging van Den Uyl? Het lijkt er eerder op dat ze inspeelt op een proces dat er al zat aan te komen. In augustus 1966 organiseert de Sphinx een voorlichtingsavond voor jonge mijnwerkers in de wijk Lindenheuvel in Geleen. Vooraf is er een aparte wervingskrant verspreid. Het resultaat valt tegen: ‘Een dergelijke wervingsactie is duur en ze heeft in feite minder gebracht dan de annonces in het Limburgs Dagblad’.<sup>110</sup> Het wordt met de terugloop van de grensgangers in de tweede helft van de jaren 1960 steeds lastiger ook de sanitairafdeling op volle sterkte te laten draaien. Directeur-generaal Van Wassenhove is er niet gerust op: als het niet lukt voldoende personeel te krijgen, wordt het lastig de sanitairfabriek aan de gang te houden.<sup>111</sup>

De situatie bij de afdeling huishoudelijk aardwerk is begin 1968 ronduit slecht. ‘*Le planning, la production et la vente ont  t  complètement d sorganis s,*’ klaagt Van Wassenhove. De directeur huishoudelijk aardwerk heeft volgens hem geen grip op de afdeling. Van Wassenhove neemt zelf de leiding in de afdeling over.<sup>112</sup> Het is een laatste poging om de oudste afdeling van het bedrijf overeind te houden. Begin 1969 valt het doek over de afdeling huishoudelijk aardewerk. *De Nieuwe Limburger* kopt: ‘Het tijdperk van tasse en sjeutelkes is voorbij’.<sup>113</sup> De aankondiging van de sluiting, zo constateert de RvB een paar maanden later, is niet bevorderlijk voor de reputatie van het bedrijf. Het is lastig nieuw personeel aan te trekken.<sup>114</sup> Spaanse

108 *Ibidem*, p. 29.

109 *Ibidem*, EAN 1014, inv.nr. 253, notulen directieconferentie 29-11-1965.

110 *Ibidem*, 29-8-1966.

111 *Ibidem*, 25-8-1969.

112 Vertaling: ‘De planning, de productie en de verkoop zijn helemaal niet op orde’. SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 199, RvB 6-2-1968.

113 *De Nieuwe Limburger*, 1-2-1969.

114 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 199, RvB 30-6-1969.

gastarbeiders moeten de gaten in de sanitairafdeling opvullen. Een deel van de overbodig geworden arbeiders in de afdeling huishoudelijk aardewerk wordt overgeplaatst naar de sanitairafdeling, de overigen vloeien af.<sup>115</sup> In de sanitairafdeling, die nu de kern van de Sphinx-Céramique vormt, is het intussen kommer en kwel. De productie blijft achter, klanten lopen weg. De directeurenconferentie constateert: ‘De toestand is veel hopelozener dan in 1965’.<sup>116</sup>

## Conclusie

Dat de ervaringen van de crisisjaren 1930 lang doorwerken bij arbeiders is op zich niet zo verwonderlijk. De herinneringen aan die jaren waarin ze te maken hebben met soms langdurige werkloosheid of met het opjagen van het werktempo zoals in de Limburgse mijnen staan na de oorlog op het netvlies.<sup>117</sup> Volgens Ad Knotter heeft de crisis van de jaren 1930 in Maastricht lang doorgewerkt. Hij wijst erop dat de grote omvang van de Maastrichtse ‘onmaatschappelijkheid’ in de jaren 1950 mede het gevolg is van de omvangrijke structurele werkloosheid in Maastricht en de daarmee gepaard gaande armoede in de jaren 1930.<sup>118</sup> De erfenis van de jaren 1930 drukt ook zwaar op de Sphinx. De vaak bruuske manier waarop het bedrijf in de depressiejaren met zijn personeel is omgesprongen, staat in menig arbeidersgezin in het geheugen gegrift. Maar dat verklaart maar ten dele waarom de Sphinx zoveel moeite heeft om na de oorlog weer een aantrekkelijke werkplek te worden voor (jonge) arbeiders uit Maastricht. Er zijn ook andere factoren in het spel. Het imago van verouderd bedrijf waar je niets leert leeft bij de arbeidsbeurs en in het onderwijs. De Sphinx moet opboksen tegen bedrijven die beter betalen en doet te weinig om de band met het personeel te versterken. De constatering van het GITP dat de personeelsdienst niet ‘zwaar genoeg’ in de organisatie hangt spreekt boekdelen. De Raad van Bestuur constateert weliswaar dat de binding met het personeel beter moet maar onderneemt geen noemenswaardige actie. Omdat de werving in Belgisch-Limburg genoeg personeel oplevert om te kunnen blijven draaien is er geen urgentie om de binding met de Maastrichtse arbeidersbevolking te versterken. Op de achtergrond speelt ongetwijfeld mee dat de slechte gang van

115 *Ibidem*, RvB 6-1-1970.

116 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1014, inv.nr. 254, notulen directieconferentie 29-9-1969.

117 Zie Ad Knotter (red.), *Mijnwerkers in Limburg. Een sociale geschiedenis* (Nijmegen 2012) 368 over het conflict op de Maurits in 1951 waar de katholieke mijnwerkersbond fel uithaalt tegen de harde willekeur van de bedrijfsleiding.

118 Ad Knotter, *Rondom de Stokstraat. ‘Onmaatschappelijkheid’ en ‘onderklasse’ in de jaren vijftig* (Maastricht 1999) 29.

zaken in de afdeling huishoudelijk aardewerk en de fusie van de Sphinx met de Société Céramique zoveel aandacht vergt van de Raad van Bestuur en de directie dat er te weinig oog is voor andere brandende kwesties zoals het gebrek aan binding met het personeel.

In 1952 ontbrandt in de Raad van Bestuur een discussie over de vraag of het bedrijf niet een eenhoofdige leiding moet krijgen. Moet de organisatie waarin traditiegetrouw bestuursleden samen met de directeuren van de verschillende afdelingen de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf voor hun rekening nemen niet op de helling? Bestuursvoorzitter Adolphe Regout vindt van niet: '(...) is de Sphinx een te gecompliceerd bedrijf daarvoor'.<sup>119</sup> De Raad van Bestuur kiest niet voor een slagvaardiger leiding, met een grotere beslissingsbevoegdheid voor de ingenieurs/bedrijfskundigen. Niet alleen de arbeiders, die de crisisjaren hebben meegemaakt, hebben na de oorlog last van het verleden.

119 SHCL, Archief Sphinx, EAN 1012, inv.nr. 257, RvB 3-6-1952.



Aan het einde van de werkdag. Sphinx-personeel loopt door de fabriekspoort naar buiten, ca. 1965. SHCL, fotocollectie Sphinx.