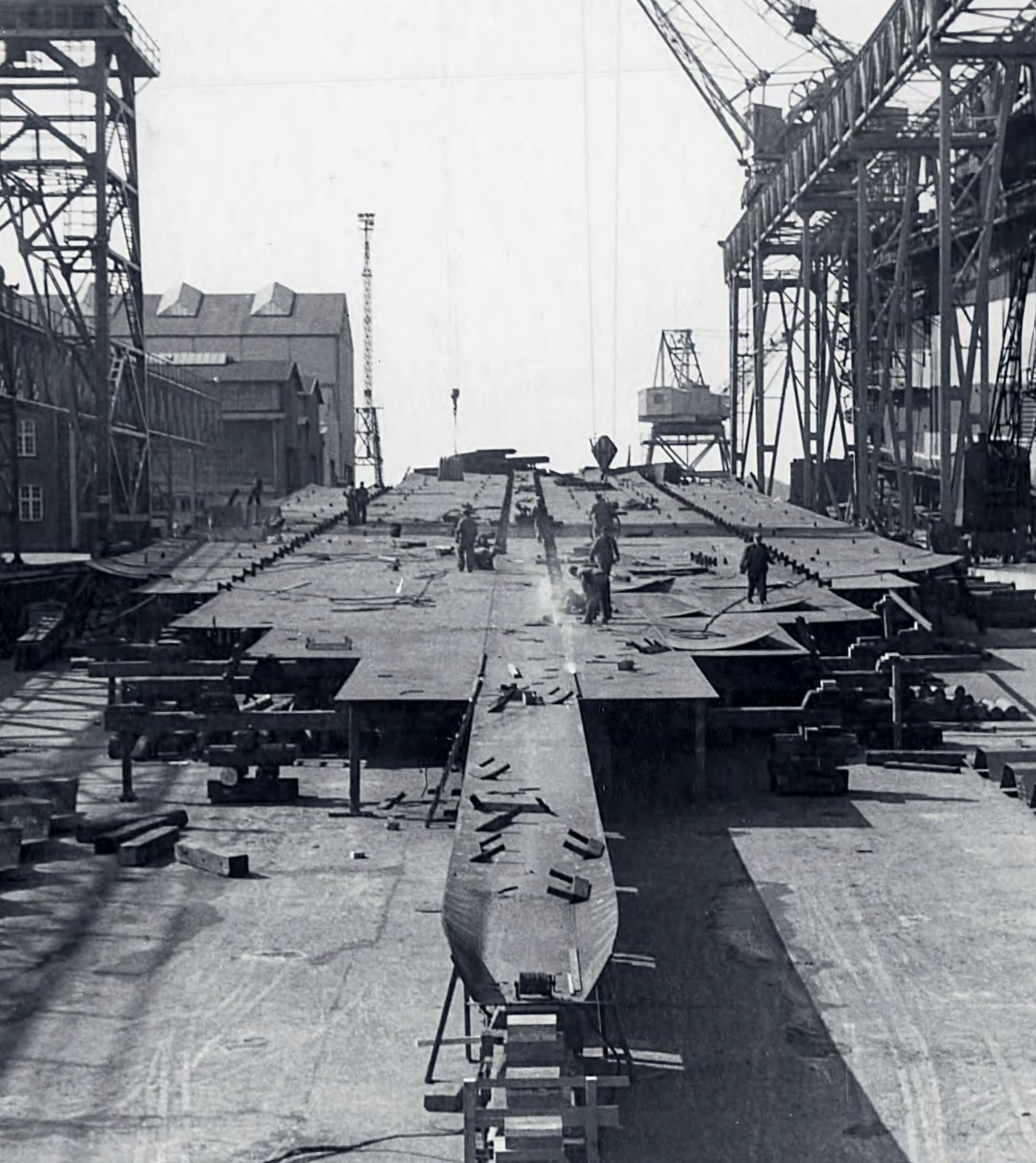
ODENSE STAALSKIBSVÆRFT · 1918–2012



BIND 1 · 1918-1958

ET STÅLSKIBSVÆRFT VED ODENSE KANAL

Redigeret af Jens Toftgaard

SYDDANSK UNIVERSITETSFORLAG

BIND 1 · 1918-1958

ET STÅLSKIBSVÆRFT VED ODENSE KANAL

Jens Toftgaard & Henrik Harnow Indledning 11

DEL 1 · INDTIL 1918 **MANDEN, TIDEN, STEDET – ET VÆRFT TAGER FORM**

Henrik Harnow & Henning Morgen 1 En idé om et værft – iværksætteren A.P. Møller 31

Hans Chr. Johansen 2 Stålskibenes tid – udviklingslinjer i skibsbygningen indtil 1918 53

Henrik Harnow 3 Et værft i Odense – forudsætninger for placeringen 87

DEL 2 · 1918-1934 **ETABLERING – ET STÅLSKIBSVÆRFT VED ODENSE KANAL**

Hans Chr. Johansen 4 Skibsfart og skibsbygning fra verdenskrig til verdenskrise 111

Henrik Harnow & Henning Morgen 5 Ledelse og organisering af Odense Staalskibsværft 141

René Schrøder Christensen 6 Stålskibsbygning, værftsanlægget og skibene 167

Kurt Risskov Sørensen 7 Rekruttering, arbejdsstyrke og arbejdsmiljø 207

Jens Toftgaard 8 Værftets boliger i Skibhuskvarteret 235

DEL 3 · 1935-1958 **SPECIALISERING – VEJEN TIL VÆKST**

Hans Chr. Johansen 9 International søfart mellem verdenskrisen og 1960'ernes højkonjunktur 267

Kristoffer Jensen & Henning Morgen 10 En ny start for Odense Staalskibsværft 293

René Schrøder Christensen 11 Skibsbygning og værftsanlæg – udviklingen af et tankskibsværft 323

Kurt Risskov Sørensen 12 Arbejdskraft og arbejdsmiljø 365

Jens Toftgaard 13 Værftskvarteret i Odense 393

BIND 2 · 1959-2012

LINDØVÆRFTET OG MUNKEBO

DEL 4 · 1959-1978 **EKSPANSION – ETABLERINGEN AF LINDØVÆRFTET OG MUNKEBO**

Hans Chr. Johansen 14 Værftsindustriens vilkår under højkonjunktur og oliekrise 449
Kristoffer Jensen 15 Udvidelsen af Odense Staalskibsværft 477
René Schrøder Christensen 16 Moderne skibsbygning på et nyt værft 513
Kurt Risskov Sørensen 17 Beskæftigelse og arbejdsmiljø 563
Bitten Larsen 18 Skabelsen af en værftsby 593

DEL 5 · 1979-2006 **TEKNOLOGISPRING – MOD AVANCEREDE CONTAINERSKIBE**

Hans Chr. Johansen 19 Vestens vej mod det senindustrielle samfund 631
Kristoffer Jensen 20 Udvikling mod en ny specialisering 661
René Schrøder Christensen 21 Skibsbygning og værftsanlæg – omstilling til containerskibe 695
Kurt Risskov Sørensen 22 Arbejdskraft, ny teknologi og arbejdsmiljø 747
Bitten Larsen 23 Mere end en værftsby? Værftsboliger og byudvikling i Munkebo 775

DEL 6 · 2007-2012 **ENDEN PÅ EN ÆRA – VÆRFTETS LUKNING OG VEJEN VIDERE**

Kristoffer Jensen & René Taudal Poulsen 24 Lukningsbeslutningen efter nedslående markedsundersøgelser 795
Bitten Larsen 25 En stor arbejdsplads lukker, og vejen videre 819
Bitten Larsen 26 ”Lindø er ikke fortid – det er fremtid” – nye virksomheder i værftets kølvand 839
Bitten Larsen 27 Munkebo bliver en værftsby uden værft 855
René Schrøder Christensen, Bitten Larsen & Jens Toftgaard 28 Arven efter Odense Staalskibsværft – et efterskrift 865

Jens Toftgaard Odense Staalskibsværft 1918-2012 – en sammenfatning 879

Noter 889, Forfatteroversigt 910
Oversigt: Leveringer fra Odense Staalskibsværft 1920-2012 912
Litteratur og kilder 927, Sag- og værftsindex 940, Personindex 943

© Forfatterne og Syddansk Universitetsforlag 2016
University of Southern Denmark Studies in History and Social Sciences vol. 525
Grafisk tilrettelæggelse og sats: Carl-H.K. Zakrisson
Trykt af Specialtrykkeriet Viborg A/S
ISBN 978 87 7674 911 8 (Hele værket)
ISBN 978 87 7674 970 5 (Bind 1)
ISBN 978 87 7674 971 2 (Bind 2)

Odense Staalskibsværft I-II er trykt med støtte fra
Den A.P. Møllerske Støttefond

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller
anden mangfoldiggørelse af denne bog
er kun tilladt med forlagets tilladelse eller
ifølge overenskomst med Copy-Dan

Syddansk Universitetsforlag
Campusvej 55
5230 Odense M
www.universitypress.dk

INDHOLD

Indledning 11

DEL 1 · INDTIL 1918 **MANDEN, TIDEN, STEDET – ET VÆRFT TAGER FORM**

1 **En idé om et værft – iværksætteren A.P. Møller** 31

Arnold Peter Møller – barndom og ungdom som baggrund for idéen om et stålskibsværft 32

Fra idé til realitetsovervejelser – etableringen af dampskibsselskaberne 42

Grundlæggelsen af Odense Staalskibsværft 50

2 **Stålskibenes tid – udviklingslinjer i skibsbygningen indtil 1918** 53

Udviklingslinjer i skibsbygningen fra midten af 1800-tallet til 1918 53

Skibsværfterne og det omgivende samfund 66

Hovedlinjer i dansk skibsværftsindustris udvikling frem mod Første Verdenskrig 69

Jern- og stålskibsværfter i Danmark 70

Et moderne stålskibsværft omkring Første Verdenskrig 79

Skibsfarten under Første Verdenskrig 82

3 **Et værft i Odense – forudsætninger for placeringen** 87

Valget af stålskibsværftets placering 88

Odenses industrialisering og erhvervssammensætning 92

Forhandlinger med Odense Kommune og erhvervelse af jord til værftet 99

Et værft i Odense 106

DEL 2 · 1918-1934 **ETABLERING – ET STÅLSKIBSVÆRFT VED ODENSE KANAL**

4 **Skibsfart og skibsbygning fra verdenskrig til verdenskrise** 111

Verdensøkonomiens udvikling fra fred til krise 111
Verdenshandelens udvikling 114
Den internationale skibsfart 115
Den internationale skibsbygningsindustri 118
Konjunkturudviklingen i Danmark 123
Udviklingen i den danske handelsflåde 125
De danske skibsværfters udvikling 126

5 **Ledelse og organisering af Odense Staalskibsværft** 141

Eneejer i København og direktør i Odense – A.P. Møller og Westh i de første år 142
Det strategiske perspektiv 144
Den daglige ledelse af værftet 146
Værftets drift og økonomi 154
A.P. Møller fra ung reder til indflydelsesrig erhvervsmand og stålskibsværftets betydning 162
"Running a shipyard" – en sammenfatning 165

6 **Stålskibsbygning, værftsanlægget og skibene** 167

Nye værfter 167
Et værft ved Odense Kanal 171
Odense Staalskibsværfts anlæg og bygninger 175
Tidens skibe 190
Odense Staalskibsværfts kunder 192
Odense Staalskibsværfts skibe 192
Udviklingsarbejde og underleverandører 202
Et enkelt og rationelt værft – en sammenfatning 204

7 **Rekruttering, arbejdsstyrke og arbejdsmiljø** 207

Rekruttering af arbejdsstyrken 207
Arbejdsstyrkens størrelse og sammensætning 211
Arbejdsforhold 215
Arbejdsmiljø 224
Forholdet mellem ledelse og ansatte 226
Fra stridigheder til samarbejde – en sammenfatning 233

8 **Værftets boliger i Skibhuskvarteret** 235

Fabriksboliger og fabriksbyer 236
Odense Staalskibsværfts arbejderboliger 240
Møllers Villaby 253
Skabelsen af et værftskvarter i Odense – en sammenfatning 263

DEL 3 · 1935-1958 **SPECIALISERING – VEJEN TIL VÆKST**

9 **International søfart mellem verdenskrisen og 1960'ernes højkonjunktur** 267

Verdenshandelens udvikling 269
Udviklingen i verdens handelsflåde 270
Verdens skibsbygningsindustri 272
Konjunkturudviklingen i Danmark 280
Udviklingen i den danske handelsflåde 281
De danske skibsværfters udvikling 282

10 **En ny start for Odense Staalskibsværft** 293

Vejen ud af krisen 294
Værftet under Anden Verdenskrig 304
Den første efterkrigstid – et kapløb om at øge produktionskapaciteten 312
A.P. Møller og Odense Staalskibsværft – en sammenfatning 319

11 **Skibsbygning og værftsanlæg – udviklingen af et tankskibsværft** 323

Konkurrenterne 323
Mærsk-rederiernes skibe 326
Produktionen af skibe på Odense Staalskibsværft 327
Skibskonstruktion og skibsbygning 335
Odense Staalskibsværfts anlæg 346
Efterkrigstidens moderniseringer i værftsbranchen 359
Odense Staalskibsværft på tærsklen til en ny æra – en sammenfatning 363

12 **Arbejdskraft og arbejdsmiljø** 365

Arbejdsstyrkens ændrede sammensætning 365
Arbejdsorganisation og uddannelse 368
Løn- og arbejdsforhold 371
Arbejdsmiljø 379
Samarbejde og konflikt på værftet 384
Forhandlingsstruktur uden forhandling – en sammenfatning 391

13 **Værftskvarteret i Odense** 393

Skibhuskvarteret bliver en del af Odense 393
Møllers Villaby vokser 395
Rækkehuse og krigsår 400
Mangel på arbejdskraft og boliger efter krigen 403
Værftets betydning i Skibhuskvarteret 406
Skiftende holdninger til idéen om værftsboliger 410
Et værftskvarter i en industriby – en sammenfatning 415

Noter 417

Indledning

Jens Toftgaard & Henrik Harnow

437 skibe bygget på Odense Staalskibsværft er i løbet af de seneste knap hundrede år sejlet gennem Odense Fjords smalle munding ud i Kattegat og videre ud på verdenshavene. I 1920 sejlede værftets første skib, et 74 meter langt fragtskib, med fuld damp på kedlerne ubesværet gennem Gabet, som passagen hedder. Det var derimod en anderledes kompliceret logistisk operation, da fem slæbebåde i 2006 bugserede det 400 meter lange containerskib *Emma Mærsk* baglæns ud gennem den smalle sejlrende under stor mediebevågenhed og med et tusindtalligt publikum på land.

Hvert eneste af de 437 skibe har haft en lille metalplade påmonteret med indskriften Odense Staalskibsværft – eller på engelsk Odense Steel Shipyard – der viste, hvor det var bygget. Mange sømænd har gennem årene set metalpladen på skibenes færd rundt i verden. For den lokale besætning på et ankerhåndteringsfartøj i Lagos betyder indskriften måske ikke meget, mens den for andre, som besætningsmedlemmerne på Mærsk-rederiernes[1] skibe, har haft en særlig mening: Skibet var bygget i Danmark på A.P. Møller - Mærsks eget værft. Mest har navnepladen utvivlsomt betydet for de skibsværftsarbejdere, der med stolthed over det udførte arbejde har monteret pladen i det næsten færdige skib.

Odense Staalskibsværft blev grundlagt i 1918 af A.P. Møller, der på det tidspunkt allerede var en succesfuld skibsreder. Værftsgrunden lå ud til Odense Kanal et par kilometer nord for Odense by, og anlægget omfattede i begyndelsen to beddinger, en administrationsbygning, en byggehal og en række værksteder. Det blev snart en af Odenses store arbejdspladser, og de mange værftsarbejdere satte deres præg på byens nordlige del. Værftet opførte boliger til arbejderne og støttede dem, der ville bygge selv. Der opstod et helt kvarter, kaldet Møllers Villaby, med karakter af fabriksby. Odense Staalskibsværft fandt snart ind på markedet for tankskibe, og år for år løb stadig større skibe af beddingerne. På 40 år lykkedes det at hæve værftet fra en simpel begyndelse til nr. 20 på listen over de mest producerende skibsværfter i verden. På det tidspunkt var værftet ved Odense Kanal dog allerede forældet.

En ny byggeteknik, hvor arbejderne svejsede præfabrikerede sektioner sammen til stadigt større skibe, betød, at et nyt anlæg var nødvendigt. A.P. Møller tog en modig beslutning og anlagde i 1959 et nyt værft på Lindø ud til Odense Fjord, indrettet efter de nye byggeprincipper med tørdokker og store kraner. Placeringen på Lindø var ideel til skibsbygning, men værftet havde brug for arbejdere – mange arbejdere – og der var langt til Odense. Løsningen var en helt ny, gennemplanlagt fabriksby, Munkebo, den mest markante nye bydannelse i efterkrigstidens Danmark. Tankskibene voksede, og efter 10 år udvidede værftet med en stor byggedok og en høj portalkran, der kunne ses viden om. Odense Staalskibsværft trådte for alvor ind i de store tankskibes æra og beskæftigede nu over 6.000 ansatte. Det var Fyns største arbejds-

L203 Emma Mærsk på vej ud gennem Odense Fjords munding i august 2006. Tusindvis af tilskuere tog opstilling på stranden. Søsætninger og afsejlinger fra værftet har gennem årene været et tilløbsstykke for lokalbefolkningen.

plads og ikke langt fra Danmarks største industrivirksomhed, københavnske Burmeister & Wain (B&W) med omkring 8.000 ansatte.

Med oliekrisen i 1970'erne forsvandt markedet for store tankskibe. Efter nogen tid fandt værftet i samarbejde med Mærsk-rederierne en ny specialisering, nemlig containerskibe. Samtidig satte værftet fokus på teknologisk udvikling og design af stadigt mere effektive skibe, samtidig med at det udviklede sig til en værftsgruppe med opkøbet af flere østeuropæiske værfter. Efter årtusindskiftet fik værftet det dog svært i konkurrencen fra Østasien, og i 2009 besluttede A.P. Møller - Mærsks ledelse og ejeren repræsenteret ved skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, der havde fulgt værftet hele sit liv, at lukke denne del af virksomheden. I 2012 stævnede det sidste skib fra Odense Staalskibsværft ud gennem Odense Fjord. Et dansk, ja et europæisk, industrieventyr var slut, for Lindøværftet var det sidste store, danske nybygningsværft og et af de få store værfter, der var tilbage i Europa. Det er ikke helt forkert at sige, at en æra i europæisk industrialisering randt ud med Odense Staalskibsværfts lukning.

Gennem hele Odense Staalskibsværfts eksistens og virke har virksomheden haft stor betydning både lokalt og regionalt – og endda i et endnu større perspektiv som del af en af de store globale varetransportører, A.P. Møller - Mærsk. Skibe fra Odense Staalskibsværft sejler endnu overalt på verdenshavene. Tusindvis af mennesker og deres familier har levet deres liv i nær relation til værftet, og i Odenses værftskvarter såvel som i Munkebo dannede værftsarbejdet et fælles erfaringsgrundlag. Den store og stærkt fagligt organiserede arbejdsplads var en højborg for fagbevægelsen, især for det magtfulde smedeforbund, og skibsværfterne dannede på mange måder frontlinjen i forhandlingerne mellem arbejdsmarkedets parter om løn, arbejdsvilkår og arbejdsmiljø. Odense Staalskibsværfts vækst og ekspansion gav både socialdemokratiske og borgerlige politikere i byråd og Folketing tro på Danmark som industriland, og de var villige til at strække sig langt for at få del i den vækst og udvikling, som virksomheden skabte.

Odense Staalskibsværft er interessant og væsentligt alene betragtet som industrivirksomhed, og værftets historie rejser samtidig en række spørgsmål, der er vigtige for at forstå den danske og europæiske industrialisering og afindustrialisering fra begyndelsen af 1900-tallet til årene efter årtusindskiftet. I et snævert perspektiv er det historien om en værftsvirksomhed og skiftende skibsbygningsteknologi, men bredes perspektivet ud, afspejler Odense Staalskibsværfts udvikling også vigtige sider af den danske samfundsudvikling og velfærdssamfundets udbygning.

Hvordan skriver man et stort stålskibsværfts historie?

Der er skrevet mange fremstillinger om skibsbygning og værfter, både overordnede behandlinger af enkelte landes skibsbygningsindustri og studier med tematisk fokus inden for teknologihistorie, økonomisk historie eller arbejderhistorie. En stor del af litteraturen fokuserer dog på en bred skildring af et enkelt værfts udvikling. Det gælder også for Danmark, hvor der gennem tiden er udgivet mange jubilæumsskrifter og i de senere år også mere omfattende fremstillinger af værfternes historie. Det er ikke overraskende, for værfterne spillede en vigtig rolle i den danske industrialisering og var 1900-tallets største danske industrivirksomheder.

Ser man nærmere på, hvordan opgaven er grebet an i de forskellige fremstillinger, er det karakteristisk, at kun få værker klart reflekterer over, hvordan man skriver historie om store virksomheder eller en hel industri. Der er naturligvis undtagelser, hvoraf nogle omtales nedenfor; men i det store og hele gælder det, at der kun i ringe grad præsenteres overvejelser om tilgangen til opgaven, hvad der er væsentlige problemstillinger og spørgsmål, og hvordan disse spørgsmål kan besvares. Denne konklusion gælder formentlig i nogen grad for hele det virksomhedshistoriske felt, når der er tale om samlede fremstillinger af ældre virksomheders lange historie.

I den internationale skibsværftslitteratur findes en række fremtrædende eksempler, hvis problemorienterede tilgang har tjent som inspiration for nærværende værk. Forskningsprojektet *Svensk varvsindustri under 100 år* samlede i begyndelsen af 1980'erne en bred gruppe af forskere, som tog fat på individuelle, kronologisk og tematisk afgrænsede analyser af blandt andet lønpolitik, fagforeningernes rolle, underleverandører og værfternes specialisering. Disse separate arbejder rummer ret forskellige, men hver for sig grundige refleksioner over måden at anskue emnet på.[2]

Tilsvarende er virksomhedshistorikeren A.J. Arnolds *Iron Shipbuilding on the Thames 1832-1915* fra 2000 styret af en række spørgsmål, blandt andet om værfternes påvirkning af de omkringliggende samfund.[3] Som et andet britisk eksempel kan fremhæves Lewis Johnman og Hugh Murphys undersøgelse af statens rolle i *British Shipbuilding and the State since 1918: A Political Economy of Decline* fra 2002, mens Anthony Slavens *British Shipbuilding 1500-2010* fra 2013 derimod har karakter af en syntese med vægt på den erhvervsøkonomiske udvikling. Den norske teknologihisto-

riker Håkon With Andersen kan fremhæves for sin introduktion af moderne teknologihistoriske indfaldsvinkler i en nordisk sammenhæng med analysen af skiftet fra et engelsk til et amerikansk produktionsparadigme på Oslo-værftet Akers mekaniske Verksted i midten af 1900-tallet.[4]

Der er i de senere år også kommet en række danske udgivelser om specifikke forskningsspørgsmål inden for feltet værftshistorie. B&W, der i en lang periode var landets største skibsværft, har været genstand for en række studier med et tematisk sigte. Erhvervshistorikeren Ole Lange har i *Juvelen der blev til skrot: Kampen om B&W 1945-1996* fra 2001 undersøgt de skiftende ejerforholds betydning for værftets udvikling, mens etnologerne Niels Jul Nielsen og Torkil Adsersen i flere studier har behandlet emner som arbejdsliv og fagforeningspolitik på den store arbejdsplads.[5] Nyere fremstillinger om henholdsvis Aalborg Værft og Frederikshavn Værft har derimod anlagt en bredere tilgang til de to værfters historie fra etablering til lukning.[6] Thomas Roslyng Olesen har i *Da værfterne lukkede: Transformationen af den danske værftsindustri 1975-2015* (2016) analyseret adskillige danske værfters lukning og virkningen for det lokale arbejdsmarked og erhvervsliv. Endelig har et antal videnskabelige artikler i danske og udenlandske fagtidsskrifter taget andre specifikke spørgsmål op som eksempelvis de danske værfters længere overlevelse end de øvrige europæiske og årsagerne hertil.[7]

De nævnte fremstillinger repræsenterer forskellige tilgange og forskningsspørgsmål til skibsværfternes historie, der i varierende grad har bidraget til formuleringen af temaer, disposition og drivende spørgsmål i denne bredt funderede undersøgelse af Odense Staalskibsværfts historie.

Fra projektets begyndelse og gennem hele forløbet har redaktør, forfattere og hovedbidragyderen været enige om en form og en tilgang, som kan give en nuanceret skildring af værftets lange historie. Desuden har det været hensigten på udvalgte områder at forfølge væsentlige forskningsspørgsmål og undersøge fortællinger om værftets rolle og betydning.

Hvordan et værk disponeres, og hvor grundige overvejelser om problemstillinger og tilgange, der præsenteres for læseren, afhænger naturligvis i høj grad af målgruppen. Målet med nærværende bogværk er en forskningsbaseret fremstilling, som behandler værftets historie på en moderne og fagligt aktuel måde i form af en let tilgængelig tekst, der appellerer til faghistorikere, værfts- og søfartsinteresserede samt lokalhistorisk og alment historisk interesserede læsere. Det er hensigten at præsentere teksten i en ligefrem form, og således er den løbende fremstilling forsøgt holdt fri for overdreven, direkte diskussion af den hidtidige forskning såvel som tyngende fagudtryk. Når det gælder fagudtryk, må læseren dog have forfatterne undskyldt i beskrivelserne af den skibsteknologiske udvikling og værftsanlæggets indretning, da de i sagens natur indeholder en del tekniske udtryk og begreber. For at lette overskueligheden er de væsentligste begreber forklaret i faktabokse, efterhånden som de bliver nævnt i teksten.

Overordnede tilgange og sammenhænge

På helt overordnet niveau er det målet med dette bogværk at give en bred fremstilling af Odense Staalskibsværfts historie, som belyser væsentlige udviklingstræk og brud i perioden 1918-2012. Det er med andre ord en art biografi over et skibsværft. Enhver god biografi sætter hovedpersonen ind i en større sammenhæng og undersøger, hvordan de omgivende relationer, betingelser, muligheder og strømninger har påvirket hovedpersonen, og omvendt, hvordan denne har øvet indflydelse på sine omgivelser og sin samtid. Det er derfor en hovedpointe at se Odense Staalskibsværft som en virksomhed, der havde mere vidtrækkende betydning end blot at bygge store stålskibe. Værftets historie sættes således ind i og bruges til at belyse bredere samfundsmæssige sammenhænge.

Undersøgelsen indeholder elementer fra flere historiske genrer som søfartshistorie, byhistorie, erhvervshistorie, industrihistorie, arbejderhistorie og teknologihistorie. Hi-

Odense Staalskibsværfts skibe var bygget til verdenshandelen og kom overalt i verden. *OS163 Trein Mærsk* var indsat i linjefart USA-Asien og ses her under indsejling i Brooklyn, New York. Hvordan har samarbejdet med Mærsk-rederierne sat sig spor i værftets skibe og historie i almindelighed?

storien om værftets etablering og drift viser, hvordan det krævede teknisk, organisatorisk og ledelsesmæssig kreativitet at bygge stålskibe, at opbygge en by og at skabe grundlaget for et samfund – helt ned til de små detaljer som at skaffe vand i hanerne i værftsarbejdernes boliger. Bogværket forener på mange måder de hårde teknologiske og økonomiske tilgange til fortiden med de mere bløde og kulturhistoriske. For at skabe en nuanceret fremstilling med en vifte af forskellige tilgange har i alt ni forfattere bidraget med deres specialviden om henholdsvis skibe og skibsfart, industrianlæg, produktionsteknologi, virksomhedsdrift og ledelse, arbejderforhold og fagbevægelse samt byudvikling.

Forståelsen af Odense Staalskibsværft i en bredere sammenhæng er som nævnt bærende for fremstillingen. På tværs af værket forfølges denne problemstilling derfor systematisk på tre områder, nemlig forholdet mellem det danske værft og den internationale udvikling inden for skibsfart og skibsbygning, forholdet mellem den store virksomhed og det omkringliggende samfund samt forholdet mellem værftet og modervirksomheden.

Stålskibsværfter, der bygger handelsskibe til international fart, har – i modsætning til andre industrielle sektorer, hvor logistiske forhold og toldgrænser kan virke beskyttende – altid været i direkte international konkurrence. De globale konjunkturer inden for skibsfart, forskydninger af varestrømme og skiftende efterspørgsel på forskellige skibstyper var derfor af afgørende betydning for værfterne – i Danmark som andre steder. Konkurrencen mellem værfterne var hård, og op gennem 1900-tallet skete der store ændringer i styrkeforholdet mellem skibsbygningsnationerne fra britisk til østasiatisk dominans. Odense Staalskibsværfts stilling i konkurrencen ændrede sig fra i de første år at være ét blandt flere mellemstore danske værfter af ringe international betydning til i midten af 1900-tallet at være avanceret til det

ubetinget største danske værft, der efterhånden kom til at høre til blandt de betydeligste i verden, for igen omkring årtusindskiftet at blive distanceret og til sidst udkonkurreret af nye, store og højeffektive værfter i Østasien.

Forholdet og forbindelsen til det omkringliggende samfund kom til udtryk på flere måder. De mange medarbejdere, der var en del af virksomheden, havde en god og stabil indtægt, som genererede forbrug og aktivitet i lokalsamfundet, ligesom værftets ordrer til underleverandører og entreprenører gjorde det. Meget direkte betydning fik opbygningen af et værftskvarter i Odense og byen Munkebo. Karakteren af værftets samarbejde med det offentlige varierede. Partiskel havde måske nok betydning for holdningen til A.P. Møllers virksomhed. De konservative politikere sympatiserede traditionelt med det store erhvervsliv, mens de socialdemokratiske i udstrakt grad så sig som repræsentanter for arbejderne på den anden side af bordet. Alligevel var der på tværs af byrådene og folketingssalen en fælles forståelse af industrien som skaber af samfundets velstand, og værftet blev oftest mødt med pragmatisme og velvilje. I erhvervshistorie taler man om rammevilkår, blandt andet i form af offentlig regulering af forskellige forhold. Det er dog spørgsmålet, om ikke stålskibsværftet havde en størrelse, betydning og professionalisme, som åbnede muligheder for gennem forhandling med politikere og embedsmænd at påvirke disse rammer, som det eksempelvis viste sig allerede i 1917 i forhandlingerne med Odense Kommune om vilkårene for leje af en grund til værftet.

Et andet gennemgående tema i fremstillingen er sammenhængen mellem Odense Staalskibsværft og ejeren A.P. Møller med hans mangeartede øvrige aktiviteter, senere samlet betegnet som A.P. Møller Gruppen og fra 2003 forenet i aktieselskabet A.P. Møller - Mærsk A/S. Rederidriften har været en central aktivitet gennem hele perioden, men derudover har olie- og gasudvinding, en række fremstillingsvirksomheder, en IT-virksomhed, detailhandel, luftfart og offshore-services til forskellig tid spillet en større eller mindre rolle.

Forbindelsen mellem værftet og Mærsk-rederierne har haft en særlig betydning og er væsentlig af flere grunde. I international sammenhæng er det et særkende ved den danske værfts- og rederibranche, at næsten alle større værfter – i hvert fald i en periode – har haft et rederi som hovedaktionær eller eneejer. Odense Staalskibsværfts to afdelinger blev anlagt med betydelige midler indtjent i en anden branche, nemlig inden for shipping, og man kan overveje, om det ville have været muligt at rejse en lige så stor og tålmodig kapital på det åbne pengemarked. Tilsvarende melder spørgsmålet sig, om ejerens ønske om et samspil mellem Mærsk-rederierne og værftet gav værftsledelsen mulighed for at disponere mere langsigtet, for eksempel med specialisering i en bestemt skibstype, end det var muligt for andre, selvstændige værfter, der måtte forholde sig til de aktuelle muligheder i markedet. Det er, som det bliver dokumenteret i dette værk, i hvert fald uomtvisteligt, at skibsordrer placeret af Mærsk-rederierne ved flere lejligheder sikrede værftets beståen i alvorlige krisetider, mens andre danske værfter bukkede under. Odense Staalskibsværft var på papiret en selvstændig virksomhed, men i lange perioder var dets formål defineret som en funktion i forhold til A.P. Møller Gruppens rederiaktiviteter frem for blot at være en virksomhed, der skulle give et afkast.

En dybere indsigt i samarbejdet mellem værftet og Mærsk-rederierne kan også give nye indsigter i forhold til rederivirksomheden, kernen i A.P. Møller Gruppen. Gav adgangen til eget værft – noget kun få af de internationale konkurrenter rådede over – Mærsk-rederierne en særlig fordel på shippingmarkedet? Særlig interessant er det tidsmæssige sammenfald mellem containeroperatøren Maersk Lines stærke vækst til en ledende markedsposition i 1980'erne og 1990'erne og Odense Staalskibsværfts bygning af stadigt større og mere teknologisk avancerede containerskibe til netop Maersk Line. Selv om det ikke er hovedærindet her, bidrager en dybere forståelse af Odense Staalskibsværfts rolle i A.P. Møller Gruppen også til billedet af henholdsvis

A.P. Møllers og senere Mærsk Mc-Kinney Møllers overordnede forretningsstrategi og virksomhedsfilosofi. Skønt de begge først og fremmest opfattede sig selv som skibsredere, var de ledere af en uensartet, men dog forbundet gruppe af virksomheder. I den portefølje havde stålskibsværftet måske nok en mindre rolle, men bidrog alligevel med den samfundsmæssige pondus og det ansvar, som den store arbejdsplads gav.

Et værft på skiftende betingelser – den kronologiske opdeling

Bogværket falder i seks hoveddele opdelt i tematiske kapitler, som undersøger forskellige aspekter af værftets udvikling. Det er en kronologisk opdeling på baggrund af de nationale og internationale konjunkturer i skibsbygningsindustrien og Odense Staalskibsværfts specifikke udvikling, der i vid udstrækning afspejlede disse konjunkturer. De nedenfor beskrevne hovedperioder følger således de overordnede økonomiske svingninger og dermed de grundvilkår, som hver gang satte nye rammer for driften af store stålskibsværfter i Danmark.

To specielle faser i værftets historie bliver her prioriteret og undersøgt fra flere forskellige perspektiver. Det drejer sig for det første om grundlæggelsen med dens forudsætninger og for det andet lukningsbeslutningen og afviklingen af værftet. Lukningsfasen er ofte overfladisk skildret i virksomhedshistoriske fremstillinger, men i overensstemmelse med vægtningen af værftets bredere betydning bliver den her grundigt analyseret.

Første hoveddel handler om de faktorer, der ledte frem til etableringen af Odense Staalskibsværft i 1918, nemlig *iværksætteren* A.P. Møller, *tiden* forstået som skibsteknologi og handelsmønstre og *stedet*, lokaliseringen i Odense. For det hele begyndte med en tanke, en idé hos skibsreder A.P. Møller om at anlægge eget skibsværft, og Mærsk-rederiernes økonomiske succes i 1910'erne gav ham mulighed for at gøre den til virkelighed. Inspirationen til og målet med at

Arnold Peter Møller (1876-1965) er en legendarisk figur i dansk erhvervshistorie, og han er kendt som en af de få store imperiebyggere i dansk industri. De strategiske overvejelser i forbindelse med Odense Staalskibsværfts anlæggelse og drift har hidtil kun været mindre belyst. Hvor væsentligt var hans stærkt personlige forhold til værftet?

etablere et værft i samspil med rederivirksomheden undersøges ved at se nærmere på A.P. Møllers tidlige karriere med disse spørgsmål in mente. I tiden forud var der sket en teknologisk udvikling, hvor træ og sejl blev afløst af stål og damp og senere dieselmotorkraft. En ny tid med skibe af stål så dagens lys i årtierne omkring år 1900. Skibsfarten var inde i en rivende udvikling, og navnlig de særlige kommercielle forhold i tiden omkring Første Verdenskrig var gunstige for anlæggelsen af skibsværfter. Odense Staalskibsværft var således blot et af mere end en håndfuld danske værfter, der blev etableret i disse år. Men hvorfor blev det til *Odense* Staalskibsværft? Hvilke fordele kunne den fynske industriby for enden af den kunstige vandvej Odense Kanal byde på, og hvordan tog byen imod A.P. Møller og hans værftsplaner?

Efter første hoveddel om grundlæggelsen følger fremstillingen en kronologisk inddeling baseret på skibsbygningsindustriens udvikling og konjunkturer i et internationalt såvel som et dansk perspektiv. Store nybygningsværfter var konjunkturafhængige i en sådan grad, at man kan tale om et markant grundvilkår, som al værftshistorie må spejle sig i.[8] De overordnede økonomiske konjunkturers gennemslagskraft på stålskibsværfterne hænger sammen med, at hovedaftageren, den internationale rederibranche, selv var

meget følsom over for konjunkturerne i verdenshandelen. I gode tider stod rederierne i kø for at bestille skibe. I krisetider tørrede ordretilgangen ofte helt ud. Under en ordretørke kunne værfterne med en stor kapital bundet i anlæg og høje løbende udgifter hurtigt komme i vanskeligheder.

Anden hoveddel dækker perioden fra værftets etablering ved Første Verdenskrigs afslutning til midten af 1930'erne. Det var økonomisk set en omskiftelig tid med op- og nedture for værfterne, og mange af krigstidens nyanlagte værfter måtte hurtigt give op. Odense Staalskibsværft fandt blandt andet på baggrund af Mærsk-rederiernes efterspørgsel et marked i fragtskibe i mellemstørrelsen med dieselmotorer som drivkraft. I begyndelsen af 1930'erne ramte en meget alvorlig krise først udenrigshandelen og skibsfarten for derefter at brede sig til værftsindustrien. Mens Odense Staalskibsværft med hjælp fra A.P. Møller og hans rederier havde klaret det foregående årtis konjunktursvingninger, var 1930'ernes krise så alvorlig, at værftet var lukningstruet. Ordrebogen var helt tom, værftet afskedigede alle arbejdere og lå stille i en længere periode. Den internationale og nationale økonomiske situation lysnede dog efter en tid, så også Odense Staalskibsværft fik nye ordrer og kom i gang igen.

Tredje hoveddel beskriver tiden fra midt i 1930'erne til midten af 1950'erne. Verdenskrisen blev afløst af en behersket vækst i skibsfarten og en fornyet efterspørgsel på skibe. Storbritannien, der tidligere havde domineret den globale skibsbygningsindustri, genvandt dog ikke sin styrke, og nye værftsnationer fik en chance. Mens Anden Verdenskrig internationalt og i Danmark bød på særlige forhold for værfterne, var efterkrigstiden præget af gode tider. For Odense Staalskibsværft udviklede et par norske ordrer på tankskibe i mellemkrigstiden sig efterhånden til et speciale for værftet. Perioden var præget af et gradvist teknologisk skifte fra skibe nittet sammen med nagler til svejsede skibe, og i 1950'erne skete overgangen fra traditionelt beddingsbyggeri til sektionsbyggeri i tørdok. For Odense Staalskibsværfts vedkommende blev dette skifte klart markeret, da ejer og værftsledelse i 1956 besluttede at etablere en helt ny afdeling.

Fjerde hoveddel og bogværkets andet bind indledes med anlæggelsen af Lindøværftet – et værftsanlæg indrettet til tankskibsbyggeri i stor skala efter de nyeste byggemetoder. Tidsrummet fra slutningen af 1950'erne til midten af 1970'erne udgør fjerde hoveddel, og det var en tid præget af en stærk økonomisk højkonjunktur med stigende global varehandel. Den økonomiske vækst var blandt andet baseret på billig energi i form af råolie fra Mellemøsten, og de store stålskibsværfter oplevede kronede dage, fordi tankskibe udgjorde rygraden i olieøkonomien. De stadigt voksende råolietankskibe stillede store krav til værfternes anlæg. Konjunkturomslaget i midten af 1970'erne ramte værftsbranchen og et tankskibsværft som Odense Staalskibsværft særligt hårdt. Det skyldtes, at den udløsende faktor netop var oliekrisen i 1973, der ikke blot førte til nedgang i den vestlige verdens økonomi, men også til et decideret kollaps i raterne for transport af råolie og som konsekvens en fuldstændig opbremsning i bestillinger af tankskibe.

Femte hoveddel behandler tiden fra slutningen af 1970'erne til nogle år efter årtusindskiftet. Oliekrisen indledte en længerevarende lavkonjunktur i international skibsfart såvel som i dansk økonomi. Japan havde i mange år været en væsentlig skibsbygningsnation, og nu blev konkurrencen fra de højproduktive japanske værfter meget følelig i Europa. Resultatet var en dyb europæisk værftskrise, der i flere lande førte til nationaliseringer og lukninger af værfter. Også i Danmark lukkede adskillige store værfter i 1980'erne. Odense Staalskibsværft valgte med opbakning fra Mærsk-rederierne en anden vej. Værftet foretog massive investeringer i modernisering og teknologisk udvikling med henblik på et nyt hovedprodukt, avancerede og stadigt større containerskibe. Efterhånden var Odense Staalskibsværft et af ganske få tilbageværende store stålskibsværfter i Europa.

Bogværkets sidste del handler om forløbet frem mod beslutningen i 2009 om at lukke Odense Staalskibsværft.

Den følger værftets afvikling og omdannelse samt betydningen heraf for lokalsamfundet. Lukningsbeslutningen ses i forhold til den skærpede konkurrence fra Østasien, ændrede strategiske prioriteringer hos værftets hovedkunde, Mærskrederierne, og finanskrisen i 2008. Afskedigelsen af medarbejderne, der var ledsaget af en efteruddannelses- og beskæftigelsesindsats, og omdannelsen af værftsanlægget til industripark sammenholdes med lukningen af andre danske værfter. Endvidere inddrages også konsekvenser i forbindelse med salg af de omfattende boligområder og de sociale virkninger for en fabriksby, der har mistet sin oprindelige, bærende funktion. Et afsluttende kapitel ser nærmere på arven efter Odense Staalskibsværft.

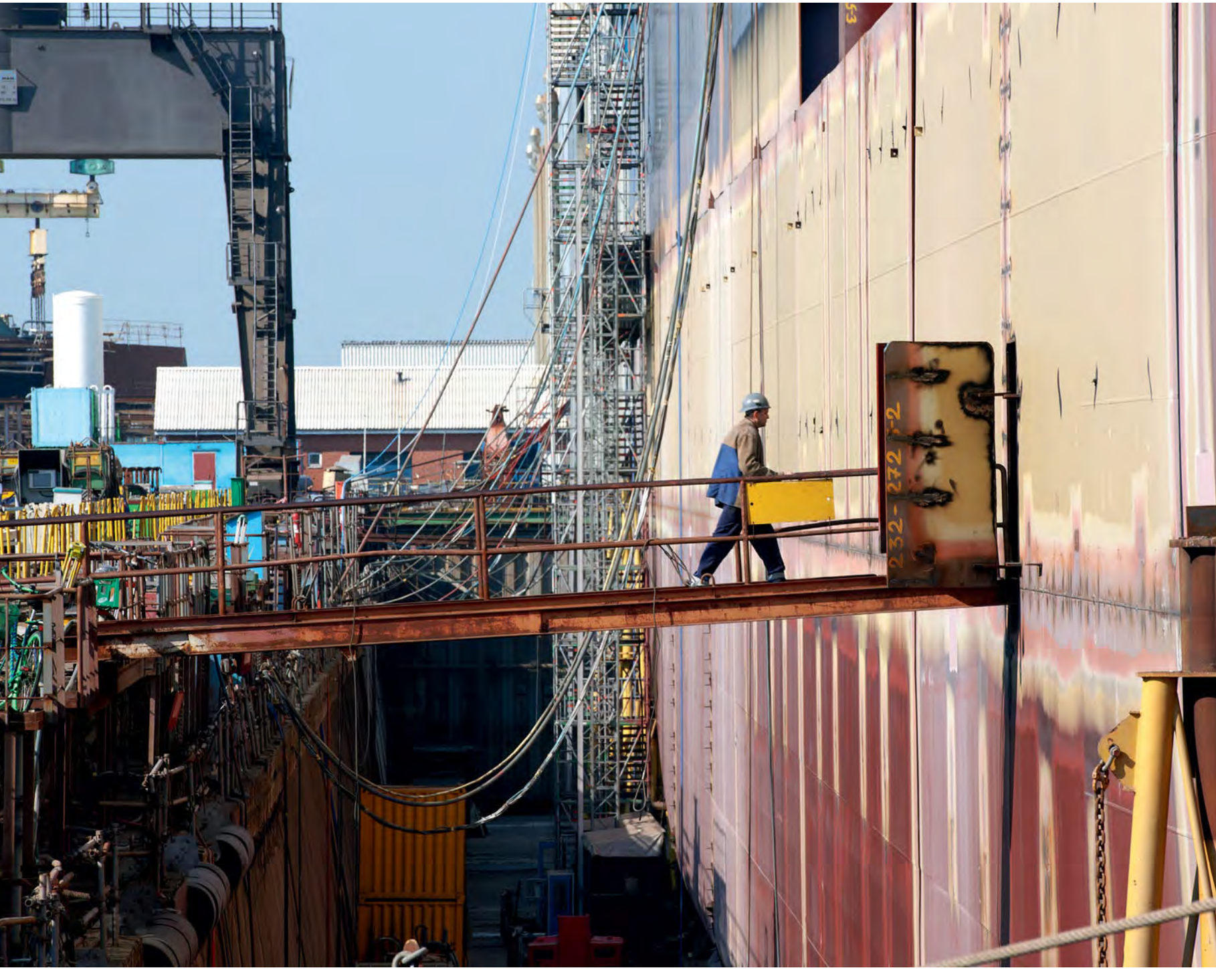
Bærende temaer i behandlingen af Odense Staalskibsværfts historie

Et værft udvikler sig skridt for skridt, men et stort stålskibsværfts historie kan ikke skrives fremadskridende. Så tabes overblikket og den analytiske tilgang. Derfor er hver tidsperiode inddelt i fem tematiske kapitler med hvert sit emne og hver sin tilgang. Tidsperioderne indledes med en perspektivering til den *internationale udvikling* inden for skibsfart og værftsindustri, og derefter følger kapitler om værftets *strategi og ledelse*, *skibsbygning og produktionsanlæg*, *arbejderforhold* samt *værftsboliger og byudvikling*. Til de fem temaer knytter sig nogle overordnede problemstillinger, der har dannet baggrund for forfatternes diskussion af specifikke spørgsmål i de enkelte kapitler. Problemstillingerne er forskelligartede, men de indgår også i en dialog. Når samme periode beskrives ud fra forskellige hovedtemaer, vil nogle af de samme begivenheder, beslutninger og fakta uundgåeligt dukke op flere gange – det betragtes ikke som gentagelser, men som forskellige perspektiver og bud på forståelsen af værftets udvikling. I det følgende ridses de gennemgående problemstillinger for de fem emner op.

Kapitlerne om den *internationale udvikling* skaber et overblik over de økonomiske konjunkturer, verdenshandelen, verdens handelsflåde og skibsbygningsindustri. Skibsteknologisk var det væsentligste nybrud introduktionen af dieselmotoren, der langsomt erstattede dampmaskinen – en udvikling med en særlig dansk vinkel på grund af B&W's førende rolle inden for dieselmotorproduktion. Tilsvarende førte forskydninger i de globale varestrømme og fornyelser i shippingbranchen i løbet af 1900-tallet til efterspørgsel på nye skibstyper som blandt andet tankskibe, bulkcarriers og containerskibe. Forholdene i Danmark skildres i et internationalt lys, når det gælder de økonomiske konjunkturer, rederibranchen og de øvrige danske værfter. I efterkrigstiden blev konkurrencen mellem skibsbygningsnationerne i stigende grad forvredet af forskellige former for statslig støtte, der ændrede rammevilkårene. De europæiske og asiatiske landes understøttelse af egen værftsindustri, den danske stats tiltag som reaktion herpå samt de skiftende internationale forsøg på at nedbringe subsidierne får derfor en selvstændig behandling. Kapitlerne danner baggrund for at forstå de vilkår, de store danske stålskibsværfter var underlagt i forhold til efterspørgsel, konkurrencesituation og øvrige rammevilkår.

Strategi og ledelse er et andet gennemgående emne. Her er værftets ledelse og organisering, de væsentlige ledelsesmæssige beslutninger samt andre virksomhedshistoriske spørgsmål i fokus. Ledelse og organisering på værftet kan næppe forstås uden at inddrage forholdet til ejeren i København. Kapitlerne ser således nærmere på sammenhængen mellem værft og modervirksomhed, virksomhedsstrategiske overvejelser og vertikal integration, det vil sige samling af forskellige led i værdikæden fra råstof til sejlende skib under én ejer. I analysen indgår ejerformens betydning, da Odense Staalskibsværft var privatejet indtil 1944, hvilket førte til særlige forhold vedrørende eksempelvis ledelse og finansiering. Overgangen til aktieselskab belyses, herunder hvilke konsekvenser det fik for værftets ledelse og drift.

Ledelse af et stort stålskibsværft er en mangeartet opgave, der omfatter blandt andet afsætning, indkøb af mate-



En stærk satsning på teknologisk udvikling og innovation gjorde i 1980'erne og 1990'erne Lindøværftet til en markant aktør i værftsindustrien – og historien om det teknologisk førende værft står stærkt i fortællingen, men har det altid været tilfældet, og hvad adskilte egentligt Odense Staalskibsværft fra andre værfter?

rialer, rekruttering og organisering af en stor arbejdsstyrke samt tekniske opgaver som optimering af skibsdesign og værftsanlæg. Overordnet kan man sige, at det er ledelsens opgave at skabe et effektivt værft, der kan bygge skibe af en type, størrelse og kvalitet, som markedet efterspørger, til en konkurrencedygtig pris. Det kræver, at ledelsen konstant tager bestik af ændringer i markedet og rammevilkårene og – når det er nødvendigt – træffer strategiske beslutninger, som udstikker en ny retning og flytter virksomheden til en attraktiv placering i markedet. Specialisering i en enkelt skibstype kan være vejen til høj effektivitet, men skaber omvendt en sårbarhed, hvis – eller rettere når – efterspørgslen svigter til fordel for andre skibstyper. Kapitlerne om strategi og ledelse undersøger, hvordan værftets ledelse forholdt sig til de skiftende opgaver, herunder til spørgsmålet om specialisering.

Et grundlæggende virksomhedshistorisk spørgsmål vedrørende Odense Staalskibsværft er virksomhedens evne til at overvinde kriser og i det hele taget dens lange overlevelse i forhold til de danske og europæiske konkurrenter. Under værftskriserne i mellemkrigstiden og igen i 1970'erne og 1980'erne måtte andre værfter give op ét efter ét. Således lukkede tidligere storværfter i Storbritannien, Sverige og det øvrige Europa årtier før Odense Staalskibsværft. Spørgsmålet er, hvilken rolle de særlige danske rammevilkår, det strategiske samspil mellem værftet og Mærsk-rederierne, værftets placering i markedet og andre forhold spillede for Odense Staalskibsværfts lange overlevelse.

Skibsbygning og produktionsanlæg er omdrejningspunktet for en nærmere undersøgelse af den nære og gensidige sammenhæng mellem de producerede skibe, efterspørgslen, skibsbygningsteknologien og indretningen af værftets fysiske anlæg – og hvordan dette konkret kom til udtryk på Odense Staalskibsværft. I næsten alle fremstillinger af værfters historie indgår beskrivelse af teknologi, anlæg og arbejdsprocesser, men måske i mindre grad overvejelser om teknologiens betydning. I denne sammenhæng har teknologihistoriske spørgsmål fået en stærk vægtning, og den skibsteknologiske udvikling er ligesom værftets teknologiske niveau og konkurrenceevne et gennemgående træk i disse afsnit. Et helt afgørende spørgsmål, som udgør en slags samlende problemstilling for dette felt, angår værftets teknologiske niveau. Odense Staalskibsværft har i forbindelse med bygningen af verdens største containerskibe i 1990'erne været udlagt som et af verdens teknologisk førende værfter – underforstået måske dét førende. Den teknologiske førerposition antog karakter af en myte eller fastslået sandhed, der næppe har været ønske om at stille spørgsmål ved i værftets levetid. Samtidig har fortællingen også smittet af på forståelsen af værftets tidlige historie. Der er grund til at se nærmere på denne udlægning, men også til at spørge om, hvad teknologisk førende egentlig vil sige?

Når det drejer sig om skibsbygning, har begrebet teknologi flere dimensioner, som ikke nødvendigvis hænger direkte sammen. Ét aspekt er skibsteknologi forstået som nyskabende skibsdesign, der giver skibene en fordel i forhold til andre. Et andet aspekt er skibsbygningsteknologi i form af værftets byggemetoder, arbejdsprocesser og indretning. Dertil kan føjes evnen til at organisere en stor arbejdsstyrke og at få den mest effektive produktion ud af en løntung branche, eventuelt med anvendelse af underleverandører. Dette kan i sig selv betragtes som en væsentlig teknologi i værftssammenhæng, selv om den ikke traditionelt er opfattet sådan.

Det er et gennemgående træk i behandlingen af den teknologihistoriske indfaldsvinkel at afveje værftets konkurrencedygtighed og diskutere, om den skyldtes en fremtrædende rolle som udvikler af ny teknologi eller andre forhold. Til at besvare så komplekst et spørgsmål må værftets produktionsgange såvel som skibsbygningens teknologi og organisering analyseres detaljeret i forhold til samtidige danske og udenlandske værfter. Det kan bidrage til belysning af, om den teknologiske udvikling har trukket på inspiration fra fremtrædende udenlandske værfter.

Arbejderforhold og arbejdsstyrke er væsentlige af flere årsager. Som nogle af den anden industrielle bølges største virksomheder er stålskibsværfterne interessante i et større perspektiv, simpelthen fordi de markerede et brud med det almindelige volumen for en dansk industrivirksomhed. De skabte arbejdsmiljøer, der udgjorde hele særskilte samfund i sig selv, og hvor der opstod mønstre, som er vigtige at undersøge. Stålskibsværfterne, især B&W, spillede med deres i dansk perspektiv ekstraordinært store arbejdsstyrke en vigtig rolle i fagpolitisk sammenhæng og udgjorde nogle af de signalgivende virksomheder i jern- og metalindustrien og industrien som helhed.

Værftets arbejdere fandt tidligt ind i en fælles klub på tværs af faggrænser og stod derfor samlet i forhandlinger med værftets ledelse. Det gav sig udslag både i etableringen af en forhandlingsstruktur for løn- og arbejdsforhold og i det forholdsvis høje konfliktniveau på værftet.

Værftets store arbejdsstyrke vil blive betragtet i sammenhæng med de ledelsesmæssige strategier, virksomhedens produktivitet og det teknologiske niveau. Nøglebegrebet i denne sammenhæng er arbejdspolitik forstået som en virksomheds strategi i organisering af arbejdsstyrken, lønpolitik, ansættelsesforhold og arbejdsmiljø, herunder boligforhold, som indgår i en helhed, som omfatter både arbejdet *og* arbejderen. Sammenhængen til de andre hoveddele af fremstillingen er vigtig, især de teknologiske aspekter som eksempelvis graden af mekanisering og automatisering. Arbejdernes holdninger og brydninger mellem faggrupper

Værftsarbejdere ved dokken med den karakteristiske Lindøcykel, der har opnået en ikonisk status i fortællingen om værftet. Hvordan udviklede arbejderforholdene sig på Odense Staalskibsværft op gennem historien, og hvordan var arbejdsforholdene på så stor en virksomhed?

kan også have direkte betydning i forholdet til en virksomheds anvendelse af ny produktionsteknologi, der i visse tilfælde kan overskride traditionelle faggrænser.

Fremstillingen fokuserer ikke kun på det, som man kan kalde den traditionelle værftsarbejder – selv om dette begreb naturligvis ændrede sig over tid – men også på andre af virksomhedens personalegrupper som mellemledere, ingeniører og andre funktionærer, samt forholdet mellem de forskellige fag, der var repræsenteret på værftet.

Et særligt område i denne sammenhæng er arbejdsmiljøet. Værfterne var notorisk farlige arbejdspladser, og selv om der gennem tiden blev gennemført mange forbedringer og tiltag med henblik på at forbedre sikkerheden, var alvorlige ulykker tilbagevendende begivenheder i alle store værfters historie. En mere skjult side af store industriarbejdspladsers måde at fungere på har været nedslidning og arbejdsskader fremkaldt af eksponering for skadelige stoffer. Med til de væsentlige spørgsmål hører, hvilken betydning ulykker og arbejdsmiljø havde for forholdet mellem ledelse og arbejdsstyrke, og i hvilket omfang forbedringer af sikkerhed og arbejdsmiljø skete på initiativ fra værftsledelsen, fagforeningerne eller på baggrund af statslig lovgivning. I forlængelse heraf er det også interessant at se på betydningen af de klassiske, timelønnede arbejderes selvforståelse i forhold til arbejdsmiljøet.[9]

Tilgangen til arbejderforholdene vil i hovedsagen have blikket rettet mod de store linjer og overordnede forhold. Der er i de seneste år udgivet en mængde erindringer og fotobøger med fokus på arbejderlivet på Odense Staalskibsværft. Det er derfor ikke ambitionen her at tilføje nyt til de mange fortællinger om hverdagen på værftet og dagliglivet i Skibhuskvarteret og Munkebo. Flere af de udgivne erindringer og nye interviews bliver derimod anvendt på linje med andre kilder i fremstillingen af værftets historie.[10]

Værftsboliger og byudvikling i form af et værftskvarter i Odense og en nyanlagt by i Munkebo viser tydeligt, at værftets betydning rakte ud over værftsgrunden – der er tale om to af Danmarks mest markante fabriksbyer. I forlængelse af arbejderforholdene kan man betragte boligerne som en måde at organisere arbejdsstyrken på med vægt på helheden. Fabriksbyen er en næsten overset del af den danske industrialisering og betragtes hyppigt som et fænomen, som primært er knyttet til store fabrikker i den tidlige, engelske industrialisering. Men der går en rød tråd gennem også den danske industrialisering fra byen Frederiksværk – anlagt i 1750'erne omkring en virksomhed – gennem 1800-tallets tekstilvirksomheder, glasværker og papirfabrikker – til nogle af 1900-tallets store virksomheder som værftet i Odense og Danfoss på Als – samt en overraskende mængde fabriksbylignende kvarterer eller små bydannelser knyttet til mellemstore virksomheder. Værfterne i Nakskov, Aalborg samt de kortlivede værfter i Kalundborg, Rødbyhavn og Køge sørgede i en eller anden form for boliger til i hvert fald en del af værftsarbejderne. Det afføder overvejelser om, hvorvidt ledelsen i værftsbranchen var særligt præget af tilbageskuende, patriarkalske træk, eller om der i en mere moderne forståelse snarere var tale om et medarbejdergode, der som nutidens sundhedsforsikringer og firmabiler indgik som et element i ansættelsesforholdet.

Danmark var i 1900-tallet – navnlig i forbindelse med de to verdenskrige – præget af boligmangel, og boligpolitik blev en vigtig del af velfærdsstatens udbygning, hvilket efterhånden førte til en omfattende statslig støtte til og regulering af boligbyggeriet. Odense Staalskibsværft opførte boliger i flere faser fra velfærdsstatens spæde begyndelse omkring 1920 til den fuldt udviklede universelle, skattebetalte velfærdsstat i 1960'erne. Odense Staalskibsværfts boligbyggeri kan ses både som et alternativ til velfærdsstaten og som udtryk for et samarbejde, måske endda et partnerskab mellem virksomheden og det offentlige.

Byplanlægningen blev i efterkrigstiden formaliseret i offentligt regi, og udformningen af Munkebo skete således i dialog mellem virksomhed og det offentlige. Undersøgelsen ser også på det efterfølgende forhold mellem Odense Staal-

skibsværft og Munkebo Kommune, der på samme måde som Billund med LEGO, Nordborg med Danfoss og Bjerringbro med Grundfos fik store fordele og lige så store problemer ved at huse en enkelt, meget stor virksomhed.

Kildematerialet til Odense Staalskibsværfts historie

Mange store industrivirksomheders arkiver er enten slet ikke bevaret eller er kun overleveret sporadisk. For værftsindustrien gælder det for eksempel, at den tidligere så dominerende skibsbygningsnation, Storbritannien, lider af store arkivalske huller. I den tidligere omtalte bog om skibsbygning ved Themsen henviser A.J. Arnold til, at "Three leading shipbuilding historians recently described the 'near total disappearance of the archives of numerous enterprises which built on the river Thames' as 'the great misfortune in British shipbuilding history' and saw Thames shipbuilding as 'little better documented than King Arthur or Robin Hood.'"[11]

Heldigvis er situationen anderledes med hensyn til flere danske værfter og i særdeleshed Odense Staalskibsværft. Ud over traditionelle historiske kilder i de kommunale og statslige arkiver skal navnlig virksomhedsarkivet og fagbevægelsens arkiv fremhæves.

A.P. Møller - Mærsk har stillet virksomhedens private og hidtil sparsomt benyttede arkiv til rådighed for dette værk. Der er tale om et enestående velbevaret og velordnet virksomhedsarkiv på niveau med de bedste offentlige arkiver, og åbningen af arkivet har skabt en kildemæssig situation, som er usædvanlig også i international sammenhæng. Forfattergruppen har haft fri adgang til det omfattende arkiv, og notehenvisninger til arkivet, som i princippet stadig er klausuleret og opbevares af virksomheden, henviser præcist til arkivet, som det er ordnet i dag. Arkivet omfatter dels en arkivgruppe skabt på hovedkontoret i København, der knytter sig til A.P. Møller og Mærsk Mc-Kinney Møller samt deres sekretariat, dels arkiver skabt på Odense Staalskibsværft af direktion og administration, foruden et arkiv dannet af Ejendomsselskabet Lindø. Anvendelsen af det righoldige arkiv har givet mulighed for at komme helt tæt på både store og små beslutninger vedrørende værftet, også fra den periode, da Odense Staalskibsværft var personligt ejet af A.P. Møller.[12]

Afstanden mellem værftet i Odense og hovedkontoret i København førte til en stor grad af skriftlighed, hvor værftsledelsen fremlagde mange sager – i perioder ugentligt og endda dagligt – for ejer eller bestyrelse med argumenter for en bestemt beslutning, hvorefter en afgørelse blev truffet, som regel ledsaget af en motivation. A.P. Møller og Mærsk Mc-Kinney Møller var begge meget professionelle erhvervsledere med opmærksomhed både på detaljen og de overordnede linjer. De krævede grundige afrapporteringer og fremlæggelse af sager, ligesom de i flere tilfælde indhentede uformelle råd fra eksterne eksperter og hyrede konsulenter til at vurdere værftets aktuelle tilstand og situation. Forståelsen af daglige, ledelsesmæssige beslutninger såvel som afgørende strategiske prioriteringer kan derfor i langt højere grad bygge på kildeudsagn, end det er muligt for mange andre virksomheders vedkommende, hvor historikeren på grund af manglende kilder ofte er overladt til selv at tolke hændelsesforløbet.

Virksomhedsarkivet er så omfattende, at det har budt på en anden og for virksomhedshistorikere ofte uvant problemstilling. Omfanget af arkivet, når det gælder eksempelvis administrative sager og korrespondance samt tekniske specifikationer på anlæg og skibe, er så overvældende, at en fuldstændig gennemgang ikke er praktisk mulig. Metoden har derfor i høj grad været at identificere det væsentlige ud fra overordnede kildetyper og så derfra dykke ned i udvalgte problemstillinger og hændelsesforløb. Fremtidige historiske undersøgelser i A.P. Møller - Mærsks virksomhedsarkiv vil derfor kunne nuancere og supplere denne fremstilling.

Når det gælder arbejdersiden, er arkivsituationen også gunstig. Fagforeninger og klubber blev etableret tidligt og forblev forholdsvis stabile. Fællesklubbens forhandlings-

I Munkebo opførte Odense Staalskibsværft landets mest markante nye by i efterkrigstiden. Hvilken betydning havde det for skabelsen af identitet og tilhørsforhold til arbejdspladsen – og hvordan stod det i forhold til de arbejdskampe og arbejdsulykker, som også var en del af en stor virksomheds historie i efterkrigstiden?

protokol, protokoller fra enkelte fags klubber og fagforeninger samt en større mængde materiale i den lokale afdeling af smedeforbundet tegner et bredt billede af arbejdernes organisering, faglige kampe og forholdet mellem arbejderne og arbejdsgiveren. Dette væsentlige historiske kildemateriale beror for tiden hos Dansk Metals afdeling i Odense, hvorfra det forhåbentlig snart bliver afleveret til bevaring for eftertiden hos en arkivinstitution. De forskellige blade, som udkom på Odense Staalskibsværft, er også væsentlige til at belyse arbejdspladsen. De omfatter *Intern Information* og *Værft Nyt*, som blev udgivet af værftet, og Fællesklubbens *Lindø Avisen*.

En særlig form for kilde, som indgår i undersøgelsen, skal også præsenteres. I en genre som værftshistorie og virksomhedshistorie, der typisk bygger på skriftligt kildemateriale og mundtlige beretninger, ønsker vi også at inddrage de fysiske levn – kulturmiljøerne – i analysen og ikke blot anvende dem som illustrationer. Studier af de materielle levn er oplagt, når det gælder den teknologiske udvikling og organiseringen af produktionen, hvor denne kildetype i kombination med systematisk digital kortlægning (GIS) kan skabe et overblik og en analytisk indsigt, som tidligere var mere vanskelig at opnå. Fordelene ved denne metode træder navnlig frem ved analyser af værftets overordnede planløsning med mange vanskeligt overskuelige enkeltelementer og den faseopdelte boligudbygning. De fysiske levn siger dog ikke kun noget om teknik. Overordnede valg af bygningernes arkitektoniske udtryk eller mangel på samme, uret på administrationsbygningen, fabriksfløjten og et strategisk placeret portnerhus er kilder til måden at organisere virksomheden på, som sjældent har afsat sig tydelige spor i det skriftlige kildemateriale. Tilsvarende har analyser af landskab og arkitektur bidraget til tolkningen af værftsboligerne og byudviklingen. De ældre boligområder i Odense såvel

En gruppe historikere og arkitekter foretog i 2009-11 en kulturhistorisk registrering af Odense Staalskibsværft. Under arbejdet havde de kontor på Lindøværftet, og nogle af deltagerne ses her foran den store Hal Øst.

som den nye, planlagte by i Munkebo rummer udsagn om virksomhedens opfattelse af værftsarbejderen og hans rolle i samfundet, som vil blive inddraget i undersøgelsen.

Som den sidste store kildegruppe spiller erindringer og interviews en vigtig rolle. For den ældre periode findes en del både udgivne og upublicerede erindringer. De er for de senere års vedkommende suppleret med mere end 30 interviews foretaget i forbindelse med denne undersøgelse, dels med værftsansatte, dels med politikere og privatpersoner i lokalsamfundet. Blandt værftets medarbejdere er der udvalgt et bredt udsnit fra direktører til værftsarbejdere i produktionen, ligesom flere specialiserede funktioner er dækket ind. I forbindelse med undersøgelsen af værftets sidste år, lukningsbeslutningen og afviklingen er en række nøgleaktører blevet interviewet. Nogle interviews indgår direkte i teksten som citater, hvorimod andre har dannet baggrund for forståelsen af bredere udviklingstræk og specifikke forhold på værftet.

Afsluttende bemærkninger om Odense Staalskibsværft 1918-2012

Da A.P. Møller - Mærsk i 2009 meddelte, at nybygningsaktiviteterne på Odense Staalskibsværft ville ophøre i 2012, iværksatte tre museer efter aftale med virksomheden et omfattende registreringsprojekt på Lindøværftet. Deltagerne var Østfyns Museer og Odense Bys Museer, der geografisk dækker de to værftsanlæg, samt det nationale specialmuseum på området, Handels- og Søfartsmuseet (nu M/S Museet for Søfart). Med betydelig økonomisk støtte fra A.P. Møller - Mærsk, Den A.P. Møllerske Støttefond og Kulturarvsstyrelsen gennemførte museerne et registrerings- og dokumentationsprojekt i 2010-11. Et omfattende materiale blev indsamlet, klart til at blive udnyttet i et egentligt forskningsprojekt. Sidst på året 2011 opnåede et forskningsprojekt formuleret under ledelse af Henrik Harnow ved Odense Bys Museer tilsagn om et betydeligt tilskud fra Den A.P. Møllerske Støttefond. Det er dette rundhåndede bidrag, der

har muliggjort udarbejdelsen af dette bogværk. Grundet nyt arbejde måtte Henrik Harnow imidlertid forlade projektet på et tidligt tidspunkt, og Jens Toftgaard, Kulturarvschef ved Odense Bys Museer, indtrådte som leder af projektet og redaktør for værket.

Mange har hjulpet dette værk på vej, og såvel redaktør som forfattere skylder tak til mange institutioner og enkeltpersoner. Først og fremmest vil vi gerne takke Den A.P. Møllerske Støttefond for den store donation og A.P. Møller - Mærsk for åbningen af arkivet. Tak for tilliden til, at forfattergruppen kunne løfte denne opgave, og for den opbakning og frihed, som projektet har nydt.

En særlig tak skal lyde til de personer, som beredvilligt har stillet op til interviews og derigennem bidraget med væsentlige oplysninger såvel som deres syn på værftets udvikling. Det drejer sig om Kurt Andersen, Per Andersen, Lars-Erik Brenøe, Hans Jørgen Christensen, Steen Schougaard Christensen, Jørgen Christiansen, Bjarne Dambro, Janne Kjær Dyrhøj, Hans Jørgen Ellekilde, Palle Hansborg-Sørensen, Boe Hansen, Per Hauge, Finn Hellum, Tea Hviid, Manfred Iversen, Niels Toft Jepsen, Kirsten Jørgensen, Pia Karlsen, Svend Ove Lüders, Birde Mehl Ludvigsen, Dorthe Aagaard Nielsen, Finn Buus Nielsen, Jørgen Nielsen, Peter Jann Nielsen, Søren Michael Nielsen, Birgitte Pedersen, Wolfgang Stammer, Christine Sørensen, Erik Sørensen, Hans Sørensen og Ove Thomsen.

Tak til projektets følgegruppe bestående af fire af landets førende forskere inden for søfarts- og virksomhedshistorie, der undervejs har givet konstruktiv kritik til disposition og manuskript. Følgegruppen bestod af professor emeritus Hans Chr. Johansen, professor Per Boje, Syddansk Universitet, forsknings- og formidlingschef Mette Guldberg, Fiskeri- og Søfartsmuseet og lektor René Taudal Poulsen, Copenhagen Business School. Hans Chr. Johansen og René Taudal Poulsen har også bidraget som forfattere.

Desuden vil vi gerne takke for den velvilje, projektet har mødt på arkiver og biblioteker, navnlig Odense Stadsarkiv, Munkebo Lokalhistoriske Arkiv samt Rigsarkivet i Odense og København. Endelig skal der lyde en stor tak til redaktionssekretær Camilla Schjerning, Odense Bys Museer, for hendes utrættelige indsats i projektets afsluttende fase, til Birgitte Holten for sproglig redaktion og bearbejdning, såvel som Kasper Nordhoek Johansen, A.P. Møller - Mærsk, for hjælp til at fremfinde arkivalier og illustrationer. Også tak til Jens Nymose, Grafisk Konservering, og Ole Lund, Odense Bys Museer, for scanning og klargøring af illustrationer.

Forfatterne byder læseren velkommen til den fascinerende og væsentlige historie om Odense Staalskibsværft i selskab med en tusindtallig skare af arbejdere, hundredvis af store skibe samt skibsredere, kunder, underleverandører og politiske aktører – alle dem, der tilsammen udgjorde og formede en af de største arbejdspladser i 1900-tallets Danmark.