

# FASTHOLDELSE AF FLYGTIGE TALENTER

Udenlandske specialister på Novo Nordisk

Af:

Sif Hjelm Jensen, Sofie Zonkjer-Andersen, Julie Mahler og Elizabeth Aagren Mikkelsen

Europæisk Etnologi



**ABSTRACT:** Højtuddannede arbejdsmigranter betegnes som talenter på Novo Nordisk, fordi de excellerer indenfor fremstillingen af hæmofilimedicin. Novo Nordisks og talenternes praksis er betinget af det globaliserede marked. Det er muligt for virksomheden at anvende international arbejdskraft for at opretholde konkurrenceevnen internationalt. Derfor bruger Novo Nordisk ressourcer på at tiltrække talenterne i afdelingen Global Mobility, som skal gøre både arbejdsliv og privatliv attraktivt i Danmark, da begge skal fungere for at gøre opholdet varigt. Arbejdsmigranternes praksis er muliggjort af et globaliseret marked og betinget af Novo Nordisk. Der kan de bruge deres kompetencer, hvorfor talenterne og Novo Nordisk indgår i et gensidigt afhængighedsforhold.

**NØGLEORD:** stats- og livsformsteori, migration, højtuddannede migranter, talents, Novo Nordisk



## Indledning

*Originally [I'm] from India, but I've done my Masters and PhD in the United States, so I've spent almost 10 years in the U.S., and I came to Denmark after that for my job in 2011. (...) As I said, my family [den udvidede familie] lives in India, so if I work in the U.S. or Denmark, it doesn't really matter.*

Ovenstående citat stammer fra indiske Vishnu, der er ansat på Novo Nordisk i Måløv. Det er hans eget narrativ om, hvordan han kom til Danmark, og indikerer at han længe før sin ankomst til Danmark og Novo Nordisk påbegyndte en transnational livsførelse. For Vishnu er hele kloden en mulig arbejdsplads, og det er muligt at bo de fleste steder. Om han befinder sig på den ene eller anden side af Atlanterhavet er ikke vigtigt for ham, da han er mobil. Han kom hertil på grund af jobbet på Novo Nordisk, og gik ikke specifikt efter at bo i Danmark. Vishnus speciale handler om proteiners egenskaber, og muligheden for at ændre deres struktur ved udskiftning af aminosyrer – såkaldt 'protein engineering'. Helt konkret er det, han laver på Novo Nordisk at undersøge, hvordan proteiner kan designes til at fremprovokere blodkoagulering, og derved skabe medicin til hæmofilipatienter. Hans arbejde er højt specialiseret og kun muligt på grund af hans omfattende viden indenfor feltet. I denne artikel vil nogle af hans kollegaer, Jerry, Laurent, Neela, Marika, Sara og Carmen, også optræde. De arbejder inden for samme felt, og er, ligesom Vishnu, kommet fra hele verden for at arbejde på Novo Nordisk i Danmark med det de er specialiserede i. Virksomheden betegner dem som 'talents', fordi det, de kan, er så særligt og brugbart for Novo Nordisk.

## Baggrund

Globaliseringen har medført, at det er blevet nemmere at rejse rundt i verden og være transnational, hvilket giver virksomheder som Novo Nordisk bedre overlevelsesvilkår i den globaliserede verden ved muligheden for at tiltrække og benytte højtuddannede arbejdsmigranter (Pedersen 2011:43). Novo Nordisk må, som andre virksomheder, hele tiden gøre en indsats for at være konkurrencedygtige, og dermed overleve på den globaliserede kapitalismes betingelser, hvor virksomheder fra hele verden konkurrerer med hinanden.

Fra politisk hold er der stor opmærksomhed på disse vilkår. Statsminister Lars Løkke Rasmussen formulerede i sin nytårstale fra 2018 et ønske om at bringe de dygtigste og mest attraktive specialister på det internationale arbejdsmarked til Danmark.

*Danmark skal være et åbent land for dem, der kan og vil: Dygtig udenlandsk arbejdskraft. De udenlandske talenter. (Statsministeriet, Lars Løkke Rasmussen, 2018)*

Løkke Rasmussens forståelse af ordet 'talent' stemmer i denne sammenhæng overens med den måde Novo Nordisk omtaler de transnationale medarbejdere, som vi undersøger i denne artikel. I denne artikel vil vi specifikt undersøge samspillet mellem Novo Nordisks rationaler om konkurrenceevne på et internationalt marked og de transnationale talenters hverdagspraksis – både på og udenfor arbejdspladsen. For at forstå den særlige forhandling mellem Novo Nordisk og talenterne, vil denne artikel bruge stats- og livsformsteoriens begreb om unicitet. Artiklen beskæftiger sig konkret med en afdeling på Novo Nordisk, der specialiserer sig i at fremstille medicin til hæmofilpatienter. Talenternes unikke viden om proteiners egenskaber er essentiel for at forny medicinen, så Novo Nordisk hele tiden kan være nyskabende. Det er netop rollen som unicitetsproducenter, der begrunder betegnelsen talenter; en betegnelse der peger på det innovative og udefinerbare i dét, de leverer. Samtidig har de mulighed for at udvikle deres evner i kraft af arbejdet på Novo Nordisk, og forny uniciteten. Der er på den led tale om en mål-middel relation, hvor talenterne og Novo Nordisk gensidigt fremmer hinandens interesser.

Working at Novo Nordisk Research & Development is a mutually rewarding commitment. Our consistent growth provides you with professional development and career opportunities – as well as ample funding for projects. Thus, we invite you to bring your personal ambition and passion to work and bring tomorrow's research and clinical development to the next level.

We trust in each individual's sense of responsibility and commitment to deliver excellent results and we offer a flexible working environment. We have the culture of ingenuity needed to develop the next generation of life-saving therapies. Therefore, you will be part of a highly dedicated team, in which everyone shares the mutual aspiration to further improve the lives of millions of people requiring chronic care.



### Who are we looking for?

We are always looking for talent. Click on the link below to learn more

[Read more](#)



### Meet our employees

Do you want to know how it is to work in Research & Development? Click on the link below and learn more

[Read more](#)

*Screenshot den 25.06.2018 af Novo Nordisks hjemmeside for nye ansatte. Der er fokus på individets kompetencer og ansvar, og en kontinuerlig søgen efter nyt talent til Novo Nordisk. Desuden lover hjemmesiden et gensidigt givende forhold medarbejderen og Novo Nordisk imellem, som ikke kun fremmer medarbejdernes karriere mens de er hos Novo Nordisk, men også i deres videre færd.*

Den gensidige afhængighed afspejles i, at man på Novo Nordisk, som på andre større virksomheder, har en hel afdeling, der først og fremmest har til opgave at rekruttere talenter. Denne afdeling på Novo Nordisk hedder 'Global Mobility', og i nærværende artikel optræder afdelingens mobility manager. Det arbejde hun udfører, har til formål at tiltrække de eftertragtede talenter til Danmark, og hendes udsagn, som vi vil komme nærmere ind på i artiklen, understreger hvor stort et arbejde det er. Det viser sig, at det er talenternes hele liv der skal tiltrækkes. Det er både vigtigt for talenterne at have et godt arbejdsliv, hvis de skal vælge at blive i Danmark, men også at etablere et godt privatliv uden for arbejdspladsen. I artiklen skelner vi analytisk mellem henholdsvis arbejdsliv og privatliv, men begge er integreret i hverdagslivet. Disse to forhold spiller en væsentlig rolle for talenterne, og er således noget som Novo Nordisk må tage højde for i rekrutteringen, og ikke mindst fastholdelsen, af dem. I vores feltarbejde har vi interviewet Vishnu og hans kollegaer både på Novo Nordisk og uden for arbejdspladsen. Det har givet os en indsigt i de dynamikker, som er på spil for talenter i forhold til arbejdsliv, privatliv og transnationalitet. Vi har desuden interviewet mobility manageren for at få indblik i samspillet mellem talenternes rationaler og Novo Nordisks forsøg på at optimere virksomhedens konkurrenceevne på et internationalt marked.

## Novo Nordisks rationaler som virksomhed på et globaliseret marked

Når ledelsen på Novo Nordisk bruger ressourcer på at hente arbejdskraft fra udlandet, skal det forstås i relation til virksomhedens position som en af de internationalt førende indenfor sit felt. Det er et krav på det konkurrenceprægede internationale marked, at virksomheden kontinuerligt fornyer sit konkurrenceforspring. I modsat fald risikerer ledelsen, at investorerne, der sikrer virksomhedens kapitalgrundlag, søger til mere lukrative indtjeningskilder. Novo Nordisk må med andre ord tiltrække kandidater med den nyeste, mest banebrydende og specialiserede viden inden for virksomhedens felt. For at få fingrene i de bedste og mest talentfulde kandidater, rækker Novo Nordisk derfor ud over Danmarks grænser, og har til det formål etableret afdelingen Global Mobility. Afdelingen, der har eksisteret i cirka 25 år, opstod som følge af, at udenlandsk arbejdskraft på Novo Nordisk blev stadig mere påkrævet i takt med at markedet blev tiltagende globaliseret. Det blev dermed vigtigt at have en afdeling til at tage sig af de særlige behov, der kan opstå i forbindelse med at være en udenlandsk medarbejder i Danmark. Dette omhandler både den officielle flytning i

forhold til cpr-nummer, opholdstilladelse, bolig og skatteregler, men også det lavpraktiske som affaldssortering, sprogundervisning og anbefaling af gode skoler og fritidstilbud til eventuelle børn. Afdelingen beskæftiger sig derfor ikke kun med, hvordan Novo Nordisk kan tiltrække højtuddannede migranter, men også med hvordan de kan fastholde dem i deres stillinger ved at skabe fundamentet for et godt hverdagsliv - både i forhold til arbejds- og privatliv - i Danmark og dermed på længere sigt fastholde dem.

Der bliver sat gang i en omfattende procedure, når en international kandidat skal ansættes. Når kandidaten er ansat og skal flytte sig selv, sit liv og en eventuel familie til Danmark, er der hjælp at hente i form af en såkaldt 'relocation pakke' sammensat af Global Mobility afdelingen. Pakken indeholder hjælp til selve flytningen til Danmark, en bolig i de første tre måneder af deres ophold, hjælp til at finde en permanent bolig, udfyldning af skattepapirer og meget mere. Ydelserne, som pakken indeholder, er outsourcet til andre firmaer, der har ekspertise på de pågældende områder, hvor de skal assistere talenterne. Derudover, hvis det er aktuelt, tilbydes der assistance til familien i form af hjælp til at finde skoletilbud til børnene eller kontakt til en leverandør af 'spousesupport' til en eventuel 'trailing spouse'. Dette gør de blandt andet ved at hyre eksterne firmaer, såsom Spousecare, der kan hjælpe en ægtefælle på vej til et meningsgivende arbejde. Der bliver dermed investeret enorme kræfter i at give talenterne en god start i Danmark, så de ikke bare kommer hertil, men også bliver her på længere sigt. Det giver mobility manageren udtryk for i følgende citat:

*Men helt generelt så er Novo nordisk et kæmpe vækstcenter på alle områder, og der bliver ansat mange, og der er ønske om at fastholde dem man hiver ind, og der er en tro på, at vi gør det godt fra starten af og får de rigtige ombord, investerer i at de kommer ordentligt på plads og får dem fastholdt.*

Ifølge manageren er fastholdelse af talenterne udfordrende for Novo Nordisk, da det ikke kun involverer arbejdslivet, men alle aspekter af talenternes liv. Der bliver taget højde for, at privatlivet kan gøre udslaget for fastholdelsen af talenterne i Danmark, hvorfor hjælpen på de forskellige områder i deres privatliv kan ses som en bestræbelse på at være bedre til at fastholde talenterne i forhold til andre virksomheder. Mobility managerens personalehåndtering, med henblik på at præstere bedre end Novo Nordisks konkurrenter, er et eksempel på, at hun også kan anskues som unicitetsproducent i forhold til virksomhedens overlevelsessevne - hendes unicitet består i at tiltrække de rigtige talenter.

Mobility manageren understreger, at der ikke er én bestemt måde at få indsluset de udenlandske medarbejdere på, da alle talenterne er forskellige og kommer med forskellige liv og familiesituationer, som Novo Nordisk må tage højde for. Som et udtryk for opfattelsen af, at talenterne skal behandles lige så individuelt, som den unicitet de hver især tilbyder virksomheden, omtaler hun den policy og procedure, der er på området, som en sekskantet kasse – sekskantet fordi der er så mange forskellige hensyn, der skal tages. Netop fordi det er mennesker med meget forskellige privatliv, der skal tilgodeses, kommer ”the real people” på tværs og passer, på trods af de seks kanter, alligevel ikke altid ind i kassen.

Relocation-pakken er et forsøg på trods alt at lave en standardiseret løsning, men manageren lægger vægt på, at arbejdet med at få de udenlandske medarbejdere etableret i Danmark er alsidigt og foranderligt fra den ene sag til den næste.

*(...) vi kæmper jo hele tiden for at 'standardize' og lave fast 'framework', og sådan noget, og det fungerer også et langt, langt stykke hen ad vejen, men så er det at (...) the 'real people', kommer i spil. (...) så kan der være nogle forskellige krav og ønsker og relevanser som kommer i spil, for hver gang du har en ny sag.*

Manageren fremhæver, at talenterne er forskellige, og selvom Novo Nordisks policy derfor er lavet til at skulle imødekomme mange forskellige menneskers problematikker, sker det ofte at talenternes behov må mødes med en individualiseret sagsbehandling.

## Moving to Denmark

### Professional life

Working in Novo Nordisk's corporate headquarters in Denmark offers an exciting cultural experience, in a country that has the best business climate in the world - according to the US business magazine Forbes.

[Read more](#) ▾

### Personal life

Always ranking high in independent lists of the best countries in which to live, Denmark offers great quality of life and excellent living standards to individuals and families alike.

[Read more](#) ▾

### Global Mobility

Global Mobility is responsible for managing employee mobility processes, principles, guidelines and tools. Global Mobility coordinates all international moves worldwide, and additionally provides hands-on support for assignments into our headquarters in Denmark.

The team consists of:

- Mobility consultants with high expertise handling mobility cases
- Project managers focused on process optimisation, analytics and supplier relations

### Relevant Links

[Novo Nordisk International Employees Community](#)

[Expatriate in Denmark](#)

[Wonderful Copenhagen](#)

[Visit Copenhagen](#)

*Screenshot den 25.06.2018 af Novo Nordisks hjemmeside for nytilkomne ansatte. Der er en opdeling af det professionelle liv og privatlivet, men begge er afdelingen Global Mobilitys ansvar.*

Novo Nordisk skal hele tiden give talenterne muligheden for at forny deres evner og dermed også evnen til at producere unicitet. Den ekspertise talenterne tager med sig til Novo Nordisk er et middel til, hvordan Novo Nordisk kan opnå deres mål om unicitet. Det som talenterne, som udøvere af karrierelivsformen kan, er unikt og i udgangspunktet udefinerbart, hvilket er i modsætning til lønarbejderlivsformen, som beskrevet i introduktionen til nærværende tidsskrift. Talenterne og deres særlig unikke ekspertise kan dermed anskues som et middel for Novo Nordisk på et internationalt marked. Men Novo Nordisk og talenterne eksisterer i et gensidigt afhængighedsforhold, hvilket her kommer til udtryk ved, at Novo Nordisk også fungerer som et middel for talenterne.

I relation til det førnævnte internationale marked er det i den danske stats interesse, at Danmark kan konkurrere om at producere unik viden. Når danske virksomheder udvider feltet af ansøgere til både danske og udenlandske kandidater, kan stillinger, som kræver højtuddannet og specialiseret arbejdskraft, blive besat af de allerbedste fra hele verden – frem for kun fra Danmark. Den generelle danske konkurrenceevne øges, og derfor er det i statens interesse, som det er blevet pointeret af den daværende regering i rapporten *Lettere adgang til højt kvalificeret arbejdskraft - udspil til en reform af international rekruttering 2014*, kan det øge konkurrenceevnen for danske virksomheder og styrke finansieringen af den offentlige sektor (Beskæftigelsesministeriet 2014). Styrelsen for International Rekruttering og Integration (SIRI) har i tråd med dette rationale iværksat en Fast-track ordning,

som 250 specifikke certificerede danske virksomheder kan anvende, når de ansætter kvalificerede udenlandske medarbejdere. Det betyder, at medarbejderen kan starte på jobbet den første dag efter ankomst til Danmark, parallelt med at sagsbehandlingen om opholdstilladelse er i gang. Det er et tilbud, som disse virksomheder kan benytte sig af for et gebyr, og derved overtage ansøgningsprocessen for deres nye medarbejdere, så medarbejderne kan komme hurtigere i arbejde (Udlændinge- og Integrationsministeriet, maj 2018). I et stats- og livsformsteoretisk perspektiv kan anvendelsen af højtuddannet udenlandsk arbejdskraft ses som et forsøg på at opretholde anerkendelsen som suveræn stat i statssystemet. Dermed forbedrer staten evnen til at være en konkurrencedygtig del af det internationale marked.

Dette rationale fører Novo Nordisk videre i deres arbejde med at tiltrække talenterne til deres virksomheder i Danmark og derefter fastholde dem. Netop fordi talenterne, som reproducerer karrierelivsformen, kan producere værdifuld unicitet i deres arbejde, er der stort incitament fra Novo Nordisks side til at beholde dem i Danmark som Novo Nordisk-medarbejdere. Det er således muligt at se, at en virksomhed som Novo Nordisk nyder godt af den danske stats suverænitetens arbejde, der blandt andet består i at gøre Danmark til et attraktivt sted for mobile højtuddannede tilflyttere. Den politiske prioritering mærkes direkte blandt medarbejdere med ansvar for talentrekruttering og -pleje. Manageren fra Global Mobility afdelingen fortæller, at der eksempelvis findes en lempelig skatteordning, som er udarbejdet af regeringen for at tiltrække udenlandske specialister. En tilflytter har i de første fem år i Danmark en reduceret trækprocent i skat. Det gælder forskerstillinger og stillinger med en løn på mindst 60.000 kr. om måneden. Det gør en stor forskel for Novo Nordisk, når de har udenlandske ansøgere til samtale, da det er enormt attraktivt for talenterne at gøre brug af denne skatteordning, når de kommer hertil. Dette eksemplificerer igen de politiske tiltag der er del af et øget ønske om at bringe kvalificeret udenlandsk til Danmark for statens bedste.

Til trods for hvor meget der gøres for at både tiltrække og fastholde de attraktive talenter i Danmark og ikke mindst i Novo Nordisk, er det stadig en svær opgave at løse. Udfordringen ligger i, at den midlertidige praksis som er specifik for talenternes livsform, gør at de hele tiden kan være på vej videre til en anden arbejdsplads, da Novo Nordisk kun er interessant for talenterne så længe, at virksomheden udgør det relevante middel i deres praksis. Hvis talenterne skal fastholdes, skal virksomheden blive ved med at være det sted, hvor talenterne kan praktisere og reproducere deres



livsform. Novo Nordisks rationale om at fastholde talenterne, kolliderer med talenternes flygtighed, hvilket kommer til udtryk i Jerrys holdning til hvor han bor: "Aarhus could have been just another state in the US." Novo Nordisk må imødekomme talenternes rationaler, for at nå deres eget mål.

## Mobil karrierelivsform

Perspektivet skifter nu fra Novo Nordisk til talenterne for at undersøge, hvordan talentbegrebets facetter er tæt knyttet til karrierelivsformen. Den særlige forståelse af 'talents', som både Novo Nordisk og statsministeren benytter, kan i kombination med karrierelivsformen bruges til at forstå den specifikke praksis vi observerer blandt de højtuddannede migranter hos Novo Nordisk.

Talenternes arbejdspraksis er præget af at opholdet på Novo Nordisk opfattes som midlertidigt. Vi mener deres praksis med fordel kan forstås ved at anvende stats- og livsformsteoriens karrierelivsformbegreb. Teoretisk er den karrierebundne livsform karakteriseret ved, at arbejdet og karrieren er en prioritering i sig selv, og dermed ikke skal ses som et middel til at opnå fritid. Karrierelivsformens reproduceres ved, at specifik ekspertise bliver byttet for honorar og mulighed for at udvikle ekspertise (Højrup 1995:115ff). Ekspertisen er værdifuld og skal kontinuerligt reproduceres, hvilket stiller krav til arbejdspladsen om gode udviklingsmuligheder. Talenterne fra vores undersøgelse, realiserer på mange måder karrierelivsformen, da de både udgør en ressource, men samtidig har brug for at arbejdspladser som Novo Nordisk eksisterer for at kunne udfolde – og få reproduceret – deres unikke evner, da det netop er det, som er målet for dem i deres arbejdsliv.

Talenterne er godt selv klar over, at de opererer indenfor et marked, hvor specialiseret ekspertise er handelsvaren, og at denne ekspertise hele tiden må opdateres og videreudvikles. Som Vishnu siger:

*What we do at work is highly dependent on new technologies and new research and new biology and therefore it is very important for a company like Novo Nordisk that they continuously hire new talent.*

Novo Nordisks krav til deres medarbejderes kunnen og det internationale arbejdsmarked skaber rum for, at ekspertviden er langt mere attraktiv, når den er mobil. Derfor kan kandidaternes evne til at være mobile være afgørende for, hvor eftertragtede de er på det internationale arbejdsmarked. Talenternes særlige position, hvor de er i stand til at opfylde krav i forhold til både mobilitet og

ekspertise, gør, at de praktiserer stats- og livsformsteoriens karrierelivsform på en særlig måde, hvor mobilitet er et grundvilkår. Talenterne er så attraktive for virksomheder på et internationalt marked, at der gerne bliver brugt midler på at få dem hentet ind fra udlandet, eksempelvis af virksomheder som Novo Nordisk. Omvendt vil talenterne gerne selv flytte til andre lande, for netop at have muligheden for at anvende deres ekspertise, hvilket netop er muligt på Novo Nordisk. Således forholder det sig for informanten Laurent, der fortæller således:

*As long as I have a job, I will stay here, because (...) it's a very interesting job and (...) this kind of education that I have, I'm not very flexible. I'm specialist in something and if this something doesn't happen everywhere, so I need to find a job where they really want me.*

I den forstand kan talenternes praksis anskues som en særlig variant af den klassiske karrierelivsform. De driver ikke deres karriere som et livsværk inden for én virksomhed, men klatrer op ad en global karrierestige, hvor de konstant afsøger mulighederne for at bruge og udvikle deres viden (Højrup 1995:115ff). Udfoldelsen af deres evner og det interessante arbejdsliv virker til at være drivkraften for talenterne på Novo Nordisk. Selvom de godt kan få job andre steder, også i deres respektive hjemlande, er de villige til at flytte for at få muligheden for det helt rigtige job, hvilket schweiziske Laurent giver udtryk for:

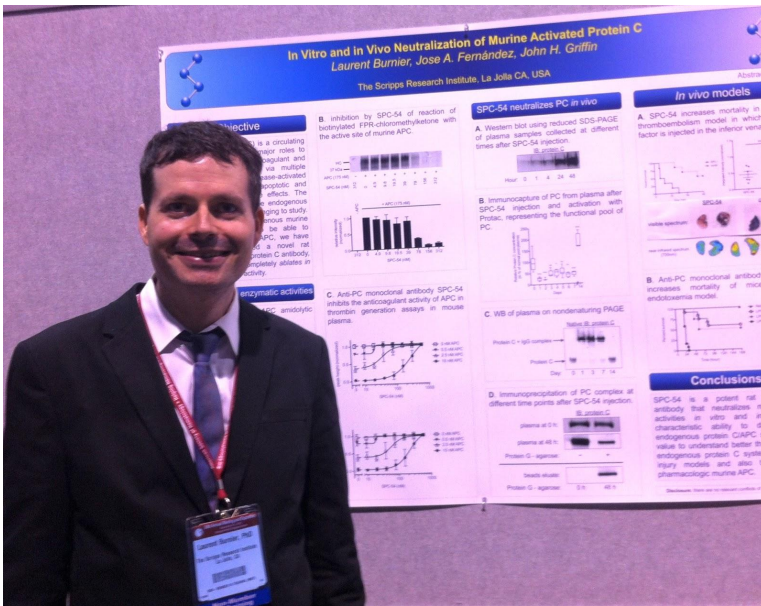
*Probably I could find any kind of job, but I don't want any kind of job, I would like a very interesting kind of a job, where they can use my knowledge.*

Det bliver dermed tydeligt, at tilknytningen til Danmark ikke har noget særligt med selve landet at gøre. Det handler nærmere om at finde den rigtige stilling. Valg af land, når talenterne flytter fra hjemlandet, er derfor præget af en vis geografisk tilfældighed, da de flytter derhen, hvor de på bedst mulig vis kan reproducere deres evner i arbejdsøjemed.

Flere af informanterne oplever at være uddannet i præcis det, som deres job specifikt kræver af dem, og oplever at kunne bruge den helt konkrete viden, som de har specialiseret sig i. Dette kan eksemplificeres ved belgiske Sara, der beskriver det således:

*And then I applied to it, so it was not actually me wanting to come to Denmark. (...) I needed a job, I found a vacancy where they searched for somebody like me and then it was by coincidence.*

Det var altså Saras ekspertise, og muligheden for at kunne udleve og bruge sin unicitet, der tiltrak og siden har fastholdt hende på Novo Nordisk. Det er som nævnt derfor også afgørende, at Novo Nordisk konstant sørger for, at talenterne har mulighed for at reproducere evnen til unicitet, og dermed udvikle deres specifikke kompetencer. Talenterne ønsker nemlig, at deres kompetencer følger med teknologiudviklingen.



*Laurent præsenterer sit arbejde fra the Scripps Research Institute i La Jolla, Californien på konferencen the American Society of Hematology i Atlanta i 2012. Disse konferencer er en mulighed for talenterne for at vidensdele og blive anerkendt af ligesindede, samt en måde at følge med udviklingen inden for deres felt på. (Privatbillede)*

Andre virksomheder kan overtage Novo Nordisks nyskabende teknologier så snart de kommer på markedet, hvorfor det er essentielt at Novo Nordisk fastholder talenterne. Virksomheden må derfor både sørge for at talenterne kan udvikle deres kompetencer, men også at der er incitament for talenterne til at blive netop på Novo Nordisk. Der er en risiko for, at talenterne følger udviklingen af ny teknologi i kraft af deres kompetencer til Novo Nordisks konkurrenter. Laurent formulerer det således:

*I could always switch back [til Schweiz] (...) when you're well educated you can always change your mind.*

Novo Nordisk må som virksomhed tage højde for de krav, talenternes praksis stiller til deres arbejdsplads, hvis de ønsker at fastholde talenterne i Danmark. Det er i det lys, man skal forstå Laurents kommentar. Det er også i den forbindelse, at mobility manageren påpeger, at der er tale om 'real people', som fra individ til individ kræver særlige hensyn og egne procedurer, da talenterne har forskellige forudsætninger for at få en hverdag til at hænge sammen i et fremmed land.

*The real people kommer i spil, og så kommer der nogle spørgsmål som udspringer fra den person, der hvor de er, det land de kommer fra, hvad de har været vant til, hvor de før var ansat.*

Udfordringerne ved at få det lavpraktiske til at fungere på en optimal måde for talenterne, så ikke kun deres arbejdsliv, men også deres privatliv er tilfredsstillende, vil blive udfoldet i næste afsnit.

## Det hele liv

Foreløbigt har nærværende artikel fokuseret på Novo Nordisks rationaler om tiltrækning og fastholdelse, samt hvordan talenterne praktiserer karrierelivsformen. Netop fordi deres interaktion kan ses som en stats- og livsformsteoretisk forhandling mellem en kapitalistisk produktionsmådevirksomhed og en begrebslogisk livsform. Men i denne forhandling, er det ikke kun den praksis som udspiller sig på Novo Nordisk, der gør sig gældende. Som nævnt i indledningen, er det hele livet der skal tiltrækkes. Det er ikke tilstrækkeligt med det rette job, hvis talenter skal have et velfungerende liv i Danmark.

Talenterne giver udtryk for, at privatlivet er endnu et afgørende aspekt for, om de kommer til - og på længere sigt bliver i Danmark. Derfor vil vi nu skifte perspektiv og belyse forhandlingen mellem Novo Nordisk og talenterne med udgangspunkt i mere hjemlige implikationer og sociale relationer uden for arbejdspladsen. Selvom det i det følgende vil være privatlivet, der vil være i fokus frem for arbejdslivet, er det vigtigt at påpege, at disse to kun kan adskilles analytisk, da de i praksis er sammenfiltrede.

Hvad skal der til, for at talenternes privatliv hænger sammen? Et gennemgående tema blandt vores informanter er det sociale aspekt og i særdeleshed den vigtighed, de alle tillægger familien. Vi kan ud fra vores materiale konstatere, at familiens velbefindende har stor betydning for højtuddannede arbejdsmigranternes fortsatte ophold i Danmark. Men spørgsmålet er, hvordan en familie i denne kontekst skal forstås. Er det anderledes for flygtige talenter, hvad familie betyder, netop på grund af deres specifikke karrierelivsform?

Begrebet 'familie' er problematisk at anskue som værende en almengyldig størrelse, da der ikke er en bestemt måde, som alle familier er på. Derfor er det nødvendigt med en afklaring af, hvilken type familie der er tale om i denne artikel.

Når karrierelivsformen teoretisk praktiserer det gode liv, skal der være mulighed for at reproducere den produktionsmåde som karrierelivsformen ernærer sig ved, men også at de andre aspekter af livets praksis går op i en højere enhed. De talenter vi har undersøgt, gør familien anderledes end den typiske karrierelivsform. Den typiske karrierelivsforms families rationaler kan involvere god skolegang, mulighed for at udvikle kompetencer via fritidsinteresser og et flot og præsentabelt hjem, hvor potentielle professionelle forbindelser kan modtages. Dette tyder på, at stabilitet og permanent bopæl ét sted er ønskværdige. For talenterne gælder det, at familien som enhed har en transnational karakter, og smidigt kan bevæge sig over landegrænser, både fysisk, men også i deres mindset. Denne smidighed kommer blandt andet til udtryk, når talenterne giver udtryk for at de ikke føler sig fuldstændigt etablerede i Danmark, og derfor godt kunne finde på at flytte videre til andre lande eller til deres hjemlande. Men det skal ikke ses som et kompromis familien indgår, hvor talentet bytter personlig succes i arbejdslivet med tryghed i familien. Familien indgår i den transnationale praksis og trives – eller skal udvikles til at trives – netop ved dette flygtige liv, hvor deres evne til at begå sig i en international kontekst både udfoldes og skærpes.

Indiske Vishnu lægger vægt på, at det er vigtigt at have sin familie med, ellers havde han fundet det uoverskueligt at finde ud af alt det praktiske ved at slå sig ned et nyt sted: "If I was alone, it would have been impossible. So, it was good that I had my wife here." Kernefamilien er både et varigt holdepunkt og en mobil enhed, to komponenter der understøtter hinanden i talenternes særlige flygtige livsform. Vishnus liv er stærkt præget af mobilitet, da han har boet i Indien under halvdelen af sit liv, og hans udvidede familie er spredt ud over flere kontinenter. Informanternes rationaler er fokuseret på, at kernefamilien har mulighed for at være mobile og kan relokaliseres. Indiske Neela udtrykker: "This was a joined decision because without them [hendes familie] I would not have come here." Beslutningen om at komme til Danmark er taget i fællesskab af familien (Bryceson og Vuroela 2002:7). Hendes mand, der også har et karriereorienteret mindset, var enig med hende om, at det var en god mulighed, som de skulle sige ja til.

Familien tager beslutningen om relokalisering i fællesskab, og selve relokaliseringen skal derfor fungere for hele familien. Det bliver altså ikke alene essentielt med gode karrieremuligheder, men også at børnene trives. Amerikanske Jerry fortæller at netop Danmarks som et attraktivt sted for småbørnsfamilier, havde betydning for familiens beslutning om at flytte til landet:

*(...) we decided that it was a good time to go, we knew what the country was like, it's a good place to raise young kids.*

I San Francisco, hvor han tidligere har boet, er dagsinstitutioner så dyre, at det næsten ikke kan betale sig for både hans kone og ham selv at arbejde. Dermed er der gode muligheder for, at deres livsform kan praktiseres i Danmark, også selvom de har børn. Med Jerrys egne ord så er det muligt at være "a true career family." I vores analyse af de forskellige familier, karakteriseret som transnationale, er de en helhed, selv om de består af hvert familiemedlems praksis kombineret. Jerry har med sin familie købt et hus og omtaler Danmark som familiens hjem, men det er som udgangspunkt kun deres midlertidige hjem:

*So, a lot of people do move around a lot so it's our home but as I said it's our home for now because it's right for us now and we never have more than a... maybe we have like a three-year plan or something you know.*

Jerrys kone har også fået en stilling i Danmark, hans datter går på en international skole, og hans to sønner, som er født i Danmark, går i institution. Så selvom familie- og privatlivet ser ud til at spille en stor rolle, taler Jerry om en potentiel tilbageflytning til USA. En flytning, der især afhænger af karrieremuligheder andetsteds, hvor en duelig familiepraksis også kan fungere. Hvilket Jerry udtrykkeligt fortalte:

*It depends upon the career opportunity, if it's enough of a career advancement, and financially works out to take my family there (...).*

Det gode privatliv virker til at være betinget af familien, men også af det sociale netværk, talenterne omgiver sig med. Ikke alle vores informanter har bragt partner og børn med sig, og det viser sig faktisk at være en udfordring at falde til, fordi socialt samvær i højere grad er noget som aktivt skal opsøges. Sara giver udtryk for, at det har været svært at etablere et socialt netværk i Danmark, og at hun derfor primært bliver i Danmark på grund af hendes job, som giver hende mulighed for at udnytte sine specifikke kvalifikationer (Højrup 1995:115ff). Sara fortæller således:

*So, now I don't really have a social network anymore because I ... when I came here, I had a lot of Italian friends, which I call temporary friends because everybody leaves at a certain moment. And then it cost you a lot of energy doing it [få nye venner] over and over again. (...) And there comes a time that I just, didn't feel like it over and over and over again.*

Sara rejser ofte hjem til sine forældre i Belgien, da hun ikke har det faste holdepunkt i hverdagen, som familien ellers virker til at fungere som for de andre talenter. Hun vedligeholder derfor sit netværk i Belgien. Sara ved godt, at hun nok må forlade Danmark for at være sammen med sit netværk og dermed gå på kompromis med det gode arbejde, da der ikke er lignende stillinger i Belgien.

## Konklusion

Familiens trivsel skal systematisk prioriteres, hvis der skal gøres nogen forhåbning om at fastholde de flygtige talenter. Det er derfor med god grund, at Novo Nordisk sætter så meget ind for ikke kun at hjælpe den ansatte, men også en eventuel medflyttende familie. Selve karrieren og arbejdet er således ikke det eneste mål for talenterne, men også familien og dens velbefindende. Dermed bliver det igen tydeligt, at det ikke blot er talentet, og deres egenskaber, der skal tiltrækkes, men hele livet. Dette betyder blandt andet, at Novo Nordisk ikke blot bliver et middel for, at talenterne kan praktisere deres livsform, men også et middel til at opnå det gode transnationale familieliv, hvilket lader sig gøre i kraft af den hjælp Novo Nordisk tilbyder talenterne og eventuel medfølgende familie. Et godt transnationalt arbejdsliv er betinget af et godt transnationalt privatliv, hvilket blandt andet kommer til udtryk i spørgsmålet om familiens trivsel. Familien er det varige element for talenterne og de transnationale familier. Familien bliver ikke udskiftet som eksempelvis hjem, arbejde, land og socialt netværk bliver det. Talenterne må efterlade deres vante sociale netværk, når de rejser, hvilket er præmissen for at være flygtig.

Der kan være et spændingsfelt mellem arbejdslivet og privatlivet, hvilket kan skabe grundlag for en forhandling. Med reference til afdelingen Global Mobility kan privatlivet forstås som et middel for Novo Nordisk til at nå deres mål om at sikre den gode arbejdskraft - og dermed deres unicitet. Med Lars Løkke Rasmussens citat i indledningen in mente, bliver vigtigheden af at sørge for talenternes familie sat i relief. Novo Nordisk skal bruge talenterne for at kunne gøre sig konkurrencedygtige på



et globalt, neoliberalt arbejdsmarked. Det gælder hele virksomhedens eksistens og viser sig at være betinget af talenternes succesfulde privatliv i Danmark. Der kan siges at være tale om en mål-middel-relation, hvor Novo Nordisk og talenterne er gensidigt afhængige af hinanden, og Novo Nordisk benytter talenterne som middel til at være konkurrencedygtige på det globale marked. Mens talenterne bruger Novo Nordisk for at nå målet om det gode liv - både i kraft af udfoldelsen af deres unikke kompetencer og det velfungerende privatliv, da disse hænger uløseligt sammen.

## Epilog

Efter feltarbejdet i første omgang sluttede ved udgangen af 2017, har vi erfaret, at to af vores informanter har forladt deres stilling ved Novo Nordisk. Amerikanske Jerry er flyttet tilbage til USA, og belgiske Sara er flyttet tilbage til Belgien. Selvom begge er flyttet tilbage til deres hjemland, er det af forskellige årsager. Jerry fik tilbudt et job i USA, som han ikke kunne sige nej til, hvilket tyder på, at muligheden for at producere og reproducere unicitet, kunne blive bedre opfyldt ved det nye job. Samtidig nævner Jerry også, at hans datters skolegang kunne få betydning for en eventuel relokalisering tilbage til USA, når hun nåede til high school. Sara flyttede hjem, da det manglende sociale netværk betød, at privatlivet ikke fungerede, og hun derfor ikke trivedes i Danmark. Det var således ikke blot et spørgsmål om at kunne reproducere sin unicitet, der gjorde udfaldet for at Sara ikke blev hos Novo Nordisk, men det faktum at hendes hele liv ikke kunne etableres optimalt i Danmark, som afgjorde udfaldet om hendes flytning.



## Litteraturliste:

- Bryceson, Deborah og Vuorela, Ulla (2002): "Transnational Families in the Twenty-first Century" i: The Transnational Family - New European Frontiers and Global Networks. Oxford New York, s. 3-29
- Christensen, Lone Rahbek (1997): Hver vore veje, Museum Tusulanums Forlag.
- Højrup, Thomas (1995): Omkring livsformsanalysens udvikling. Museum Tusulanums Forlag.
- Pedersen, Kaj Ove (2011): "Institutionel Konkurrenceevne" i: Konkurrencestaten. Hans Reitzels Forlag, s. 41-65

## Hjemmesider:

- Bæskæftigelsesministeriet (2014): Lettere adgang til højt kvalificeret arbejdskraft - Udspil til reform af international rekruttering. Lokaliseret den 9. januar 2018 på [https://bm.dk/media/6485/endelig\\_aftaletekst-pdf.pdf](https://bm.dk/media/6485/endelig_aftaletekst-pdf.pdf)
- Statsministeriet (2018): Lars Løkke Rasmussen Nytårstale den 1. januar 2018. Lokaliseret den 2. januar 2018 på [http://www.stm.dk/p\\_14610.html](http://www.stm.dk/p_14610.html)
- Udlændinge- og Integrationsministeriet (2018): 250 virksomheder har nu særlig hurtig adgang til udenlandske medarbejdere. Lokaliseret den 13. juni 2018 på <http://uim.dk/nyheder/2018-05/250-virksomheder-har-nu-saerlig-hurtig-adgang-til-udenlandske-medarbejdere>
- Your Danish Life. The Expat Magazine (2017): Trailing partners – choosing life experiences over work experiences. Lokaliseret den 13. juni 2018 på <http://www.yourdanishlife.dk/the-expat-partner-conundrum/>

