

Lederrekrutteringen til de første andelsslagterier¹

Af *Flemming Just*

Indledning

Fra 1887 og de næste fire år blev der etableret 17 andelsslagterier, og ved århundredskiftet var der 26 andelsslagterier i drift. Da det første landmandsejede slagteri blev stiftet i sommeren 1887 fandtes der også en række privatslagterier, som for størstepartens vedkommende var grundlagt i midten af 80'erne.

Spørgsmålet er, hvordan det lykkedes at få skaffet kvalificerede ledere på så kort tid til en ny branche. Undersøgelsen vil især koncentrere sig om andelssektoren i perioden 1887–1900, idet man kunne formode, at det gav problemer at finde egnede lederemner, som ud over merkantile evner også forstod de særlige ledelsesforhold i en andelsvirksomhed. Det vil i den forbindelse blive undersøgt, om bestyrelserne lagde vægt på, at direktørerne havde kendskab til andelsbevægelsen, og desuden set på, hvordan disse direktører fungerede i forhold til de ikke-merkantilt uddannede folkevalgte ledelser og i forhold til de ansatte.

Inden jeg forsøger at nærme mig et svar på disse spørgsmål, så lidt om den historiske sammenhæng, andelsslagterierne opstod i.

Flemming Just, f. 1957, cand. mag. i historie og dansk. Ansat ved Sydjysk Universitets Center. Har udgivet »Kjære broder. Breve fra husmand Terkel Kristensen 1860–1918 (1982). »Brugsforeningsbevægelsen 1866–1920 – med udgangspunkt i Ribe amt« (1984). »Samspillet mellem staten, landbrugsorganisationerne og landbrugskoope-rationen« (1984), »Banen for fremtiden – eller kampen om andelsloven 1909–1917« (1986).

De første andelsslagterier

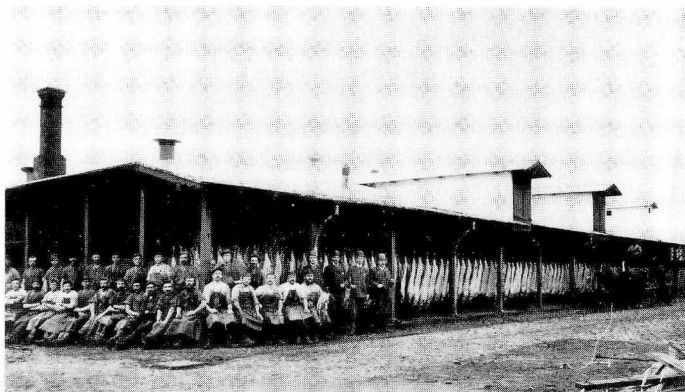
I 1887 blev det første andelssvineslagteri i Danmark oprettet i Horsens. Det gav stødet til en række lignende initiativer i mange af landets øvrige byer, og alene i perioden frem til 1891 blev der oprettet 17 andelsslagterier. En lavkonjunktur kombineret med en hård konkurrence med de private slagterier, samtidig med at Tyskland igen åbnede for import af levende svin, satte sine naturlige grænser for en yderligere ekspansion. Flere af andelsslagterierne måtte endda lukke igen. De næste slagterioprettelser kom i årene 1894–97 med ti nye andelsslagterier. Der var her tale om slagterier, der enten ikke var nået at komme med i den første »bølge«, eller hvor de etablerede slagteriers første 7-års periodedrift var ved at være afsluttet. Det gav mulighed for nye slagterier til at kapre andelshavere og binde dem til en leveringspligt.²

Denne første del af andelsslagteriernes historie før århundredskiftet er velbeskrevet, dels i en mængde jubilæumsskrifter fra de enkelte slagterier og dels i ikke mindre end tre festskrifter fra De samvirkende danske Andels-Svineslagterier (nu Danske Slagterier).

Men med denne gren af andelsbevægelsen forholder det sig som med den øvrige bevægelse: det er initiativtagerne og den folkevalgte ledelse, der står i centrum. Den ansatte ledelse ofres forbavsende få linier i betragtning af dens store betydning for, at kooperativet kan fungere tilfredsstillende.³

Den manglende interesse for den ansatte ledelse er ikke kun et dansk fænomen. Den internationale historiske litteratur lider af de samme mangler.⁴ Selv en kooperativ managementteori er ret svagt beskrevet på trods af den kooperative organisationsforms store udbredelse i de fleste lande.⁵

Der, hvor Kooperationens direktører tydeligst kommer frem, er i forbrugerkooperationen, som er tættere på de fleste mennesker, og hvor direktørerne er mere kendte af offentligheden end landbrugskooperationens direktører. Det har resulteret i flere kritiske bøger, hvor direktørerne beskyldes for at ville svigte de kooperative idealer og for at underløbe den folkevalgte ledelse.⁶



Det samlede personale på Esbjerg Andels-Svineslagteri fotograferet i begyndelsen af 1890'erne uden for svalegangen. Yderst til højre i gruppen står slagteridirektør Hansen, der havde en fortid som grosserer i Odder. Efter en uoverensstemmelse med bestyrelsen, som ønskede en nedsættelse af hans løn, tog han i 1895 sit tøj og gik. Kort tid efter oprettede han et privatslagteri i byen. På andelsslagteriet gav opsigelsen anledning til et karakteristisk karriereforløb. Den hidtidige bogholder rykkede op som ny direktør, og kontoristen fik den ledigblevne bogholderstilling. (Esbjerg Byhistoriske Arkiv).

De første privatslagterier

Inden andelsslagteriernes fremkomst var der etableret en del private slagterier. De to første blev oprettet i midten af 1860'erne i København af to grosserere. Den ene af dem, Philip W. Heyman, oprettede senere i midten af 1880'erne en del slagterier rundt om i landet og samlede dem i selskabet De danske Svineslagterier. På samme tid gik flere lokale, pen-gestærke grosserere også ind i slagteribranchen, fx Hans Broge i Århus og H.J. Ankerstjerne i Randers. Det var efterhånden ved at være givtigt selv at slagte svinene og satse på mere kødfulde baconsvin fremfor den traditionelle eksport af levende, meget store svin til Tyskland. I alt fandtes der 11 privatslagterier i 1887, da det første andelsslagteri så dagens lys, og i 1890 var der 14.⁷

Privatslagterierne udgør et udforsket område, men gene-

relt kan det siges, at det var pengestærke *handelsmænd/grossererere*, der stod som initiativtagere. De havde erfaringer inden for andre dele af næringsmiddelsektoren. Grosserer A. N. Hansen, der oprettede det første privatslagteri på Christianshavn i 1865, havde således en større skibsprovanteringsforretning, hvor svineslagteriet blot blev en af flere sideordnede aktiviteter.⁸ Det samme gælder Hans Broge i Århus. Han havde hidtil gjort sig bemærket ved at sætte gang i den danske smørekspport til England, og med en aldrig svigtende sans for, hvor der var penge at tjene, opdagede han, at der i England var stigende efterspørgsel efter bacon.

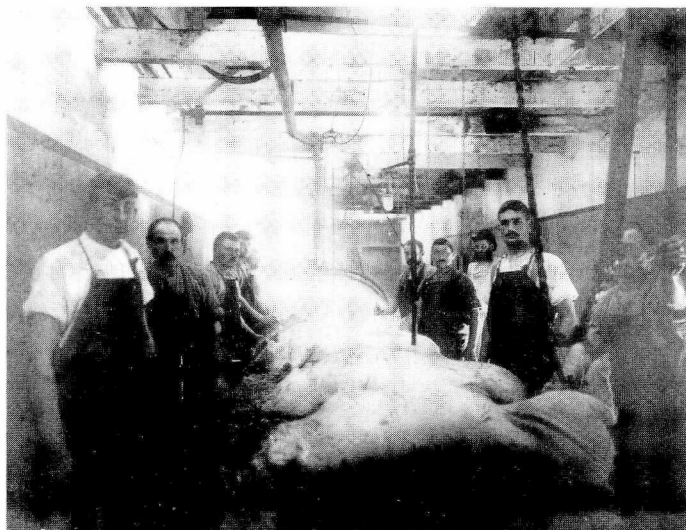
Magnus Kjær, Holstebro Svineslagteri, havde ikke den samme pengestærke baggrund. Men flere års beskæftigelse i England med flæskehandel havde lært ham noget om de engelske forbrugeres krav. Det udnyttede han i Danmark ved i tilknytning til sit slagteri at sætte et stort avlsarbejde i gang.

Alle disse første slagteriejere fungerede samtidig som slagteridirektører, dog med bogholdere/forretningsførere til at tage sig af det meste af det daglige. I Heymans tilfælde var det helt nødvendigt med lokale forretningsførere pga. hans mange slagterianlæg. Med de spredte foreliggende oplysninger ser det ud til, at disse forretningsførere som regel havde en merkantil uddannelse bag sig med indtil flere års erfaringer fra handel i England.

Andelsslagteri-direktørernes baggrund

Som tidligere nævnt blev der oprettet 17 andelsslagterier i perioden 1887–91, heraf de ti i de to første år. Hvordan kunne det lade sig gøre i løbet af ganske kort tid at samle både en stab af uddannede slagtersvende og med et galbraithsk udtryk en tekno-struktur bestående af slagtermestre, pølsemagere, bogholdere, kasserere og fremfor alt direktører?

Først direktørerne. Der foreligger oplysninger om deres baggrund fra ti af slagterierne. Af disse kom de fire fra private slagterier. Først måtte Magnus Kjær i Holstebro sige farvel til sin bogholder i 1887, da denne rejste til Horsens for at blive direktør. Horsens-folkene havde været i Holstebro for at få et indblik i slagterivirksomhed, og de havde straks syntes om den bogholder, der viste dem rundt. Holstebro Slagteri var et vel-



Slagteriarbejdere ved skræbebordet på Esbjerg Andels-Svineslagteri i 1893. Det hårde arbejde gav kun en ugeløn på 12–24 kr. Bortset fra en konflikt med en hårdtslående tysk pølsemaker var der ingen strejker på virksomheden i de ellers ret urolige år i 1890'erne på arbejdsmarkedet. Den lokale fagforening for slagteriarbejderne blev stiftet i 1896. Året før var Dansk Slagteriarbejderforbund blevet stiftet, og det gav anledning til en organiseringsbølge. Alene i 1896 blev der stiftet 13 fagforeninger rundt om i slagteribyerne. (Esbjerg Byhistoriske Arkiv).

anskrevet sted, så allerede året efter tog den næste bogholder imod et direktørtilbud fra det nye andelsslagteri i Holbæk.

Heymans slagterier var også leveringsdygtige i direktørsplanter, og både Hjørring og Assens Slagteri måtte afgive forretningsførere til nye andelsslagterier.

Men udbudet kunne i de første år ikke følge med efterspørgslen. Da Esbjerg i foråret 1888 som det andet andelsslagteri blev oprettet, annoncerede man efter en slagteridirektør. Der kom ansøgninger fra købmænd, slagtere og grossererere, men ingen fra folk med branchekendskab. Bestyrelsen antog derfor en grosserer fra Århus, der havde gjort det i smør- og kornhandel.

Et par landbrugskandidater var også blandt de første andelsslakteridirektører. Af andre erhverv kan nævnes en cand. pharm. og en slagtermester. Det var naturligvis et problem, når en direktør måske hverken havde forstand på slagtning eller på flæskesalg i England. Flere af de første slagterier valgte derfor at ansætte direktøren i så god tid, at han kunne tage på studieophold i England, medens slagteriet blev bygget.

Der kan ikke konstateres nogen ændring i de første direktørers baggrund i løbet af perioden 1887–91. Men frem til den anden slagteribølge 1894–97 skete der noget. Af de seks direktører, der kendes herfra, kommer alle fra en stilling i branchen: tre som direktører og tre som bogholdere.

Vender vi tilbage til slagterierne fra den første periode og ser på de, der skiftede direktør i løbet af de første ti år, er billedet det samme: Frem til 1891 er direktør nr. 1 og 2 ikke branchekyndige. Efter den tid består alle nye direktørstillingsbesættelser af enten direktører fra andre slagterier eller af bogholdere fra eget eller fra et andet slagteri. Eneste undtagelse er Skanderborg, som i 1894 ansætter en slagtermester.

Den samme forskel mellem den første og den anden slagteribølge går igen, når man ser på direktørernes gennemsnitlige antal ansættelsesår på samme slagteri. De første direktører, der blev ansat i perioden 1887–91, fungerede i gennemsnit $8\frac{1}{2}$ år samme sted. Og så er der endda en enkelt der med sine 35 år samme sted trækker gennemsnittet op. Ellers ville det ligge på $6\frac{1}{2}$ år.

Den første direktør på slagterier oprettet i perioden 1894–97 fungerede næsten tre gange så lang tid samme sted, nemlig gennemsnitligt 18 år.

Igen kan det tolkes som et udtryk for, at en professionalisering var slået igennem i midten af 90'erne. Andelsslakteribranchen var nu så stor, at den kunne skabe sit eget rekrutterings- og karrieremønster. Det virkede stabiliserende på den måde, at branchen ikke blot blev en karrieremulighed blandt flere for folk fra andre sektorer, og ved at der skete en erfaringsopsamling, som kunne formidles videre til folk (bogholdere), der blev i branchen. I andelssammenhæng havde det den betydning, at man fik nogle direktører, der var opflasket inden for andelsvirksomhederne og var bekendt med de særlige arbejdsbetingelser, det medførte i forhold til andelshaverne. Medaljens bagside – faren for indavl og manglende nye

impulser – ligger det uden for denne artikels periode at bedømme.

Samlet kan det konkluderes, at der efter 1891 ikke mere eksisterede noget lederrekrutteringsproblem til de mange nye andelsslagterier. Lidt mere nuanceret kan det udtrykkes sådan, at der måske for de fleste slagteribestyrelser slet ikke har eksisteret noget større rekrutteringsproblem. I en del tilfælde blev der ræsonneret som så, at hvis direktøren ikke havde forstand på slagterier, kunne han komme til at få det. Den holdning var forsvundet ved midten af 90'erne. Der var sket en professionalisering, så det var utænkeligt ikke at ansætte en branchevant.

En sammenhæng mellem størrelse og rekruttering?

Kravet om øget professionalisering kan måske ses som et udslag af dårlige erfaringer med de ikke-brancheyndige. Kan det tænkes, at det især har været de små slagterier, der har ansat ikke-branchevante?

Det sidste spørgsmål kræver, at det først defineres, hvad der er et stort og et lille andelsslagteri i perioden 1887–1900. Et tal for det fås ved at udregne gennemsnitsstørrelsen, både hvad angår antal slagtede svin og antal kr. i omsætning. En sådan beregning fremgår af tabellen nedenfor, hvor der er sket en opsplitning på dels første hele driftsår og dels resultat i år 1900.

	1. driftsår		1900	
	Antal svin	Omsætning	Antal svin	Omsætning
Slagterier opr. 1887–91	15.646	883.470	32.865	1.855.615
Slagterier opr. 1894–97	24.100	1.281.800	24.143	1.446.200
Gennemsnit	17.994	994.111	30.443	1.741.888

Kilde: Jubilæumsskrifter fra 18 andelsslagterier, heraf 13 opr. 1887–91.

Af tabellen fremgår det, at et gennemsnitsslagteri fra den første slagteribølge slagtede næsten 16.000 svin i det første

hele driftsår og havde en omsætning på små 900.000. Ved år 1900 var begge tal fordoblet.

Slagterierne fra den anden »bølge« var gennemgående noget større fra begyndelsen, ca. 24.000 slagtninger pr. år. Til gengæld ekspanderede de næsten ikke i de følgende år frem til århundredskiftet. Denne markante forskel skyldes, at svineproduktionen løb ind i en stagnationsperiode med dårlige priser i slutningen af 90'erne. Inden den tid havde de »gamle« slagterier i meget hård kamp med hinanden og privatslagterierne efterhånden sikret sig store oplande med mange landmænd bundet af leveringspligt. I relation til den konstaterede professionalisering af direktørerne i den anden bølge kan man derfor ikke tillade sig at slutte, at de branchekyndige ledere på de nye slagterier ikke var i stand til at sikre en fremgang modsat de gamle slagterier med flere ikke-branchekyndige.

Tilbage til spørgsmålet om en mulig sammenhæng mellem slagteriernes størrelse og deres valg af direktør. En rimelig forhåndsantagelse må være, at det især var de små slagterier, der slog sig til tåls med at ansætte en ikke-branchekyndig direktør. Små slagterier er her defineret som anlæg, hvor der fra begyndelsen blev kalkuleret med højst 10.000 svin.

Ud fra de 12 første slagterier, hvor der findes oplysninger om den første direktørs baggrund, ser der ikke ud til være en sådan sammenhæng. Slagterier, der som Esbjerg (1888) og Randers (1889) lagde sig på linje med eksemplet fra Horsens og satsede på 20.000 svin fra begyndelsen, ansatte hhv. en grosserer og en cand.pharm. som første direktør, hvorimod meget små slagterier som Fåborg (1888) og Skanderborg (1890) ansatte hhv. en agronom og en forretningsfører fra et privatslagteri. Det lykkedes kun i et par tilfælde for et slagteri at få en forretningsfører/direktør fra et privatslagteri. Ellers var det i halvdelen af tilfældene bogholdere foruden et par agronomer og et par slagtermestre.

To helt specielle tilfælde fra meget små slagterier må nævnes. I Odder (1888) markerede man sig klart som det lille slagteri i modsætning til naboen i Horsens. Der blev kun slagtet 8.000 svin på årsbasis, og de fire første år havde man ingen direktør. I stedet valgte bestyrelsen en tilsynsmand (formanden) til at forestå driften sammen med en lokal købmand, der var antaget som bogholder. Fra 1892 blev formandens søn antaget som direktør. Om han havde nogen merkantil bag-

grund vides ikke. I Herning (1890), der kun slagtede 3–4.000 svin, blev der heller ikke ansat en direktør af sparehensyn. Driftsbestyrerfunktionerne blev så varetaget af bestyrelsen sammen med slagtermesteren. Det gik dog kun i kort tid, i 1891 måtte slagteriet lukke.

Heller ikke over tid kan der registreres nogen synderlig forskel i rekrutteringen til de små og de store slagterier. Slagelse (1888) havde et mellemstort slagteri, og det lykkedes at få direktørstillingen besat med slagteridirektører de to første gange. Men tredje gang valgte bestyrelsen at ansætte en prokurist fra et københavnsk kornfirma, fordi man mente, der var problemer med den merkantile side af slagteriets drift. Det lille slagteri i Skanderborg fik som nævnt også en branchekyndig direktør første gang, men valgte alligevel at »nøjes« med en slagtermester anden gang.

Efter århundredskiftet begynder der dog at tegne sig små forskelle mellem slagterierne. De større andelsslagterier er i højere grad i stand til at tiltrække direktører eller vælger i det mindste folk, der er direktører, medens de mindre slagterier i højere grad ansætter bogholdere som direktører.

Med hensyn til den geografiske rekruttering er der kun få eksempler på hjemmefødninger, og her altid ved små slagterier. Ellers synes der at have været stor mobilitet blandt disse første direktøremner. Ansøgerne kom fra hele landet, og bestyrelserne valgte lige så bredt.

Samlet kan der derfor ikke konstateres en sammenhæng mellem de første andelsslagteriernes størrelse og deres mulighed for eller tilbøjelighed til at vælge en branchekyndig slagteridirektør.

Direktørernes lønforhold

Ifølge de fleste slagterivedtægter valgte bestyrelsen direktør og bogholder, medens direktøren antog og afskedigede øvrige funktionærer og arbejdere. Sidstnævntes løn blev bestemt i fællesskab af direktør og bestyrelse. Med hensyn til prokura var direktøren i forening med et bestyrelsesmedlem berettiget til at underskrive med bindende virkning i sager, der vedrørte den daglige forretningsgang.

Det er de eneste oplysninger, der kan hentes ud fra ved-

tægterne om direktørernes formelle ansættelsesforhold. Men i en del tilfælde kender vi også deres lønforhold, og de var meget forskellige, i det mindste frem til århundredskiftet. Nogle eksempler.

- Esbjerg, 20.000 svin, grosserer, løn: 3.000 kr. + 4% af nettoudbyttet
- Slagelse, 17.000 svin, direktør, løn: 5.000 kr. + 6% af nettooverskud
- Randers, 17.000 svin, cand. pharm., løn: 3.000 kr. + 5% af nettoudbyttet, dog højst 5.000 kr. i alt
- Køge, 10.000 svin, bogholder, løn: 2.000 kr. første år + 6% tantieme + 1.000 kr. mere i grundløn, hvis det gik godt
- Skanderborg, 3.500 svin, forretningsfører, løn: 1.500 kr. + andel i overskuddet

Direktørernes lønninger svingede altså mellem 2 og 6.000 kr. Til sammenligning tjente en faglært arbejder 8–900 kr. Slagteridirektørens løn var en nettoløn. Han havde ikke som uddeleren og mejeribestyreren folk på kost og logi og skulle heller ikke betale en eller flere af de ansatte ud af egen lomme.

Ud fra de få eksempler ovenfor må der siges at være en sammenhæng mellem direktørernes baggrund, slagteriets størrelse og direktørernes løn. Slagelse er i den forbindelse interessant. Da slagteriet blev opført i 1888 som et af de første, var bestyrelsen klar over, at det kunne blive vanskeligt at skaffe en kvalificeret direktør. Der blev derfor annonceret i både Berlingske Tidende og i to jyske blade, fordi de fleste privatslagterier lå i Jylland. Ud over direktøren søgte bestyrelsen også en kasserer. Til den post kom der 41 ansøgninger, til stillingen som direktør kun to, hvoraf den ene var dyrlæge og ikke kunne betragtes som kvalificeret. Den anden var til gengæld godt kvalificeret. Allerede som 20-årig havde Philip Heyman gjort ham til forretningsfører for sit slagteri i Assens, og den unge mand havde dér vist store evner. Nu tre år senere ville han prøve kræfter med et større slagteri. Han kendte sit eget værd og vidste, at han var den eneste kvalificerede. Det blev udnyttet til at presse lønnen langt over, hvad der var et gennemsnit i branchen. Bestyrelsen accepterede og fik ikke grund til at fortryde det. Mandens navn var Martin Dessau, og han blev senere etatsråd og direktør for B&W.

Slagteridirektørerne og andelshaverne

Navnet direktør var noget fremmedartet i andelsbevægelsen. Det smagte lidt for meget af de privatkapitalistiske foretagender. I de første år benyttedes da også titler som driftsleder eller driftsbestyrer, men snart var betegnelsen direktør slået fast, og andet ville også være unaturligt, for der var tale om »ægte«
virksomhedsledere, også selv om de stod i spidsen for andelsforetagender.

Fra andre andelsvirksomheder som brugsforeninger og andelsmejerier var lederstillingen af en helt anden type. Det afgørende var, at begge var placeret lokalt og havde et ret afgrænset område som virkefelt. Specielt for brugsforeningsbevægelsen frem til århundredskiftet var der ofte tale om, at uddeleren var lokal og langt fra altid en højstatusperson. Efterhånden som uddelerhvervet blev professionaliseret blev stillingen forlenet med en større prestige, og der var en ret høj mobilitet blandt uddelerne.

Mejeribestyrer-hvervet var fra begyndelsen professionaliseret, og i kraft af bestyrernes store lokale betydning blev de straks centrale personer i lokalsamfundene. Skønt egentlig funktionærer blev de betragtet som selvstændige og med en status som præsten og førstelæreren. Ofte blev de involveret i andet foreningsarbejde, ligesom de var meget efterspurgt i selskabslivet. Denne integration i lokalsamfundene skyldtes også mejeribestyrernes sociale baggrund. Ofte var de gårdmandssønner eller kom i det mindste fra landet. De havde derfor let ved at glide ind i det lokale liv og blive accepteret som en af sognets egne.¹⁰

Slagteridirektørerne adskilte sig på mange måder fra uddelerne og mejeribestyrerne. Slagterierne var ikke lokale men regionale, og de var placeret i byerne som centrum for et stort opland. Det betød, at direktørerne ikke gled ind i lokalsamfundene, men boede i byerne og blev en del af borgerskabet der. Var det en situation, som bønderne brød sig om? Faktisk ja. For slagteridriften adskilte sig på to afgørende punkter fra mejeridriften. For det første var selve slagteprocessen noget fjernere fra bondens hverdag end smørfremstilling. Vel havde man hjemmeslagtning, men på et slagteri blev der stillet helt andre krav til flæskets kvalitet og udskæring. Her gjaldt det om at få så ensartede flæskesider som muligt og få udnyttet

resten af svinet så økonomisk som muligt i pølsemageriet og i fedtsmelteriet. Alt sammen foregik det i, efter datidens forhold, store industrielle anlæg med mange ansatte. Der krævedes altså en god portion indsigt i såvel det rent slagteritekni- ske som i at kunne organisere arbejdet. I forhold hertil virkede arbejdet på mejeriet langt mere hjemmevant. Der var i be- gyndelsen stort set kun tale om, at smørkærningen blev flyttet fra hjemmet og gennem stordrift og centrifuge sat mere i system.

For det andet var den kommercielle side vidt forskellig. Mejeribestyreren skulle først og fremmest være god til at lave smør. Selve salget foregik ved, at danske smørgrossister op- købte de enkelte mejeriers smørproduktion ud fra smørno- teringen. Det enkelte mejeri havde således ikke mere med smørret at gøre, når det var leveret til grossisten. Det gjorde salget både mindre risikabelt og også mere overskueligt, hvad der i næste række betød, at mejeribestyrelserne havde ganske god indsigt i det kommercielle og reelt stod for den side af sagen.

Helt anderledes forholdt det sig med det kommercielle i slagterierne. Her var der tale om c.i.f.-handel. Slagterierne havde altså ansvaret for flæsket, indtil det i England var overtaget af en agent. Det gjorde salgsarbejdet mere kompli- ceret af flere grunde. Slagterierne måtte sørge for, at der var ordentlige køleforhold i udskibningshavnene og på skibene, og at opbevaringsforholdene også var tilfredsstillende i de engel- ske havne (hvad de langt fra var!). Men det afgørende var, at selve salget først foregik i England til en eller flere faste agenter, som så solgte det videre til grossister. Agentprovisio- nen lå normalt på 3%, men det kunne være uigennemskueligt, hvilke ydelser slagterierne fik for de penge.¹¹ I den situation var det temmelig vanskeligt for en bestyrelse at have indsigt i, hvad der egentlig foregik. Man måtte stole på, at man havde en dygtig slagteridirektør, der havde forbindelserne i orden og var mindst lige så snedig som de andre.

Slagteribestyrelsernes holdning til direktørerne var derfor ikke, at de skulle handle på en særlig andelsmåde. De for- ventede tværtimod, at direktørerne var i stand til at spille op mod storkapitalen og bruge dens metoder til at give bønderne en god efterbetaling. Derfor blev der heller ikke skelet til, om en ny direktør kom fra et privatslagteri eller et andelsslagteri.

Den tvetydige holdning til storkapitalen på den ene side en afstandtagen og på den anden side en tro på, at storkapitalens folk var lidt smartere – kom meget godt til udtryk i tiden omkring 1890. Der var dengang et forsøg på fra Heymans og Tietgens side at få sluttet privat- og andelsslagterierne sammen i et stort selskab. Holdningen blandt mange bønder var, at en sammenslutning med så kapitalstærke mænd ville være en økonomisk gevinst, og man ville kunne drage fordel af de privates durkdrevenhed, som det blev udtrykt.¹²

Andelshaverne forventede altså, at slagteridirektøren opførte sig som en foretagsom direktør i det øvrige erhvervsliv. Der kom derfor sjældent noget tæt forhold mellem andelshaverne og direktøren. Han kom fra et andet miljø, havde en anden uddannelse, arbejdede på en stor virksomhed til en ret stor gage og befandt sig i et borgerskabsmiljø uden forbindelse til landbomiljøet. Slagteridirektøren var man Des med, og ønskede man en samtale med ham skete det med hatten underdanigt i hånden på direktørens kontor.

Man forventede, at slagteridirektøren vidste, hvad der rørte sig blandt bestyrelsesmedlemmerne og blandt andelshaverne. Men herved adskilte direktørens rolle sig ikke nævneværdigt fra den rolle, som direktøren havde på et privatslagteri, hvor der også skulle tages hensyn til bestyrelse og producenter. Hvor tætte relationerne blev til formand, bestyrelse og andelshavere havde derfor ikke noget med andelsslagteridirektørtitlen at gøre, men med personlige egenskaber og hvordan parterne »svang« sammen. Var direktøren dygtig og forstod han samtidig at komme i kontakt med andelshaverne, kunne han være sikker på en opbakning, det ellers lå fjernt for bønderne at vise en mand fra byborgerskabet. Da direktøren for Køge Andels-Svineslagteri efter 15 års dygtigt arbejde takkede af, viste andelshaverne deres taknemmelighed ved at forære ham en hest med vogn og seletøj.

Slagteridirektøren og de ansatte

Slagteridirektørens højrehånd var bogholderen, der ofte samtidig var kasserer. Der fandtes to vidt forskellige bogholdertyper i slagteribranchen. Der var først den »gammeldags« bogholdertype, hvis højeste ambition var at føre et korrekt bog-

holderi. Dem var der mange af i slagteribranchen, og endnu flere der søgte. Ofte var bogholder-/kassererhvervet bestridt af en lokal mand, f.eks. en købmand eller en gårdmand, som her fandt en god og sikker indtjeningsmulighed. Lønnen var ret god, som regel 1.500–2.000 kr. Hvis manden samtidig var kasserer, krævedes en kaution, oftest på 10.000 kr., i enkelte tilfælde 20.000 kr. Var manden købmand eller fra foreningslivet bekendt med regnskabsvæsen, kunne han springe direkte ind i stillingen. Men der er også eksempler på, at den nye bogholder skulle forpligte sig til at rejse til et andelsslagteri og sætte sig ind i regnskabsvæsen og bogholderi. Oveni kunne der komme krav om, at bogholderen for egen regning måtte skaffe sig det nødvendige kontorinventar.

Den anden bogholdertype var karrieremanden. Han var ung, fik en indsigt i såvel det slagteritekniske som i det kommercielle og havde som regel i en kortere periode været på studieophold i England eller arbejdet på kontor hos slagteriets engelske agent.

Som vist i det tidligere var det allerede fra midten af 90'erne et fast rekrutteringsmønster, at slagterierne kaprede disse unge bogholdere hos hinanden for at sætte dem i direktørstolen. Fra århundredskiftet var andelsslagterierne så mange, at de var selvforsynende med direktøraspiranter. Ingen steder fremgår det, at bestyrelserne har haft noget imod direktøremner fra de private slagterier. Det kan blot konstateres, at den foretrukne kandidat som oftest kom fra et andelsslagteri.

Under bogholderen kom kontoristerne. Egentlig havde opretterne regnet med, at direktøren og bogholderen selv kunne klare alt kontorarbejde, men gradvist blev der ansat flere kontorister. Deres løn kunne på de større slagterier komme op på 1.000 kr. om året.

Ude på slagteriet herskede slagtermesteren. Efterhånden som andelsslagterierne fik etableret pølsemagerier, kom pølse-mageren til og regerede over det domæne.

Man finder flere tyske navne blandt de første slagtermestre og pølsemagere, men der synes i øvrigt ikke at have været større rekrutteringsproblemer. Til gengæld var der i starten et kvalifikationsproblem hos mange slagtermestre. De var uddannet ved et håndværksfag og skulle nu fungere som driftsledere af industrielle anlæg. Det kunne give problemer med fx fedtafsmeltingen, saltningen og isningen, og ikke alle var lige

gode til at skære flæskesiderne til, så de passede præcist til de engelske aftageres smag. For slagteriet var det en fordel, at så meget af svinet kunne skæres til som flæskesider, der gav den givtige bacon-pris. Fra engelsk side var der derimod ikke begejstring for de »brede« tilskæringer.

Der ser ikke ud til at have været særlig stor udskiftning af slagtermestre. Deres løn lå typisk på 1.200–1.400 kr. om året, på små slagterier kun omkring 800 kr.

Slagtermestrenes nærmeste underordnede var slagtersvendene. På et mellemstort slagteri var der typisk ansat 5–6 svende. Deres løn lå på 16–18 kr. om ugen. Dertil kom et lignende antal arbejdere, der fik 2 kr. om dagen eller ca. 600 kr. om året.

I planerne for de første slagterier regnede initiativtagerne med, at der til at slagte godt 20.000 svin krævedes

1 bestyrer og 1 bogholder, i alt.....	6.000 kr.
1 slagtermester	1.800 kr.
12 arbejdere a 800 kr.....	9.600 kr.
1 vejer/sorterer	1.600 kr.

Samlet var der ikke et stort personale på slagterierne de første år. På små slagterier som i Odder kunne man i begyndelsen nøjes med en tilsynsmand (i stedet for en direktør), en mester, to slagtere og fem arbejdere.

Da det ret store slagteri i Frederikssund blev etableret i 1894 var medarbejderstaben mere differentieret. Udover direktør og bogholder/kasserer blev der ansat følgende:

slagtermester	25 kr. pr. uge
slagtersvende (antal ukendt)	21 kr. pr. uge
svider	17 kr. pr. uge
tarmkone	11 kr. pr. uge
fedtkone	17 kr. pr. uge
4 arbejdere	12 kr. pr. uge
bødkersvend	13 kr. pr. uge

Lidt senere blev der også ansat en fyrbøder/maskinist til 22 kr. om ugen.

I de første år herskede der på mange slagterier et næsten patriarkalsk forhold mellem direktøren og de ansatte. Direktøren kunne f.eks. være en ansat behjælpelig med at finde en

bolig eller hjælpe de ansatte med at danne sygehjælpsforeninger, og løn- og arbejdsforhold blev ordnet ved mundtlige aftaler. Fra bestyrelsernes side var der stor tilfredshed med den ordning, hvad der må tages som udtryk for, at de ansatte har været moderate i deres krav. Det var også en organisering, der nøje svarede til arbejdsgiver-arbejdstager forholdet på landet.

Men i længden kunne det patriarkalske forhold ikke være en bæredygtig bro over de naturlige modsætninger mellem de to parter. Allerede i 1889 udbrød den første slagteristrejke. Det skete i Esbjerg, hvor slagteriarbejderne var utilfredse med en tysk pøsemager, der slog lidt for hårde lussinger. Men den første egentlige konflikt med arbejdsgiverne kom i 1893 i Randers. Konflikten brød ud kort tid efter, at den første fagforening for slagteriarbejdere var dannet der. Men den strejke blev tabt ligesom de fleste andre i 90'erne.

I 1895 dannede 8 fagforeninger Dansk Slagteriarbejderforbund med tilsammen 189 medlemmer. Der var fra starten tale om et industriforbund, som søgte at organisere alle arbejdere på slagteriet, både svende, pøsemagere og arbejdere. Det havde man succes med, og fire år efter talte forbundet 39 fagforeninger med 1036 medlemmer.¹³

Vi ved ikke, hvordan direktørerne reagerede på den udvikling, men fra bestyrelsesside så man med den største misnag på, at der fra slutningen af 90'erne kom fagforeninger ind som et mellemlid mellem direktøren og arbejderne i deres forhandlinger om løn- og arbejdsforhold.

I de første år efter århundredskiftet lykkedes det Slagteriarbejderforbundet at få organiseret alle slagterier omend ikke alle arbejdere. Overraskende nok var arbejdsgiverne meget langsomme til at danne modsvarende sammenslutninger. Det blev forsøgt før Første Verdenskrig, men ikke alle slagterier var med i aftalen, hvorfor det lykkedes arbejderne at spille slagterierne ud mod hinanden. Først i 1922 blev der dannet en decideret arbejdsgiverforening for andelsslagterierne.¹⁴

I andre sammenhænge virkede slagteridirektørerne blokerende for, at der kunne skabes ensartede regler for alle andelsslagterier. De foretrak det mere anarkistiske system, der betød, at den enkelte direktør havde større spillerum.¹⁵

En lignende modstand fra direktørside mod en arbejdsgiver-sammenslutning må formodes at være meget sandsynlig. For-

handlinger mellem arbejdsgivere og Slagteriarbejderforbund ville betyde, at slagterierne fik fastsat løn- og arbejdsforhold, som den enkelte direktør mente ikke passede til netop hans slagteri. Generelle forhandlinger kunne også nemt blive for kostbare for de mindre slagterier. Da der i 1900 blev lavet fælles overenskomst mellem Slagteriarbejderforbundet og 18 slagterier under De samvirkende danske Andels-Svineslagterier var det således de små slagterier, der stod udenfor. De foretrak at lave lokale aftaler.

I det hele taget begyndte forskellene mellem de store og de små slagterier at blive tydelige fra århundredskiftet. Rent kvantitativt blev forskellen mellem slagterierne større. De mindste slagtede stadig omkring 10.000 svin, men nu havde de store over 50.000 slagtninger om året. De små kunne godt følge med, når det gjaldt efterbetalingerne. Men i omkostninger pr. svin begyndte der at ske noget. Fra starten havde de små klaret sig godt med omkostninger pr. svin på ca. 3,20–3,60 kr., hvor de store lå på 4 kr. og over. Ved århundredskiftet havde de mindre slagterier bragt omkostningerne ned på omkring 3 kr. Men de større slagterier havde fået så meget styr på driften, at de nu lå nede på omkring 2,65 kr. pr. svin. Rent lønningsmæssigt gav det sig udslag i, at de større slagterier kunne tillade sig at udbetale højere lønninger og tiltrække nogle af de bedste direktører. Arbejds lønningerne var generelt også højere på de større slagterier. Ovenfor blev det vist, at en slagtermester fik 25 kr. om ugen på Frederikssund Andels-Svineslagteri, og en fyrbøder fik 22 kr. Da et lille slagteri tre år senere blev oprettet i Bogense, kunne direktøren kun tilbyde slagtermesteren 15 kr. om ugen, og en husmand fra egnen accepterede fyrbødertjansen til 13 kr. om ugen.

Afslutning

Det foregående har vist et eksempel på, hvordan arbejdsmarkedet reagerer, når der i løbet af få år opstår en ny branche med sine egne kvalifikationskrav. De mange nye andels-slagteriers efterspørgsel efter kvalificerede slagteridirektører med både teknisk og kommerciel indsigt oversteg langt udbudet. Det lykkedes at hente bogholdere eller forretningsførere fra flere af de private slagterier, men hovedparten af de

første andelsslagterier måtte tage til takke med ikke-branchekyndige direktører.

Efter den første slagteribølge 1887–91 eksisterede der ikke længere noget rekrutteringsproblem. Der var nu kommet så mange andelsslagterier til, at de var i stand til at fremavle egne direktøremner. Den sædvanlige karrierevej gik fra kontoriststillingen på slagteriet til jobbet som bogholder. Efter nogle år her kunne bogholderen begynde at lægge billet ind på direktørstillinger.

Ud fra de få statistiske oplysninger, der er til rådighed, kan der ikke ved de første slagterier påvises nogen sammenhæng mellem slagteriets størrelse og evnen til at få fat i en branchekyndig direktør. Der kan heller ikke konstateres nogen forskel i indtjeningssevne og driftsudgifter hos slagterier med ikke-branchekyndige direktører og hos slagterier, der fik en branchevant. Det kan så tages som et udtryk for, at de ikke-branchekyndige hurtigt formåede at sætte sig ind i branchens tekniske og kommercielle problemer.

Organisatorisk var slagteridirektørerne underlagt andelshaverne, men i dagligdagen spillede det kooperative særpræg ingen stor rolle. Slagterisektoren er nok den gren af andelsbevægelsen, hvor andelsideologien har spillet den mindste rolle, og hvor der har været den største afstand mellem ansat ledelse og andelshavere. Ikke sådan at forstå, at direktørerne ikke havde forståelse for de krav, der var knyttet til at lede en andelsvirksomhed. Men det faktum, at slagterierne ikke var lokale men regionale og lå i byerne, og at slagteridirektørerne med deres baggrund og virke befandt sig langt fra bøndernes verden, måtte nødvendigvis skabe en større afstand mellem ledelse og andelshavere. Ikke desto mindre opnåede mange slagteridirektører meget stor respekt og tillid hos andelshaverne. Respekten udsprang både af direktørernes dygtighed, hvis kontante udtryk bønderne kunne føle på pengepungen, og af den aura af utilnærmelig byborgerskabsmiljø, der omgav direktørerne, og som bønderne i deres tvetydige holdning følte et vist mindreværd overfor.

Både fysisk og indholdsmæssigt var direktørhvervet også langt fra bestyrelsernes dagligdag. Det betød, at direktørerne i forhold til brugsforeningsuddelere og mejeribestyrere havde en noget mere selvstændig stilling. Mange af diskussionerne om det slagteritekniske og kommercielle krævede en sådan

indsigt, at bestyrelserne var tvunget til at læne sig meget op ad slagteridirektøren. Direktørernes betydning fremgår også af, at de blev sikret to faste pladser i den 7-mands bestyrelse, som blev resultatet, da De samvirkende danske Andels-Svineslagterier blev oprettet i 1897.

Forud for samvirksomhedens delegeretmøder afholdt slagteridirektørerne som regel også møde, og deres stillingtagen var ofte afgørende for de beslutninger, som samvirksomheden efterfølgende tog. I 1904 blev de mere uformelle direktørmøder institutionaliseret, idet direktørerne gik sammen i Foreningen af Direktører ved danske Andels-Svineslagterier. Hermed var der givet et fuldgyldigt udtryk for, at slagteridirektørhvervet nu var fuldt professionaliseret. Det var sket allerede i begyndelsen af 1890'erne, men nu eksisterede der så mange andelsslagterier og så mange erfaringer, at andelsslagterierne havde udviklet sit eget rekrutteringsmønster og skabt et selvstændigt lederlag med fælles problemer og erfaringer.

Noter

1. Artiklen er en mindre omarbejdet version af et paper præsenteret ved et seminar på Handelshøjskolen i København, den 8.–9. april 1988, om Ledelsesformer, produktionsorganisering og arbejdskraft i historisk-sociologisk belysning.
2. Se Flemming Just: »Horsens Andels-Svineslagteri« s. 27–33 i: E. Helmer Pedersen m.fl.: *De første hundrede år. Danske Slagterier 1887–1987*, udg. af Organisationen Danske Slagterier, København, 1987.
3. Inden for mejerisektoren har Claus Bjørn og J. Dieckmann Rasmussen dog i deres afsnit i Claus Bjørn (red.): *Dansk Mejeribrug 1882–2000* (Odense 1982) givet en udmærket behandling af mejeribestyrelsernes og mejeristernes arbejdsforhold. I deres samleværk *Fra det gamle mejeri – erindringer fra mejeriernes barndom og ungdom* (Odense 1982) bringes der desuden flere spændende erindringsartikler fra mejeribestyrelserne og deres koner.
4. Se Malcolm Sargent: *Agricultural Co-operation*, Aldershof, 1982, s. 97.
5. Se Eberhard Dülfer: *Betriebswirtschaftslehre der Kooperativen. Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen*. Göttingen 1984; Karin Jonnergård m.fl.: *Beslut i Kooperation*. Kooperativa Institutet, 1984.

6. Fx Lars Erik Backman: *Direktørkonsum. En bok om kooperativens svikna ideal*. Stockholm, 1973; Kurt Strand og Michael Thorberg: *Borte med Brugsen*. Kbh.: Gyldendal 1983.
7. B. Nüchel Thomsen: »Andelsbevægelsen og kapitalisterne« i: *Festskrift til Poul Bagge*, København, 1972.
8. A. Axelsen Drejer: *Andelsslagterierne i Danmark 1887–1937*. København, 1937, s. 46f.
9. Se Flemming Just: »Brugsforeningsbevægelsen 1866–1920 med udgangspunkt i Ribe amt. Esbjerg: Sydjysk Universitetsforlag, 1984, s. 120–28, om uddelerne.
10. I Claus Bjørn (red.): *Dansk mejeribrug 1882–2000*, har Jørgen Dieckmann Rasmussen et glimrende afsnit om Mejeribrugets klassiske tid, s. 275–99.
11. I løbet af 1890'erne dannede de engelske agenter, grossister og større detailhandlere et kartel, Flæskeringen, som reelt gjorde det umuligt at sælge dansk flæsk udenom. Som et modtræk oprettede direktør Charlie Hansen, der hidtil havde været salgschef i et af de største engelske slagterier, i 1902 Danish Bacon Agency, hvortil syv danske andelsslagterier sluttede sig. I 1907 blev det overtaget af andelsslagterierne og tog navneforandring til Danish Bacon Company Ltd. Selv om DBC kun tog 2% i provision og senere 1% var det langt fra alle slagterier, der turde gå over til DBC. Se 50 Aar i England 1902–1952. *Danish Bacon Company Limited*. (Kbh. 1952).
12. Se B. Nüchel Thomsen, 1972.
13. J. Jensen og C. M. Olsen: *Oversigt over Fagforeningsbevægelsen i Danmark i Tiden fra 1871 til 1900*. Udg. af Forretningsudvalget for De samvirkende Fagforbund. København, 1901. Genoptrykt Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg, 1981, s. 229–31.
14. Se Flemming Just, 1987, s. 46–48.
15. Sm. st., s. 48. Der har fx i tidens løb været gjort en del forsøg på at få slagterierne til at arbejde med ensartede regnskabsregler, så man kunne foretage en reel sammenligning af slagteriernes indtjeningsevne. Men det har hver gang strandet på direktørernes manglende lyst til at opgive muligheden for at dreje regnskabet i en bestemt retning, og den situation er der ikke ændret på. (Se Chr. Jørgensens kritik heraf i Landbrugsmagasinet nr. 2 1989).