Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

VT16

Företagsspecifik kunskap & Relationer
- en fallstudie av Vattenfalls Traineeprogram

Författare:

Bergholm, Astrid (930915-7726)
Bergström, Fredrik (930209-5775)
Vinberg, Melina (930616-2224)
Åsheden, Jens (910703-5678)

Handledare:

Niklas Hallberg
Sammanfattning:

Abstract:

The purpose of this study was to investigate how type of knowledge taught within trainee programmes influences the relationship between employee and company. This study constitutes a qualitative case study of Vattenfall’s trainee programme and the data was collected using semi-structured interviews with Vattenfall. The study is found on the resource-based view (Barney, 1991) and transaction cost theory (Williamson, 1983). These basic theories have then been complemented with theory about how company specific knowledge affects employees’ mobility (Campbell et al. 2012) and expanded further with additional research, which have formed the basis of the analysis. Using these theories this study aims to examine how different types of knowledge within trainee programmes affects the relationship between employee and company regarding mobility, bargaining position and loyalty to their company. We conclude that trainees were taught company-specific knowledge as well as general knowledge and that it was the company-specific knowledge that affected the trainees’ mobility but that this was not viewed as a negative. The results of the study also showed that the impaired mobility did not worsen the trainees bargaining position towards the company but that the trainee claimed to have an advantage in a bargaining situation.
# Innehållsförteckning

<table>
<thead>
<tr>
<th>INLEDNING</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Praktisk Bakgrund</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Teoretisk Bakgrund</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Problem och syfte</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>TEORI</th>
<th>9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Humankapital som konkurrensfördel</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Relationsspecifika Investeringar</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Lojalitet</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Tolkning av kunskap</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Sammanställning teori</td>
<td>18</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>METOD</th>
<th>21</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Forskningsdesign</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Datinsamling</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Tillvägagångssätt</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Dataanalys</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Reliabilitet och Validitet</td>
<td>31</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>EMPIRI OCH ANALYS</th>
<th>34</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vattenfalls traineeprogram</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>Företagsspecifik kunskap på Vattenfalls traineeprogram</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Generaliserbar kunskap på Vattenfalls traineeprogram</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>Tolkning av kunskap på Vattenfalls traineeprogram</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Lojalitet inom Vattenfalls traineeprogram</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Parternas förhandlingsposition</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>Skyddsmekanismer inom Vattenfalls traineeprogram</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>Programmets inverkan på trainees mobilitet</td>
<td>48</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>SLUTSATS OCH DISKUSSION</th>
<th>51</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Slutsats</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>Diskussion</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>Förslag till vidare forskning</td>
<td>54</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>REFERENSER</th>
<th>56</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Akademisk litteratur och rapporter</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>Elektroniska källor</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>Muntliga källor</td>
<td>58</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>BILAGOR</th>
<th>59</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bilaga 1: Intervjuguide</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>Bilaga 2: Transkriberingar Intervjuer</td>
<td>64</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Praktisk Bakgrund


Vattenfall har sedan 2004 erbjudit traineeprogram i flertalet länder. Generellt eftersöker företaget nyutexaminerade individer med avancerad kunskap i engelska då stor vikt ligger på praktikantens villighet att flytta sig både geografiskt såväl som internt inom organisationen. Företagets traineeprogram pågår under ett år och ses som en unik möjlighet att som trainee få djupare insikt i företagets verksamhet och processer. Under större delen av programmet arbetar praktikanterna gemensamt i mindre grupper kring olika projekt som i slutet av traineeåret presenteras för ledningen. Praktikanterna deltar även under fyra internationella seminarier med skilda teman under programmets gång. Dessutom omfattar programmet flertalet platsbesök för att som ny lära känna de olika länder Vattenfall är verksamma i. Det huvudsakliga målet och syftet med programmet är att förbereda och utveckla praktikanterna för
framtida utmaningar och som trainee får man därmed utveckla sina färdigheter för en potentiell framtida karriär som specialist eller chef inom företaget (Vattenfall, 2016).

**Teoretisk Bakgrund**


---

1 “Resource Based View” översätts vanligen till det resursbaserade synsättet, vilken i sin tur förkortas till RBV i studien.

2 “Transaction Cost Economics” översätts vanligen till transaktionskostnadsteori, vilken i sin tur förkortas till TCE i studien.
företagsspecifikt föreligger därmed vissa nackdelar med detta i termer av
mobilitetsbegränsningar och försämrade förhandlingspositioner.

Ytterligare forskning av Gaulunic & Anderson (2000) pekar på hur
relationsspecifika och generella investeringar också kan påverka lojalitet och
skylighet gentemot företaget vilket i sin tur inverkar på mobiliteten bland anställda.
De menar att företag kan skapa god relation och således effektivitet genom att utbilda
anställda både generellt och mer företagsspecifikt. Genom generaliserbar utbildning
garanterar man dem mobilitet på arbetsmarknaden vilket minskar misstron mellan de
anställda och företaget. Med företagsspecifika investeringar kan man enligt
författarna skapa starka band mellan företag och anställd vilket ökar incitament att
bevara relationen (Gaulunic & Anderson, 2000). Wang et al. (2009) talar även om
relationsmässiga styrmedel som understryker hur ovillighet bland anställda att
investera tid i att lära sig företagsspecifik kunskap kan motverkas med
lojalitetsincitament från företagets sida. Vidare pekar forskare på svårigheter med att
urskilja företagsspecifik kunskap från generell, där Coff & Raffiee (2015) menar på
att mobiliteten för anställda också beror på hur den erhållna kunskapen upplevs av
andra aktörer på marknaden. Författarna belyser också den monetära delen som kan
tänkas påverkas av företagsspecifik kunskap under eventuella löneförhandlingar.

Problem och syfte

Generellt kan en tydlig avvägning mellan generaliserbar- och företagsspecifik
kunskapsförmedling urskiljas bland tidigare forskning inom området. Inom
traineeprogram kan företag besluta att utbilda trainees med endera företagsspecifik
eller mer generell kunskap. Mot bakgrund av tidigare forskning och potentiell
mobilitetsbegränsning med företagsspecifik kunskap, där anställda kan tänkas känna sig låsta till ett visst företag och arbetsgivare, ämnar vi vidare undersöka vilken typ av kunskap Vattenfall förmedlar i praktiken. Detta för att vidare se till hur detta kan tänkas påverka relationen mellan parterna. Med relation syftar vi till att undersöka traineers upplevda mobilitet, förhandlingsposition och lojalitet gentemot Vattenfall. Då traineeprogram är ett allt mer förekommande fenomen starkt präglat av just kunskapsförmedling anser vi det vara av hög relevans att forska mer kring genererad kunskap inom traineeprogram för att bidra till yttre forskning. Vi avser därmed fylla ett identifierat gap inom existerande forskning kring typ av genererad kunskap och relationen inom traineeprogram för att tydliggöra en klausul mellan dessa fenomen inom ett relevant område. Genom en fallstudie av Vattenfalls traineeprogram syftar vi att granska detta specifika sammanhang. Vår uppsats ämnar därför besvara följande forskningsfråga:

_Hur påverkar typ av förmedlad kunskap och aktiviteter inom traineeprogram relationen mellan anställda och företag?_
TEORI

Humankapital som konkurrensfördel


detta är dock svåruppnåeligt då de anställda i slutändan är mobila individer som besitter den värdefulla kunskapen.

**Relationsspecifika Investeringar**


Förespråkare av TCE menar på att då en part i en relation investerat i relationsspecifika tillgångar, till exempel då arbetsgivare investerat i humankapital


Författarna beskriver i deras artikel att så länge anställda blir delvis monetärt kompenserade för att investera tid i att lära sig företagsspecifika kunskaper, så innebär ett byte av arbetsplats en sänkning i lön (Coff & Raffiee, 2015). Därför blir investeringar i företagsspecifikt humankapital sett som väldigt åtråvärt för företaget av flera olika skäl. Den första anledningen är att på grund av att anställda som lämnar företaget tvingas gå ner i lön, minskar deras incitament att lämna företaget, vilket ger en automatisk minskning i personalomsättning. Det andra skälet är att den monetära kompensationen de ger dess anställda inte behöver motsvara hela det ökade värdet som dessa anställdas företagsspecifika kunskap bringar till företaget. Slutligen blir inte en anställds byte av arbetsplats katastrofalt för företaget om det sker, då den anställda förmodligen behöver företagets komplementära tillgångar för att kunna utnyttja dess kunskap fullt ut. Således kan inte företagets rivaler helt imitera företagets fördel i form av humankapitalet. Slutsatsen av detta är att företagsspecifik kunskap är sagt att vara en källa till hållbara konkurrensfördelar då det behåller värdefulla anställda inom företaget samtidigt som det ger företaget möjligheter att nytta de anställdas företagsspecifika kunskaper. Detta skapar samtidigt ett dilemma...
då de anledningar till varför företag vill utbilda anställda företagsspecifikt även är
anledningar till varför anställda inte vill utbildas företagsspecifikt.

att anställda är motvilliga till att investera i företagsspecifika kunskaper då det kan
resultera i en försämrad förhandlingsposition till arbetsgivaren. Motvilligheten är så
pass stark att företag vidtar drastiska åtgärder, såsom ekonomiska och tillitsbaserade
styrningsåtgärder, för att lindra denna typ av bekymmer för de anställda. Wang et al.
potential att utgöra en källa för hållbara konkurrensfördelar är företagsspecifik
kunskap. Den företagsspecifika kunskapen utgörs normalt av förmågan hos de
anställda att producera unika produkter och dessutom kunna vidareutveckla dessa.
Författarna beskriver dock att det är sällan som företag automatiskt kan uppnå dessa
fördelar i form av företagsspecifika kunskaper. De menar istället att fördelarna skapas
genom att företagets nyckelpersonal tillsammans med företaget tar sig tiden att
investera i humankapital. Dessutom krävs att kunskapen absorberas av
nyckelpersonerna samt att kunskapen som lärs ut av företaget är rätt (Wang et al.
2009).

Något som gör detta ytterligare komplext är det faktum att då dessa
företagsspecifika kunskaper har ett lägre värde hos andra företag kan detta leda till att de
anställda blir utsatta för opportunistiskt beteende i en försämrad
förhandlingsposition gentemot företag. Dessa situationer kan uppkomma genom
avsaknaden av kompletta kontrakt och uttrycka sig genom att företaget vid en
förhandling då beter sig opportunistiskt och utnyttjar den anställda. De anställda blir
därmed mindre villiga till att göra specifika investeringar i humankapital då de är
medvetna om risken för försämrade förhandlingspositioner i framtiden. Därmed kan företaget inte nyttja fördelarna från deras företagsspecifika kunskapsresurser om anställda inte har effektiva skyddsnät eller tydlig tillit till företaget. Författarna menar på att desto högre grad av företagsspecifik kunskap som krävs för att arbeta effektivt inom företaget, desto större blir kravet för företaget att ha ekonomiska samt relationsbaserade styrnings medel. De menar på att sådana styrmedel kan få företag att få ut bättre effektivitet från dess anställda. Om anställda förväntar sig att de kan hamna i en försämrad förhandlingsposition gentemot företag i framtiden kan detta få direkt negativa effekter på de anställdas incitament att investera i specifikt humankapital. Detta går dock att undvika om de anställda har, via någon sorts skydd, garderat sig mot denna typ av opportunistiska beteende från företaget och därmed kan undvika sådana förhandlingslägen (Wang et al. 2009). Denna teori pekar därmed på hur företagsspecifika resurser är viktiga för företagets långsiktigt hållbara konkurrensfördelar, samt att det går att få anställda att göra företagsspecifika kunskapsinvesteringar så länge en viss typ av skydd och garanti erbjuds till de anställda.

**Lojalitet**

(Gaulunic & Andersson, 2000). Detta kan liknas vid de relationsmässiga styrmedel
Wang et. al (2009) menar på är väsentliga för att få anställda villiga att utbildas
företagsspecifikt och motverka misstankar för opportunistiskt beteende. Tillit och
lojalitetsfaktorer ombesörjs även inom TCE teorin där Williamson (1983) menar på
att ömsesidighet är en viktig faktor för transaktioners genomförande. Han belyser
cänslomässiga och psykologiska faktorer som essentiella vid en transaktion, något
han benämner ”transactional athomosphere”. Förutom de kontrakt man ofta talar om
vid transaktioner menar han att psykologiska faktorer såsom lojalitet och
ömsesidighet har en betydande påverkan för transaktioner mellan parter (Williamson
1983).

Lojalitet är enligt Gaulunic och Anderson (2000) viktigt då relationen mellan
företag och anställd inte bara bygger på formella kontrakt och möten utan till stor del
också är beroende av relationsmässiga bindningar. Psykologiska band blir av större
vikt allteftersom arbetskraften blir mer mobil, inte bara som enskilt humankapital men
också i utförda arbetsuppgifter där man inte alltid är i direkt kontakt med företaget i
fråga. Därmed menar författarna att det blir nödvändigt att ha lojala anställda som
stannar på företaget som således minskar de transaktionskostnader kopplade till
tillhörighet och skyldighet gentemot en organisation och påvisar i sina studier hur
detta kan skapas både genom företagsspecifika och generaliserbara investeringar.

**Företagsspecifika tillitsåtgärder.** Gällande företagsspecifika investeringar
talar författarna om investeringar i relationen både från företagets och den anställdes
perspektiv. Investering från den anställdes perspektiv innebär trainees erhållna
kunskap och hur de anpassar sina resurser för företaget. Enligt Williamson (1985)
skapar detta ett intresse också för den anställda i att preservera relationen då resurserna sinsemellan är uppbundna och sammanlänkade. Man talar om en ‘common fortune’ situation där parterna ser sitt öde som sammanlänkat, vilket stärker incitamenten för att skydda relationen också från den anställdes perspektiv. Företagsspecifika investeringar kan också ske från företagets sida genom att distribuera sina resurser på ett relationsspecifikt vis eller vidta åtgärder för att alliera anställda mer känslosmässigt med företaget. Trots att den bakomliggande orsaken må vara att minska anställdas flexibilitet uppfattas detta troligtvis av anställda som investeringar från företagets sida i relationen, vilket stärker lojaliteten och skylldigheten gentemot företaget (Gaulunic & Andersson 2000). Författarna menar på att företagsspecifika investeringar i relationen från båda parters perspektiv ökar lojaliteten sinsemellan vilket stärker incitament att bevara relationen. Förutom de existerande fördelar för företag i att investera företagsspecifikt i humankapital för att uppnå icke imiterbara och hållbara konkurrensfördelar urskiljs härmed ytterligare incitament att framhäva företagsspecificitet i termer av psykologiska effektivitetsåtgärder som gör anställda mer villiga att stanna.

känslor av skyldighet och lojalitet tillbaka till företaget vilket gynnar en organisation. Generaliserbar kunskap kan således minska misstron mellan de anställda och företaget och istället stärka relationen. Sådana investeringar uppfattas ofta som en risk för företag då denna investering lättare kan transfereras till andra företag, men författarna menar i sina slutsatser att mer fokus på generaliserbar utbildning trots det kan löna sig i termen av lojalitet och skyldighet som ökar incitament för anställda att stanna (Gaulunic & Anderson, 2000).

**Tolkning av kunskap**


Vidare menar Andreu, Baiget & Canals (2008) på att managers är medvetna om att företagsspecifik kunskap är viktig och den kunskap som främst kan generera
viktiga hållbara konkurrensfördelar. Dock visar tidigare empiriska bevis på att det ofta bara är en liten del av den kunskap som de anställda lär sig som är företagsspecifik. Detta beror enligt dessa författares undersökning på att företagssätt att lära ut kunskap inte är väl anpassat till företagsspecifik kunskap och att de inte vet hur de ska implementera det korrekt i sina utlärningsprocesser (Andreu et Al. 2008).

Sammanställning teori

Teoretiker har skilda synpunkter på företagsspecificering av kunskap samt relationen mellan denna och anställdas mobilitet. Vi anser att den tidigare forskning och artiklar som finns inom området inte går att använda enskilt och vill därför behandla delar från samtliga av dessa för att belysa eventuella effekter av genererad kunskap. För att kunna undersöka forskningsfrågan “Hur påverkar typ av förmedlad kunskap och aktiviteter inom traineeprogram relationen mellan anställda och företag?” krävs inblick i samtliga ovan nämnda teorier. Vi vill med grundläggande teorier som RBV och TCE skapa förståelse för värdet och innebörden av relationsspecifika investeringar, vilket för denna studie till stor del kommer yttra sig i företagsspecifik kunskap. Vidare kan vi med hjälp av kompletterande tidigare forskning kring företagsspecifik och generaliserbar kunskap skapa förståelse kring ämnet för att möjliggöra att mer djupgående analysera syftet. Utöver befintlig teori kring bakomliggande faktorer och de konsekvenser genererad kunskap har för företag och anställda ombesörjs också ytterligare teorier kring hur detta kan yttra sig samt påverka aktörer i form av mobilitet, psykologi och förhandlingsposition. Vi ämnar undersöka forskningsfrågan genom att ta hänsyn till den tidigare forskning som nämnts och med denna skapa en nyanserad bild av problemet i fråga och hur detta kan yttra sig inom
traineeprogram. Detta kommer vi att göra genom att försöka hålla oss så transparenta som möjligt till tidigare forskning inom området och förhoppningsvis kunna bidra med ett eget synsätt på det upplevda problemet.

Genom att relatera empiri till samtliga teorier ämnar studien på ett mer omfattande plan granska vilken typ av kunskap som genereras inom programmet och hur denna kan komma påverka förhandlingssituationer mellan trainee och företag. I tabellen nedan illustreras förenklat grunderna i hur tidigare forskning ser på genererad kunskap samt dess effekter.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kunskap</th>
<th>Effekt enligt tidigare forskning</th>
<th>Påverkan på relation</th>
</tr>
</thead>
</table>
METOD

Forskningsdesign


Gällande industri hade vi inga specifika avgränsningskrav då studien avser granska typ av kunskapsförmedling och inte det specifika ämnesområdet som förmedlas i fråga. Vattenfall erbjuder ett internationellt traineeprogram som löper under en ett års period och utgjorde därmed ett lämpligt fallföretag i vår mening. Deras traineeprogram ämnar utbilda ‘International Management Trainees’ (Vattenfall, 2016), där utbildade trainees utgör essentiellt humankapital vilket är grundläggande för denna studie. Vattenfall är dessutom mycket transparenta gällande sitt traineeprogram där vi enkelt kunde få tillgång till information på hemsidan och via kontakt. De var i allmänhet öppna och villiga att berätta mer om programmen till skillnad från flertal andra företag, vilket underlättade genomförandet av studien.

Kvalitativ ansats. Vår studie ämnar granska Vattenfalls traineeprogram mer grundligt för att söka konkretisera vad som kan komma att påverka dess traineers mobilitet sett till genererad kunskap inom programmet. Då vi ämnar få en mer ingående insikt i Vattenfall i fråga har vi utfört kvalitativa, semistrukturerade intervjuer med personer som på olika sätt varit involverade i traineeprogrammet för att nå ökad insikt från skilda perspektiv och därmed frambringa trovärdiga resultat.

För att undersöka Vattenfall på detta sätt är det lämpligt enligt Bryman & Bell (2015) att använda kvalitativ metod som ämnar besvara frågor som hur och varför, snarare än att bekräfta statistiska samband. Vår kvalitativa forskningsmetod har medfört en


**Datainsamling**

Fallstudier möjliggör för olika typer av informationskällor varpå vi i detta arbete kunnat använda både primärdatal och sekundärdatal, vilket resulterat i bredare kunskap. Studien fördjupar sig i frågan kring hur grad av genererad företagsspecifik investering kan påverka parternas relation inom Vattenfalls traineeprogram. Förståelsen av det grundläggande syftet är särskilt viktigt vid utformandet av
kvalitativa intervjuer då det krävs flexibilitet för att kunna hantera potentiella svårigheter under studiens gång (Yin, 2006). Arbetet grundades därmed i litteraturgenomgång inom teorier om TCE och RBV där TCE redogör för hur förhandlingsproblematik kan uppkomma och RBV bidrar till förståelse för humankapital som resurs. Teoriunderlag kring detta består främst av sekundärdatal från kurslitteratur, vilket kännetecknas av hög trovärdighet och objektivitet. Efter att ha bildat oss en uppfattning om dessa centrala förhållningssätt valde vi att senare fördjupa studiens teorigenomgång med hjälp av relevanta och mer specifika artiklar. Dessa artiklar bidrog med teori kring bakomliggande faktorer och de konsekvenser typ av genererad kunskap har för företag och anställd. De ombesörjer också ytterligare teorier kring hur detta kan yttra sig samt påverka aktörer i form av mobilitet, lojalitet och förhandlingsposition. Förståelse för de artiklar och den kurslitteratur som använts vid studiens forskning har varit av objektiv karaktär, vilket fungerar som komplement till vår något mer subjektiva primära datainsamling via kvalitativa intervjuer.

Intervjuer. Vi intervjuade anställda som tidigare har genomgått traineeprogrammet, ansvarig för programmet såväl som anställda som i dagsläget genomgår traineeprogrammet. Detta för att undersöka hur de upplever den förmedlande kunskapen, deras egen mobilitet samt relation till Vattenfall i samband med detta. Gällande vår empiriska datainsamling genom kvalitativa intervjuer kan de antingen ske direkt med respondenten, via telefonsamtal eller online (Eriksson & Kovalainen, 2008). Mot bakgrund av tidsbrist i samband med distans mellan Lund och Vattenfalls huvudkontor i Stockholm samt att vissa trainees befann sig utomlands var direkta intervjuer inte alltid möjligt att tillämpa varpå telefon- och video intervjuer
till viss del varit aktuella. Fåtal intervjuer har genomförts i form av videosamtal med kamera, där vi kunnat se och höra respondenten på en dataask. Två intervjuer utfördes via telefon dock utfördes majoriteten av intervjuerna direkt med respondenten, på Vattenfalls kontor i Stockholm. Detta gav möjlighet att se respondenten, vilket medförde möjligheten att reagera på personens ansiktsuttryck, något som kan ha minskat risken för eventuell misstolkning. Dessutom har direkta intervjuer underlättat anpassning av frågor samt möjligheten att känna av stämningen för att få ut så mycket relevant information som möjligt. Naturligt är dock direkta intervjuer mer tidskrävande (Bryman & Bell 2015), men trots detta har vi i så stor mån som möjligt försökt genomföra direkta intervjuer då dessa är av mer personlig karaktär och ofta mer djupgående.


Vid första kontakt med fallföretaget var vi noggranna med hur vi framförde studiens syfte för att inte skildra eventuell skepticism gentemot den. Vi är medvetna
om företagets mån om att motsätta sig negativ publicitet varpå avsikten med vår undersökning presenterades med detta i åtanke. Under intervjuernas genomgång la vi likaså stor vikt på formulering och framförande av frågorna för att motverka eventuella missförstånd och misstolkningar. Då samtliga intervjupersoner accepterade inspelnings av intervjuerna valde vi även att spela in samtliga intervjuer för att i efterhand kunna klargöra och tydliggöra samtalen och undvika eventuell misstolkning.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Namn</th>
<th>Företag</th>
<th>Befattning</th>
<th>Datum</th>
<th>Intervjuform</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Therese Throedsson</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Ansvarig för Vattenfalls traineeprogram, Stockholm</td>
<td>2016-05-09</td>
<td>Direkt intervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Ebba Lindgren</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Pågående trainee inom IT asset management, Stockholm</td>
<td>2016-05-09</td>
<td>Direkt intervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Hanna Alsén</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Tidigare trainee, Asset manager på Vattenfall Vattenkraft, Stockholm</td>
<td>2016-05-09</td>
<td>Direkt intervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Tobias Nylander</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Tidigare trainee, Transaktionschef för vindkraftsdel på Vattenfall, Stockholm</td>
<td>2016-05-09</td>
<td>Videosamtal</td>
</tr>
<tr>
<td>Stefan Melde</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Pågående trainee, Business controller, Berlin</td>
<td>2016-05-09</td>
<td>Videosamtal</td>
</tr>
<tr>
<td>Kerstin Eurenius</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Pågående trainee, arbetar med IT Architecture, Strategy and Governance, Stockholm</td>
<td>2016-05-09</td>
<td>Direkt intervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Anton Nordström</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Tidigare trainee, Affärsanalytiker inom distributionsverksamhet, Bryssel</td>
<td>2016-05-10</td>
<td>Telefonintervju</td>
</tr>
<tr>
<td>Edvin Bergman</td>
<td>Vattenfall</td>
<td>Pågående trainee, verksamhetsutvecklare på Ringhals, Göteborg</td>
<td>2016-05-09</td>
<td>Telefonintervju</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tillvägagångssätt

Till att börja med uppmärksammade vi det faktum att flertal företag i skilda branscher tenderar att utbjuda traineeprogram för att utbilda anställda i såväl företagsspecifik- som generell kunskap. Därmed framkallades funderingar kring vilken av dessa två typer av kunskap som dominerade programmets innehåll och hur det eventuellt kan påverka relationen mellan företag och trainee. Vid utbildande i främst företagsspecifik kunskap uppstår eventuellt svårigheter för anställda att applicera denna kunskap på andra företag, vilket i sin tur kan komma att påverka dennes mobilitet. För den anledningen uppkom intresse för att undersöka hur det faktiskt ser ut i praktiken och huruvida ett företags traineeprogram påverkar en enskild anställds mobilitet och därmed deras förhandlingsposition.

Innan undersökningskunde genomföras ville vi komma i kontakt med ett företag som erbjuder någon form av traineeprogram. I hopp om att skapa ett intresse hos fallföretaget att delta i studien framförde vi namn, kontaktuppgifter, utbildning, syfte samt problemställning. Detta var dock svårare än förväntat då flertal företag var skeptiska till studien och därmed inte ville delta. Från banksektorn till revisionsbyråer och industriföretag kontaktade vi skilda företag där vårt hopp minskades för varje nej vi erhöll. Slutligen kom vi däremot i kontakt med Vattenfall som fick ligga till grund för vår empiriska datainsamling. Vårt val att kontakta Vattenfall motiverades av den avgränsning som presenterats ovan där vi ansåg företaget ha ett omfattande, transparent och långt pågående program. Vi presenterade vårt önskemål gällande intervjuuppsatser där vi önskade intervjuar ansvariga för programmet såväl som individer som i dagsläget genomgår och personer som tidigare har genomgått det. Förhoppningen var att även kunna erhålla intervju med någon som valt att avsluta sin

Dataanalys

Dataanalysen berör hur man väljer att kategorisera, undersöka och analysera det insamlade empiriska materialet (Bryman & Bell, 2015). Då kvalitativ dataanalys

**Reliabilitet och Validitet**

Reliabilitet är ett av de viktigaste kriterierna för bedömning av samhällsvetenskapliga studier och åsyftar dess tillförlitlighet och huruvida dess underliggande mått kan bedömas vara pålitliga (Bryman & Bell, 2015). Enligt Yin (2006) beror även en undersöknings reliabilitet på i vilken grad den kan rekonstrueras. Följaktligen försöker mätning av reliabiliteten se till diverse tillfälliga slumpartade faktorer som i sin tur eventuellt kan ha framkallat bristande resultat. Naturligt kan studiens reliabilitet diskuteras då den tar skilda subjektiva åsikter i anspråk. Här kan bland annat intervjupersonens subjektiva uppfattning om dess erhållna kunskap till stor del

Då stor del av vår datainsamling består av empirisk insamling från vårt fallföretag Vattenfall har vi även tagit i beaktning att den eventuellt kan vara vinklad till företagets fördel. För att minska risken för denna subjektivitet hade vi en förhoppning att även kunna intervjuar tidigare anställda som genomgått företagets traineeprogram men inte längre arbetar kvar på Vattenfall då det naturligt inte i lika stor grad ligger i deras intresse att vinkla given information till företagets vinning.
Detta var däremot svårt att genomföra så vi fick nöja oss med intervjuer med såväl aktuella som tidigare trainees där samtliga fortfarande arbetar kvar på Vattenfall. Då deras svar var så pass utvecklade kände vi att det trots allt var en tillräckligt stadig grund för kommande analys då informationen bidrog med stor förståelse för samtligas individuella situation.

EMPIRI OCH ANALYS

Vattenfalls traineeprogram


Gällande Vattenfalls traineeprogram beskriver Therese Throedsson, ansvarig för programmet, dess uppbyggnad under intervju. Programmet pågår under tolv månader med start i september varje år med plats för 17 stycken trainees per omgång. Hon klargör att varje trainee under årets gång får delta i fyra seminarieveckor där fokus ligger dels på att ge trainees djupare insikt i Vattenfalls strategier genom bland annat diverse studiebesök och seminarier men också på trainees personliga utveckling genom ledarskapsutbildning.

Enligt Therese Throedsson anses programmet vara specificerat beroende på vilken specifik tjänst varje trainee väljer att söka. Detta för att programmet ska bli så effektivt som möjligt där samtliga trainees från början vet vad deras roll kommer vara efter avslutat program. Inom traineeprogrammet blir samtliga trainees tillsvidareanställda från dag ett av programmet där alla får marknadsmässig lön under årets gång. Det finns skilda syften med programmet där mycket vikt läggs på att försöka vara så attraktiva på marknaden gentemot studenter som möjligt. Detta går
hand i hand med visionen om att bygga ett starkt varumärke och arbetet kring företagets ‘Employer Branding’. Utöver detta är huvudsyftet med Vattenfalls traineeprogram att förbereda och framställa praktikanter för att bli företagets framtida chefer. Därmed utgår Vattenfall från att åtminstone några trainees kommer att jobba kvar efter avslutat program och komma att bli ledare inom företaget. Denna vision skapar relevans och stärker intresset att djupare studera huruvida programmet kan tänkas bidra till eventuell mobilitetsbegränsning och påverkan av förhandlingsposition för traineerna efter avslutat program.

Företagsspecifik kunskap på Vattenfalls traineeprogram

Teoretiker har tidigare menat på att det finns olika typer av kunskap som kan genereras till anställda inom företag, antingen mer företagsspecifik- eller mer generaliserbar kunskap (Campbell et al. 2012, Coff & Raffiee 2015). I vår studie framhäver samtliga intervjuupplaga en tydlig blandning av kunskap som de får lära sig under Vattenfalls traineeprogram. Den ledarskaps- och managementutbildning som programmet omfattar är trots dess generella karaktär starkt präglad och kommunicerad av Vattenfalls egna värderingar. Detta beskrivs av Stefan Melde, som går det internationella traineeprogrammet i Berlin och jobbar som business controller: ”I would say that it’s a lot of Vattenfall branded during the workshops and Vattenfall focused during the seminar weeks. It’s also a high level of commitment from the trainees to the Vattenfall core values, for example the leadership values”. Hur den generaliserbara kunskapen har specifika kopplingar till Vattenfall som företag, är något som även framhålls av Ebba Lindgren, pågående trainee inom IT asset management: “De lär oss om Vattenfalls leadership program och deras sätt att leda,
det är ju allmänt ledarskap men de lyfter fram de grejer som Vattenfall prioriterar”.

Detta klargör hur Vattenfalls prioriterade värderingar genomsyras i traineeprogrammet. Även Edvin Bergman som i dagsläget går programmet och är verksamhetsutvecklare på Ringhals är överensstämmande om att det är en del företagsspecifik kunskap som lärs ut. “Jag har noterat att under utbildningsveckorna som är traineeveckor, att det är lika delar personlig utveckling och Vattenfallrelaterad. Eftersom de vill utbilda oss till att bli framtida ledare inom Vattenfall. Det är en tydlig koppling”. Stefan Melde berättar hur man som trainee får lära sig generella och fundamentala kunskaper men att dessa vidare appliceras via mer specifika metoder tillämpade av just Vattenfall: “So I’m working in business control which is mostly finance, from the basic fundamentals. However there are a lot of Vattenfall specific things and applications of these methods, which are used in different tools in for example finance, which are then branded for sure with Vattenfall”.

Utöver detta nämner Edvin Bergman ett flertal studiebesök och presentationer av personer från Vattenfall vilket kan kopplas till Vattenfallspecifik kunskapsförmedling där man som trainee ges mer inblick i företaget och dess sätt att arbeta. Det framgick tydligt i intervjuerna att relativt stor del av den kunskap som lärs ut under programmets gång har inslag av företagsspecificitet. De värderingar företaget förmedlar är troligtvis unika för Vattenfall och studiebesöken som ämnar ge inblick i företaget är också det kunskaper som traineerna sedan använder specifikt för arbete inom Vattenfall.

Av majoriteten av intervjuerna framgår en tydlig Vattenfallspecifik prägel av utbildningen. Det framgår också tydligt av både programansvarig och trainees att målet med programmet är att utbilda framtida ledare för företaget. Therese

Stefan Melde understryker att det var vissa kunskaper som främst var präglade av Vattenfalls värderingar och som skulle vara svåra att transferera till andra företag. “It would be really difficult to transfer these values to a company in a totally different industry, so it would be easier to transfer to another company in the same industry”. Hans tankar stärker Campbell et als. (2012) teori om svårapplicerbarheten av företagsspecifik kunskap. Dock råder delade meningar kring detta och Anton Nordström uppgör tvärtom under sin intervju att han trots Vattenfallsspecifik kunskap också skulle kunna ha nytta av den hos andra företag. “Ja precis även om det är vattenfallspecifikt så går ju det att applicera på andra bolag också, inom energibranschen är det värdefullt att få inblick i hur Vattenfall jobbar. Det känns som att även företagsspecifika kunskaper är värdefulla om man kommer någon annanstans i framtiden”. Hans åsikt går emot både Campbell et als. (2012) och Coff & Raffiees (2015) teori om att specifika kunskaper inte skulle kunna appliceras hos andra företag.

Slutsatsen av det vi kan utläsa av den företagsspecificerade kunskapen inom programmet är att sådan till viss del existerar och att detta kan vara en potentiell källa till hållbara konkurrensfördelar. Det kan dock också konstateras en tvivelaktighet kring huruvida dessa kunskaper kan appliceras på andra verksamheter samt att den företagsspecifika kunskapen inte upplevs som något negativt bland traineerna.

**Generaliserbar kunskap på Vattenfalls traineeprogram**

I kontrast till de företagsspecifika kunskaper intervjunpersonerna uppger att de får lära sig under programmet kan även generella spår, främst gällande traineeprogrammets managementutbildning, urskiljas. I enighet med Neals (1995) och Campbell et. als (2012) definition av generella kunskaper, framhäver flertalet intervjunpersoner att
mycket av den kunskap de lär sig även skulle vara tillämpbar och till nytta hos andra företag. Här nämns särskilt den allmänna ledarskapsutbildningen som syftar till att utbilda trainees i att vara bra ledare. Även om vissa av respondenterna ansåg denna vara präglad av Vattenfalls egna värderingar så är de alla överens om att största delen av utbildningen är av generell karaktär och skulle kunna användas av vilket annat företag som helst. Utöver detta nämner även Therese Throedsson exempel på eftersträvansvärda beteenden och hur Vattenfall vill utbilda sina trainees i att vara.

Hon menar på att: ”*En del är ett ledarskapsprogram, men där är fokus att vara synlig, tydlig och modig, det kan man vara på andra företag också så det är generellt*”. Hon understryker därmed hur hon själv anser dessa typer av ledarskapskunskaper vara av generell karaktär.

Vidare klargör även Ebba Lindgren programmets breda karaktär där hon nämner “*Jag tycker det är allmänt brett, den här utbildningen hade du kunnat få på vilket företag som helst*”. Även Tobias Nylander, tidigare trainee som numera arbetar som transaktionschef för vindprojekt, beskriver att mycket av kunskapen som genereras under programmet är generaliserbar: “*Mycket utav utbildningen var helt generell och som inte har någonting med Vattenfall att göra, liksom hur du leder och ledarskapsutbildningen var ganska fränkopplad och vad var det mer vi gjorde, Intercultural Awareness kallades det och handlade om hur man hanterar olika situationer i olika kulturer, det har ju ingenting med Vattenfall att göra heller*”. Han belyste även den breda kunskapen om kulturella olikheter man fick djupare insikt i, vilket är något han lärt sig mycket av: “*Man har ganska intensiva diskussioner, så jag tycker jag lärde mig väldigt mycket om hur man beter sig i olika kulturer, för vi är ganska olika, även inom Europa. Så det var en learning jag hade och sen från själva utbildningen i sig så det är klart, det gav rätt mycket*”. Detta är något även Stefan
Melde nämner, den kulturella aspekten av utlärd kunskap under traineeprogrammet.

“Because Vattenfall is an international company and so is the programme so you get to meet a lot of different people from different countries and backgrounds. It is quite interesting with the cultural differences and the different ways of working”. Naturligt kan detta anses vara en djupare insikt i mer generell kunskap om hur man bäst arbetar och samarbetar med individer med skilda kulturella bakgrunder varpå det kan kopplas till generaliserbar kunskapsutbildning.


**Tolkning av kunskap på Vattenfalls traineeprogram**

Sammantaget upplever samtliga trainees den kulturella, den teambaserade och den ledarskapsmässiga delen av programmet som generaliserbara och värdefulla kunskaper också för andra företag. Coff & Raffée (2015) menar dock på att det kan vara svårt att utvärdera humankapital samt urskilja specificiteten av kompetens i
Enligt författarna är tolkningen av kunskap väsentlig för upplevd mobilitet och trots en överensstämmande blandning av generaliserbar och specifik kunskap inom Vattenfalls program kan en tydlig osäkerhet gällande graden av dessa kunskaper urskiljas. Både Tobias Nylander och Stefan Melde belyser svårigheten med att uppskatta hur mycket av den genererade kunskapen som är av generaliserbar kontra företagsspecifik karaktär. Tobias Nylander uttrycker osäkert att: “säg att ledarskapet var en 20-30 % om man inkluderar hur man leder sig själv och den personliga utvecklingen, eller nej det kanske till och med var 50 % om man inkluderar det” medan Stefan Melde snarare menar på att “There are different layers so it’s hard to say like different percentage”. Stefan Melde gjorde en osäker uppskattning att de får lära sig ungefär 25 % generaliserbar och 75 % Vattenfallsspecifik kunskap. Detta innebär att de båda är oense gällande hur stor del den generaliserbara kunskapen utgör och de båda nämner dessutom hur svårt det är att avgöra detta, något som i sin tur styrker Coff & Raffiees (2015) reflektioner om hur svårt det är att specificera typ av kunskap. Trots denna svårighet kan man ändå dra slutsatsen att främst ledarskapsutbildningen i samband med lärdomar att arbeta interkulturellt och i skilda team karaktäriseras av generaliserbar kunskap. Exakt hur stor del var och en av de olika kunskaperna får inom programmet råder dock tvetydighet om, vilket i enighet med Coff och Raffiee (2015) också försvarar avgörandet kring huruvida detta kan tänkas inverka på anställdas mobilitet.

Vidare kan denna osäkerhet kring precisering och medvetenhet kopplas till Andreu, Baiget & Canals (2008) teori. Enligt Therese Throedsson råder osäkerhet kring huruvida trainees lär sig någon form av företagsspecifik kunskap inom programmet. “Även om vi pratar om kärnkraftverk är det inte bara vi som har, det finns många som har och jag skulle säga att det är generell mer industri specifik

**Lojalitet inom Vattenfalls traineeprogram**


Av samtliga intervjuade framgår att stor del av kunskapen de får ta del av är av specifik karaktär vilket styrker argument för att anställda inom programmet

Även de kärnvärden Vattenfall väljer att förmedla till sina anställda verkar till viss del skapa tillhörighet gentemot företaget. Stefan Melde uppger i intervjun: ”It’s also a high level of commitment from the trainees to the Vattenfall core values, for example the leadership values.” Förutom den relationsspecifika investering i termer av kunskap som skapar denna ömsesidiga värnord för relationen genomgår företaget också andra åtgärder som kan tänkas stärka bandet mellan Vattenfall och trainees vilket i enighet med Gaulunic & Anderssons (2000) teori skulle kunna vara ett sätt att skapa pliktgenhet gentemot företaget. Therese Throedsson uppger i intervjun att de antar vissa åtgärder för att behålla sina trainees ”Vi gör en liten sak som faktisk har fått viss betydelse, när man blivit vanligt anställd har många uttryckt att det blir tråkigt och därför grundade vi alumniätverk för tidigare trainees då jag upplevde att

Gaulunic & Anderssons (2000) teori om att generella investeringar skulle bidra till förmedling av vördnad för de anställda och därmed konkurrensfördelar i form av plikttyget är dock svårt att härleda från intervjuerna. Det framgår tydligt att traineerna blir utbildade inom mycket som också stärker dem som individer och är applicerbart på andra företag. Detta är rimligtvis något som traineerna värdesätter vilket i sig kan tänkas få dem att uppskatta utbildningen mer. Intervjupersonerna uppger också att denna generella utbildning gör dem attraktiva som ledare och anställda som helhet, inte bara för Vattenfall. De uttrycker en tacksamhet gentemot Vattenfall som rimligtvis också ökar deras incitament för att stanna. Gällande lojaliteten kan sägas att de relationsspecifika investeringar som görs, både från företagets håll och de anställdas, tydligt påverkar anställdas pliktstämma gentemot både företaget och mot chefer och andra ansvariga inom Vattenfall. Detta har i enighet med


**Parternas förhandlingsposition**

Då traineeprogrammet bidrar med en del företagsspecifik kunskap är detta något som enligt Campbell et al. (2012) borde få de anställda att vilja stanna kvar inom bolaget och inte byta arbetsplats efter avslutat traineeprogram. Detta då de investerat tid i att lära sig företagsspecifik kunskap. Enligt TCE så kan även dessa former av relationsspecifika investeringar i slutändan leda till en beroendesituation för den aktören som gjort de relationsspecifika investeringarna (Besanko et al. 2010). I detta fall så borde det enligt teorin kunna uppstå beroenden till den andre parten både från företagets sida, samt traineernas sida, alltså en försämrad förhandlingsposition. Det råder av intervjuerna att döma delade meninger om huruvida traineernas förhandlingsposition gentemot företaget har förbättrats eller inte av traineeprogrammet. Tobias Nylander menar på att han inte kände sig fastlåst och att han förmodligen hade bytt arbete om han inte blev erbjuden en bra position inom
Vattenfall efter programmet: “Bara för att man har signat upp sig på ett traineeprogram har man inte signat upp sig för ett lifecommitment, så jag kände att om jag inte hade fått nåt roligt erbjudande och nån rolig liksom väg framåt i vattenfall, då hade jag nog letat efter nåt annat tror jag”.

Ebba Lindgren anser sig också ha en god förhandlingsposition då hon menar på att hon efter avslutat traineeprogram borde bli erbjuden en högre lön. Hon tycker sig ha bevisat sitt värde då hennes chef uttryckt detta, något som hon menar torde gynna henne i hennes förhandlingsposition efter det avslutade traineeprogrammet. Ebba Lindgren uttrycker dessutom att om hon inte blir erbjuden något lockande erbjudande så har hon troligtvis inte svårigheter att byta arbetsplats internt inom Vattenfall eller externt, till andra företag. Tobias Nylander menar också på att han tyckte sig ha en bra förhandlingsposition gällande arbetsroll i framtiden, något som i sin tur även borde påverka lönen positivt. Tobias Nylanders och Ebba Lindgrens uttalanden torde därmed innebära att de ser det som att det är Vattenfall som gjort den största relationsspecifika investeringen och därmed hamnat i en försämrad förhandlingsposition gentemot traineerna. De anser att deras förhandlingsposition är god och att de inte är låsta enbart till Vattenfall som arbetsgivare. Therese Throedsson menar i sin tur på att “det beror på vart de befinner sig i företaget, jämför man med någon som jobbar inom försäljning med någon som jobbar inom Vattenfall och värme har man inte samma ramar. Då är det mer inom värme mer bestämt karriärsteg steg för steg. Försäljning beror ju exempelvis mer på hur skicklig du är”. Detta gör det hela desto mer intressant då det innebär att vissa traineer torde komma att få bättre förhandlingspositioner, beroende på typ av tjänst.

Oavsett tjänst verkar dock traineerna relativt ense om att Vattenfall värdesätter deras speciferade kunskaper högt och att de betraktar detta som en investering hos

Skyddsmechanismer inom Vattenfalls traineeprogram

Något som också är att beakta gällande förhandlingspositionen, som en följd av den utlärdna kunskapen inom Vattenfalls traineeprogram, är de skyddsmechanismer som Wang et al. (2009) tar upp i deras artikel. De menar på att anställda normalt sett har en motvilja att ta sig tiden att investera i deras humankapital i form av företagsspecifika kunskaper. Detta för att undvika opportunistiskt beteende i förhandlingssituationer med företaget. Däremot går det att motverka om företaget har antingen en viss form av skyddsmechanismer för de anställda eller en väsentlig tillit i relationen mellan anställda och företag (Wang et al. 2009). Detta blir intressant då Vattenfall erbjuder sina trainees en tillsvridareanställning då de börjar deras traineejtjänst. Therese berättar att: "Innan det blev så för alla hade vi olika anställningsvillkor och i Tyskland ville man inte tillsvridareanställa sig från början som vi gör idag. Där började de aktivt söka jobb i slutskedet vilket ju blev större"
chans att söka andra jobb och folk bytte efteråt. Därför erbjuder vi
tillsvidareanställning från början så de kan fokusera på vart de är och inte vart de
eventuellt måste vara sen och det är nog en anledning till att många stannar.” Detta
kan anses som en av de skyddsmekanismer Wang et al. (2009) skriver om. Då de
anställda är erbjudna en tillsvidareanställning är detta något som torde kunna skydda
dem mot opportunistiskt beteende i förhandlingar från företagets sida och borde
därmed kunna få traineerna att vara mer villigare att investera tid i att lära sig
anställda mer villiga till att investera tid i att lära sig företagsspecifik kunskap är då
det finns en väsentlig tillit i relationen mellan anställd och företag. Intervjun med
Ebba Lindgren styrker detta där hon menar på att hon känner en viss plikt mot sin
chef för att denne tagit väl hand om henne och betalat för alla hennes extrautgifter.
Detta är i sin tur något som förmodligen har fått henne mer villig att investera i den
företagsspecifika kunskapen som lärs ut under traineeprogrammet.

Programmets inverkan på trainees mobilitet

Vid den mer direkta frågan rörande traineernas investering i traineeprogrammet och
hur det kan påverka deras mobilitet rådde det delade meningar hos respondenterna.
Kerstin Eurenius besvarade frågan med: ”Det är ganska mycket om just Vattenfall
som företag och jag skulle kanske inte ta med mig det i ryggsäcken och gå till nåt
annat företag och säga ”hej, kolla vad jag kan.” Hon nämnde även ett IT certifikat
som var vanligt att människor med hennes roll tog: ”Sådana IT-certifikat har ju inte
jag, utan jag har liksom VPMM som är Vattenfalls egna vattenprojekts certifikat till
exempel. Så på så vis så utvecklar jag inte generella färdigheter som är värdefulla för
mig i min anställningsbarhet”. Stefan Melde höll med om att det var vissa kunskaper som främst var präglade av Vattenfalls värderingar som skulle vara svåra att transferera till andra företag men framförallt andra branscher vilket begränsade hans mobilitet till viss del. Han beskrev det som: “It would be really difficult to transfer these values to a company in a totally different industry, so it would be easier to transfer to another company in the same industry”. Det var dock flera av respondenterna som menade på att den kunskapen som de samlat på sig inte gav några mobilitetsbegränsningar, Edvin Bergman berättade: “Vi får lära oss väldigt mycket om personlig utveckling och hur vi ska växa som människor och bli bättre både medarbetare och ledare för att kunna driva utvecklingen inom vattenfall men det är ju något som går att applicera överallt”. Även om det fanns splittrade meningar huruvida traineeprogrammet resulterade i några mobilitetsbegränsningar så går det att urskilja att det främst var företagsspecifik eller industrispecifik kunskap som respondenterna upplevde ledde till viss inlåsning. Respondenterna ansåg även att den generella kunskapen, som vissa tyckte präglade programmet till fullo, var den typen av kunskap som motsatsvis gjorde de anställda flexibla. Detta stämmer väl in på Campbell et als. (2012) teori om kunskapstyper och mobilitet. Flera av intervjunpersonerna upplevde också att den valmöjlighet de fick på programmet, alltså att de själva fick bestämma vart de skulle göra sin praktik och på vilken avdelning, var en av anledningarna till att både genomgå programmet och att stanna kvar på Vattenfall.

Generellt så tyckte även många av de nuvarande och före detta traineerna att Vattenfalls rykte som ett internationellt företag, programmets status samt höga nivå av utbildning och praktik gav dem goda chanser hos andra arbetsgivare. Ebba Lindgren förmedlade en tro på att traineeprogrammet gör henne attraktiv för andra
företag och branscher: "Jag tror, om man bara tänker Vattenfall som ett stort svenskt
företag, jag tror att Vattenfall anses som bra, välkänt företag och det går bra för
företaget, bortsett från omständigheterna. Och om man tänker, det är över 2000
sökande och 17 valda, du har ju bevis på att du är duktig och du är kunnig." Hon
jämförde även traineeprogrammet med andra, mindre företag. “Jämfört med
traineeprogram på ett litet företag med kanske 50 anställda där du går trainee, och
på ett företag med 30 000 anställda och du går trainee, då känns traineeprogrammet
lite mer seriöst, precis som med H&M och SEB. Det känns mer seriöst med resurser,
de satsar verkligen på dig. Medan bilden man får ibland av mindre företag som har
traineeprogram är ett sätt att komma undan med att betala dig billigare lön, så går
du på ett stort företag har du något i ryggen att komma med”. Det framgick alltså att
det fanns andra faktorer som spelade in i traineernas mobilitet förutom vilken typ av
kunskap de lärde sig såsom företagets rykte, programmets status och kvalitén på
kunskapen samt erfarenheterna som lärs ut.
SLUTSATS OCH DISKUSSION

Slutsats

Vid sammanställning av empiri och analys kan det konstateras att den företagsspecifika kunskapen som existerar inom Vattenfalls traineeprogram i enlighet med teorin (Campbell et al., 2012) begränsar de anställdas mobilitet. Teorin säger även att de anställda på grund av den minskade mobiliteten får en försämrad förhandlingsposition efter företagsspecifika investeringar. I motsats till teorin anser dock de anställda inte denna mobilitestspåverkan vara något negativt. Vår studie går därmed emot teorin då traineerna snarare anser sig få ett överläge gentemot Vattenfall vid förhandling gällande lön och position efter avslutat program. Slutligen kan det klargöras att både företagsspecifik och generaliserbar kunskap förekommer inom Vattenfalls traineeprogram men att ingen av dessa påverkar relationen mellan anställd och företag på ett upplevt negativt sätt.

Diskussion


Praktiska implikationer för företag. Vår studie visar på att den företagsspecifika kunskap som lärs ut under Vattenfalls traineeprogram inte upplevs som negativt från traineerna. Detta kan för företag innebära att de under deras traineeprogram kan lära ut företagsspecifik kunskap utan några större invändningar. Det krävs dock att detta görs på rätt sätt så att traineer inte upplever något negativt med detta. Ett sätt att göra detta på är då att göra som i Vattenfalls traineeprogram och bland företagsspecifik med generaliserbar kunskap och visa på nytan av båda två
kunskaperna så att traineer inte upplever några negativa effekter av detta. Detta kräver även att företag inte agerar opportunistiskt så att en tillit kan byggas mellan trainee och företag trots den mobilitetsbegränsning som föreligger kopplad till företagsspecifik kunskap.

Något företag bör ta i beaktning är att om traineer anser sig ha förbättrade förhandlingspositioner kan de komma att ställa högre krav, gällande exempelvis lön och position, vilket företag bör vara medvetna om. Detta så att de dels kan gardera sig mot dessa krav och se till så att de får ut tillräckligt värde av att investera i en trainee.

Även om det visade sig att företagsspecifik kunskap existerade inom programmet verkade det vara en mindre del av den generade kunskapen som var företagsspecifik. Detta kan delvis bero på att kunskap är svårt att mäta och precisera men det bör ändå finnas en viss sanning i detta då de flesta respondenterna var ense om att största delen av kunskapen var generell eller industrispecifik. Detta är något som bör tas i beaktning av företaget om de vill skapa mer hållbara konkurrensfördelar med sitt humankapital, speciellt då respondenterna inte heller upplevde några märkbara mobilitetsbegränsningar. Ett problem som nämns i Andreu et als., (2008) teori är att managers är medvetna om företagsspecifik kunskaps fördelar men implementerar inte detta korrekt i sin utbildning av anställda. Således kan det finnas möjliga förbättringar till Vattenfalls program rörande skapandet av hållbara konkurrensfördelar genom nya utlärningsprocesser av företagsspecifik kunskap

Något som också framgår av studien är att relationsmässiga styrmedel såsom tillitsåtgärder får en positiv lojalitetseffekt där trainees känner viss plikt mot företaget men också en vilja att stanna kvar. Detta är något företag borde ha i åtanke och
vidareutveckla vid utformandet av traineeprogram för att skapa starkare incitament för traineer att stanna inom företaget.

**Praktiska implikationer för Trainee.** Traineerna i studien visar på förbättrad förhandlingsposition efter avslutat traineeprogram trots förekommande företagsspecifik kunskap. Det framgår att trainees snarare anses som en stor investering från företagets sida vilket de som praktiska implikationer också bör nyttja vid avslutat traineeprogram. Det förekommer dock en viss mobilitetsbegränsning med den företagsspecifika kunskapen och detta är något som traineer bör vara medvetna om vid avvägning mellan att vara mobil och kunna röra sig till andra företag, kontra att förhandla till sig en bra position och lön med deras företagsspecifika kunskap. De nyutexaminerade studenter som är intresserade av traineeprogram bör därmed ta i beaktning de eventuella mobilitetsbegränsningar som kan förekomma, även om de inte behöver upplevas som negativa. De bör även se till de positiva förhandlingseffekter som programmen kan medföra för dem och deras fortsatta karriärer inom företaget.

**Försögl till vidare forskning**

Slutsatserna i rapporten har visat på att effekterna av den genererade kunskapen för traineerna inte helt är i enighet med de resultat som tidigare teoretiker har visat på är effekten av olika typer av genererad kunskap. Dessa effekter hade varit intressanta att bedöma utifrån ett kvantitativt perspektiv för att säkerställa dem mer statistiskt och kunna dra generaliserbara slutsatser. Vi hade vid sådan undersökning rekommenderat en multipel fallstudie för att undersöka effekterna hos olika traineeprogram för att på så sätt kunna spegla traineeprogram i allmänhet samt dess inläsningseffekter. Då hade
vi även rekommenderat att inkludera traineeprogram med olika längd för att kunna se ifall effekterna blir större vid längre traineeprogram eller inte. Det hade även varit av intresse att vidare undersöka de förhandlingsövertag som traineerna menar sig ha och göra detta kvantitativt för att se om detta är något som gäller för flera olika traineeprogram. Något vi även hade sett av intresse för framtida forskning är att tydliggöra olika mobilitetsbegränsningar inom olika yrken eller specifika branscher. För detta hade vi rekommenderat en multipel och jämförande fallstudie som kan visa på hur typen av genererad kunskap kan få inläsningseffekter i form av mobilitetsbegränsningar inom olika yrken eller specifika branscher. Vi föreslår även att vidare undersöka mer djupgående hur företag på lämpligast sätt kan implementera olika sätt att bygga lojalitet inom deras traineeprogram, detta för att kunna möjliggöra företagsspecifika investeringar med mindre negativa effekter för traineerna.
REFERENSER

Akademisk litteratur och rapporter


**Elektroniska källor**


**Muntliga källor**


BILAGOR

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjufrågor till ansvarig

- Vad är dina uppgifter på traineeprogrammet? På Vattenfall?
- Berätta om traineeprogrammets utformning?
- Vilka positioner finns/utbildas man till? Får man lön som trainee?
- Vad är syftet med traineeprogrammet, dels för trainee och för företaget?
- Är mycket av den kunskap som lärs ut på traineeprogrammet direkt kopplad till vattenfall? - På vilket sätt? Är det färdigheter som lärs ut specifikt om just ert företag, eller allmänna managementkunskaper, branschfärddigheter kans
- Hur stor del av total kunskap skulle du uppskatta är direkt kopplad till vattenfall?
- Får alla era trainees garanterat jobb inom Vattenfall efter avslutat program?
- vi läste att 90 % av trainees väljer att stanna inom företaget efter avslutat program
- Vad tror du det beror på att så pass många stannar?
- De trainees som inte har stannat kvar, har ni någon koll på vad de har gjort efteråt? Är ni rädda att era utbildade trainees går till konkurrenter?
- Uppllever ni det som en förlust när trainees inte fortsätter inom företaget, vad gör ni isåfall för att motverka detta?
- Vilka företag eller branscher de har börjat jobba på i stället?
- Tilltar ni några specifika åtgärder för att behålla era trainees?
- Ledning, hur lång tid anser ni att det tar innan en trainee pay-off?
- För ledningen, hur vill ni att era trainees ska utvecklas?
• Vad händer efter avslutat traineeprogram? Hur ser processen ut mot en potentiell anställning?

**Intervjufrågor till nuvarande trainee**

_Svenska_

• Vad är din roll på Vattenfall? (inriktning på traineeprogram)
• Hur ser programmet ut?
• Berätta lite vad du får lära dig?
• Ge exempel på arbetsuppgifter? Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
• Är mycket av det du lär dig specifik kunskap om Vattenfall? (på vilket sätt?)
• Vad är ditt mål med att gå på programmet? Fortsätta på vattenfall? Samma bransch?
• Tror du att det du lärt dig också skulle gynna dig på ett annat företag? Hur? Till hur pass stor del?
• Reflekterar du något över eller känner du en oro över vad som händer ifall du inte blir erbjuden vidare anställning? - Tror du att du skulle söka jobb i en annan bransch eller hos en konkurrent till Vattenfall i så fall?
• Känner du att då du har lagt ner mycket tid och engagemang på vattenfall att du inte lika lätt kan byta inriktning gällande företag eller yrke?
• Om du efter programmet hamnar i förhandlingsposition, Tror du att de kunskaper du besitter från traineeprogrammet då kan gynna dig?
• Reflekterar du över vilken typ av kunskap du får lära dig (Vattenfallspecifik eller mer generell) Påverkar det din syn på vattenfall?
• Tror du att du är attraktiv för konkurrenter efter programmet?
• Tror du att dina kunskaper/färdigheter från traineeprogrammet gör dig attraktiv på arbetsmarknaden som helhet? (inom liknande branscher)?

Engelska

• What is your role at Vattenfall? What kind of trainee programme did you participate in? (department?)
• Could you describe the programme for me please?
• Could you tell me a little bit about the things you have learned? The kind of skills and knowledge?
• Could you give me an example of some typical tasks? How does a typical day look like?
• Would you say that a lot of things that you have learned during the programme is specific knowledge to Vattenfall? General knowledge about work processes? Industry specific knowledge?
• What is your goal with participating in this programme? Continue working at Vattenfall? or working in this business/industry?
• Do you think that the skills and knowledge that you have acquired would benefit you at another company? How? To what degree?
• Do you ever reflect about or have any concerns about what would happen if you didn’t get a job offer after the programme? Would you apply for another job in the same industry or at one of Vattenfalls competitors if that happened?
• Do you feel like you have made a big investment regarding time and commitment at Vattenfall and that this could hinder you from switching to another company or profession?
• If you find yourself in an negotiation with Vattenfall that the knowledge and skills you have acquired would help your position in this negotiation would help you?

• Do you ever reflect about what kind of knowledge you have been taught or have acquired during the programme? (Regarding the amount of general and company specific knowledge). Does this alter your view of Vattenfall as an employer?

• Do you think that the skills you have learned here would make you attractive to Vattenfalls competitors or other companies?

Intervjufrågor till person som slutat traineeprogrammet

• Jobbar du kvar på vattenfall idag?

• Om ja: vad är din roll idag om nej: Vad gör du idag?

• Vad hade du för inriktning på traineeprogrammet?

• Hur såg programmet ut, berätta lite vad du fick lära dig och exempel på arbetsuppgifter?

• Känner du att de kunskaper du lärde dig på programmet gynnade dig senare i arbetslivet/nuvarande arbete?

• Var mycket av det du fick lära dig specifik kunskap om Vattenfall? (på vilket sätt?)

• Vad var ditt mål med att gå på programmet? Ville du/förväntade du att du skulle få arbeta kvar på vattenfall? - annars, arbeta i samma bransch?

• Tror du att det du lärde dig också hade gynnat dig på ett annat företag? Hur? Till hur pass stor del?

• Reflekterade du något över eller kände du en oro över vad som hade hänt ifall du inte skulle bli erbjuden vidare anställning?
• Tror du att du skulle söka jobb i en annan bransch eller hos en konkurrent till Vattenfall i så fall?

• Känner du att då du har lagt ner mycket tid och engagemang under traineeprogrammet på vattenfall att du inte lika lätt kan byta inriktning gällande företag eller yrke?

• Reflekterar du över vilken typ av kunskap du fick lära dig (Vattenfallspecifik eller mer generell) Påverkade det din syn på vattenfall?

• Tror du att programmet har gjort dig attraktiv för konkurrenter?

• Tror du att dina kunskaper/färdigheter från traineeprogrammet har gjort dig attraktiv på arbetsmarknaden som helhet? (inom liknande branscher)?

• Hur såg processen ut efter avslutat traineeprogram för din del? Blev det några förhandlingar? (I så fall hur gick de?), Kände du dig på något sätt mer benägen att stanna kvar med tanke på den tid och engagemang både du och företaget investerat i programmet? Eller de färdigheter du samlat på dig i syfte att fortsätta jobba på vattenfall?

• Vid anställningsförhandlingen efter programmet avslutades, kände du att de kunskaper du lärde dig gynnade dig gentemot företaget?
Bilaga 2: Transkriberingar Intervjuer

Anton Nordström

Pågående trainee i Bryssel

10/5 2016

M: Vad är din roll på Vattenfall?

A: Min roll på Vattenfall...Utöver programmet är jag anställd som affärsanalytiker inom vår distributionsverksamhet, den delen som äger och driver elnätet. Alltså ingen produktion av el utan bara transporten. Där är jag affärsanalytiker vilket innebär att vi matar ledningen med beslutsunderlag när de ska ta strategiska beslut så kollar jag och kolleger på vad de innebär och kostar rent finansiellt. Vi gör kassaflödesanalyser och går igenom en del investeringskalkyler. Tjänsten löper parallellt med programmet. i enighet med programmet blir man anställd för en tjänst så ligger traineeprogrammet ovanpå som en bonus.

M: Hur ser programmet ut?

A: Största delen av året är på hemorganisationen som jag beskrev på eldistributionen som är min del. Sen är vi 17 trainees just nu där vi har 4 träffar tillsammans. Vi var i Amsterdam och Berlin och ska till London i augusti. Dessa träffar innebär föreläsningar och studiebesök samt träning inom ledarskap hos Vattenfall, riktat till cheferna.

M: Berätta lite vad du får lära dig under dessa seminarier?

M: Är mycket av det du lär dig specifik kunskap om Vattenfall?


M: Vad är ditt mål med att gå på programmet?


M: Tror du att det du lärt dig också skulle gynna dig på ett annat företag? Hur?

Till hur pass stor del?

A: Ja. Ja men herregud absolut.

M: Reflekterar du något över eller känner du en oro över vad som händer ifall du inte blir erbjuden vidare anställning?


M: Om du inte skulle fortsätta på vattenfall Tror du att du skulle söka jobb i en annan bransch eller hos en konkurrent till Vattenfall i så fall?


M: Efter programmet hamnar man då i förhandlingsposition?

A: Det är lite oklart och godtyckligt vad chefen säger. Det är inte helt 100 att man gör det, man har ju sin roll och kontrakt redan. Däremot är det ju en god möjlighet och jag personligen kommer lägga upp det så när jag går in i min nya roll efter
traineeprogrammet. Men sen får man se vad chefen säger om det, det är inte 100 % uttalat att det blir så, inte för min del iaf jag vet inte om någon annan har det så.

M: Tror du att de kunskaper du besitter från traineeprogrammet då kan gynna dig?

A: Ja, absolut. Menar du nu i första läget eller i framtida förhandlingar

M: Ja, nu i första läget.

A: Ja det måste jag tro, jag kan bara gissa men så bör det väl rimligtvis vara. De har ju ändå satsat en del tid och pengar på mig och gett mig värdefull kunskap så det måste jag säga.

M: Reflekterar du över vilken typ av kunskap du får lära dig (Vattenfallspecifik eller mer generell)


M: Tror du att dina kunskaper/färdigheter från traineeprogrammet gör dig attraktiv på arbetsmarknaden som helhet? (inom liknande branscher)?

A: Ja, det hoppas och tror jag. Som sagt vet inte.

M: Även om det skulle vara mycket Vattenfallspecifikt kanske det skulle vara bra på grund av ledarskap osv som kan appliceras på andra företag också?

A: Ja du menar så. Ja precis även om det är vattenfallspecifikt så går ju det att applicera på andra bolag också, inom energibranschen också är det värdefullt att få
Edvin Bergman

Pågående trainee Sverige

9/5 2016

M: Vad är din roll på Vattenfall?

E: Min roll är på Ringhals, kärnkraftverket. Där jobbar jag med avveckling, verksamhetsutveckling och strategiutveckling för avvecklingen.

M: Berätta lite vad du får lära dig?

E: Det är lite separat från min fasta tjänst. I traineeprogrammet är det mer fokus på personlig utveckling, ledarskap, kulturella aspekter och mycket kunskap kring vattenfall som koncern och sektorn.

M: Är mycket av det du lär dig specifik kunskap om Vattenfall?

E: Ja, det är ganska mycket vattenfall eftersom det är ett stort företag med mycket olika områden är det mycket att lära.

M: Vad är ditt mål med att gå på programmet? Fortsätta på vattenfall? Samma bransch?

E: Mitt mål är att vara kvar inom vattenfall sen kanske inte nödvändigtvis ha samma tjänst som idag men jag vill gärna vara kvar inom vattenfall.

M: Tror du att det du lärt dig också skulle gynna dig på ett annat företag?

E: Absolut, Vi får lära oss väldigt mycket om personlig utveckling och hur vi ska växa som människor och bli bättre både medarbetare och ledare för att kunna driva utvecklingen inom vattenfall men det är ju något som går att applicera överallt.

M: Skulle du säga att det är mycket generella kunskaper du får lära dig?
E: Absolut

M: Reflekterar du något över eller känner du en oro över vad som händer ifall du inte blir erbjuden vidare anställning?


M: Tror du att du skulle söka jobb i en annan bransch eller hos en konkurrent till Vattenfall i så fall?

E: Ja, det tror jag nog. Det blir ju lite av en språngbräda. Du har ju mer än bara ett års arbetslivserfarenhet med det här i ryggen. Så jämfört med att bara ha jobbat ett år har jag bättre chanser nu, det skulle jag säga.

M: Hamnar man i förhandlingsposition efter programmet?

E: Ja det varierar lite. Jag kommer ju byta befattning efter programmet. Från Ringhals som är min hemorganisationen till den ingångsposition som ges på min avdelning. Då blir det en löneförhandling så som alla gör varje år.

M: Tror du att de kunskaper du besitter från traineeprogrammet då kan gynna dig?

E: Det har jag inte tänkt på men det är inte helt omöjligt. Vi får ju lära oss att bli handla om retorik, ansvar så jo lite mer på benen har man nog.

M: Eftersom ni då kanske vet mer om Vattenfall som företag än utomstående att ni skulle få fördel?

E: Ja vi har ju en väldigt djup kunskap om organisationen och kulturen så man har väl lite fördel av det skulle jag säga.

M: Reflekterar du över vilken typ av kunskap du får lära dig? Vattenfallspecifik eller mer generell kunskap?
E: Jag har noterat att under utbildningsveckorna som är traineeveckor att det är lika delar personlig utveckling och vattenfallrelaterad. Eftersom de vill utbilda oss till att bli framtida ledare inom vattenfall. Det är en tydlig koppling

M: Så skulle du då säga att det är ungefär 50/50 kunskap?

E: Ja, det skulle jag säga.

M: Tror du att dina kunskaper/färdigheter från traineeprogrammet gör dig attraktiv på arbetsmarknaden som helhet? (inom liknande branscher)?

E: Ja det tror jag verklig

Intervju med: Hanna Alsen, intervjuare: Fredrik Bergström

Föregående deltagare av det internationella traineeprogrammet

Asset manager på Vattenfall vattenkraft

Datum: 2016-05-09

F: Vad är din roll här på Vattenkraft?

H: Jag jobbar som Asset manager på Vattenfall vattenkraft. Jobbar mycket med strategi och långsiktig planering av hela svenska flottan av vattenkraft. Så jag jobbar mycket med nyckeltalsutveckling och analys. I mitt team är 12st, 5 som jobbar med operativa frågor, 5st asset managers, 1 specialist och 1 chef.

F: Hur längesen var det du gick på traineeprogrammet?

H: Jag började 2012 och var klar 2013 i september.

F: Var du anställd på samma avdelning då?

H: Ja, samma tjänst. Jag var dock mer ekonomianalytiker när jag började, nu har jag bytt lite inriktning.

F: Kan du berätta lite hur programmet såg ut för dig?

F: Största skillnaden var alltså att ni hade 6 veckors seminarie?
H: Ja, och längre praktikveckor

F: Känner du att de kunskaperna som du lärde dig på programmet gynnade dig senare?
H: Absolut, men man kan ju inte peka på att här lärde jag mig det här och därfor så har jag blivit den här personen. Men all ledarskapskunskap, all kunskap inom kulturella skillnader (då är det lite vinklat då vi fick mellan England, Nederländerna och Tyskland då Vattenfall finns i de länderna) har jag haft jättestor nytta av. Det som har gett mig mest är nätverket jag etablerade, alltså alla jag lärde känna på olika avdelningar i de olika länderna vilket har gjort att har man en fråga eller behöver hjälp så vet man vart man kan vända sig.

F: Den industrispecifika kunskapen du fick på programmet, hur har den hjälpt dig och hur utvecklades den?

Som t.ex. när jag jobbade med vindkraft i London, då fick jag ett nytt sätt att se på dem frågorna jag jobbat på tidigare fast på ett annat område.
F: Var det mycket Vattenfall specifika grejer man fick lära sig på programmet eller var det mer generella? Industri specifika?

H: Det var en väldigt bra blandning, vi hade lite av varje som t.ex. ledarskapsutbildningar, ledarskap enligt Vattenfalls filosofi, blev tränade med leker för energiindustrin.

F: Vad var ditt mål med att gå på programmet?

H: Det som lockade mest var ledarskapsdelen, att man fick gå management traineeprogram

F: Varför tyckte du det?

H: För att jag inte hade fått någon sån träning eller utmaning med ledarskap och organisationsutveckling förut. Jag hade jobbat tidigare med siffror (nyckeltal) förut så det kunde jag redan. För att kunna vara med och bidra till organisationen och bli riktigt bra på det jag gör så behöver man se hela organisationen, så det var det som lockade också. Nätverksuppbyggnaden är verkligen det som har varit den stora vinsten med programmet.

F: Tycker du att det här med ledarskapsutbildningen och så (generell) att du kan använda det på ett annat företag/jobb?

H: Det går att använda överallt, sen är det klart energibranschen är speciell på sitt sätt men det är alla branscher och jag tycker inte att man har låst sig på något sätt av att ha ett traineeprogram på Vattenfall. Jag tycker även valmöjligheterna man fick var väldigt bra.

F: Var det någonting du kände att du inte kunde använda någon annanstans?

H: Nej, så har jag nog inte känt. För jag tycker det är ett så pass brett program. Du lär dig så mycket saker från alla olika saker.
F: Tror du det spelar någon roll vilken sorts avdelning man är traineeanställd på?

H: Svårt att säga, jag vet faktiskt inte det. Jag har inte upplevt det

F: Tror du att du hade varit lika värdefull på ett annat företag med de kunskaper du fått från traineeprogrammet?

H: Jag tror faktiskt det, man har lärt sig vansinnigt mycket om kulturella skillnader, jobba på ett stort företag, att försöka bygga hela bilden av någonting samt hur vansinnigt viktigt det är med kontakter och samarbete. De 17 trainee jag gick med från helt olika länder är nu de närmsta kollegorna jag använder och jag behöver hjälp med något, då vi vet hur man kommunicerar med varandra. Skulle man sätta sig på ett annat företag i en annan bransch så skulle jag kunna fortfarande använda dessa kontakterna samt att jag lärt mig hur man skapar dem.

F: Kände du att du inte lika lätt kunde eller ville byta företag eller yrke för att du lagt ner mycket tid på Vattenfall under programmet?


F: Så valmöjligheten ni fick har ändå gett lite lojalitet?

Absolut

F: Tror du programmet har gjort dig attraktiv för Vattenfalls konkurrenter?

H: Jag tror det, men man kan ju aldrig vara säker. Men jag tror ändå att allt vi fick och åstadkomma på det året slår ganska högt

F: Hur såg processen ut när du var klar?
H: Vi fick förhandla om min lön, det var det enda som var annorlunda. Annars var det ingen skillnad från att gå från att vara trainee till vanlig anställd. Det var som en vanlig löneförhandling.

F: Var det något specifikt som spelade roll i de här förhandlingarna? Var det något du kunde trycka på eller han trycka på?


F: Tror du Vattenfall som företag känner att det är en förlust om du inte fortsätter då de investerat i dig i form av programmet? Tror du det kan påverka förhandlingarna?


F: Intressant att du säger det för de flesta jag pratat med har sagt att de vill börja på traineeprogrammet och inte riktigt på tjänsten då de var lite osäkra på vad de ville göra och ville prova på lite olika saker
H: Då jag hade jobbat med det här innan så hade jag lite koll på vad jag ville göra.

Sen kommer jag från en helt annan bransch med en helt annan utbildning än det som efterfrågades i tjänsten, så för mig var programmet en möjlighet att ta mig in på den här tjänsten. För då visste jag att jag hade 1 år på mig att lära upp mig själv innan jag var tvungen att leverera på själva tjänsten. Så man fick chansen att komma in genom programmet.

F: Något annat du vill tillägga? Är det något som är dåligt eller extra bra med det?


F: Vad tror du fördelarna är för Vattenfall?

Vattenfall har en chans att ta in unga nyexade på tjänster där de egentligen skulle haft någon med mer erfarenhet men det är ett sätt för dem att bredda åldersspannet. Men också att få ihop ett Vattenfall, alltså täta ihop organisationen mer.

Intervju med Stefan Melde, intervjuare: Fredrik Bergström

Pågående internationell traineeprogram i Berlin

Ba Vind, Business controll

Datum: 2016-05-09

F: What is your role and department at Vattenfall?
S: I’m at BA Vind, working in business control. What that means is I’m working in general business controlling inside BA Vind/Wind. And during my trainee year I have two assignments, one internationally and one at my home base which is BA Wind. So I did already my first assignment in BA markets and my second assignment will be on a more corporate level in Stockholm. The trainee programme consists of two assignments and the work at your home base. The assignments are about 6-8 weeks. Currently I’m working at a project at my home organisation at BA Wind.

F: How long have you been doing the programme for?

S: The programme started last September and will end this September. So quite close to the end now. I have one assignment left in Stockholm, my first assignment was in Hamburg and my home base is in Berlin.

F: Can you please tell me a bit about the things that you have learned during this programme?

S: There are different things I would say, mainly three different aspects. The first one is people, so I really enjoy meeting different types of people during the programme besides the colleagues in your home base. Because Vattenfall is a international company and so is the programme so you get to meet a lot of different people from different countries and backgrounds. It is quite interesting with the cultural differences and the different ways of working. I have also learned a lot about working together in teams, with people with different backgrounds. Also the programme offers different insights in different businesses also Vattenfall is focusing on the energy industry but is also quite broad in their businesses so it is quite interesting to get insight in different businesses besides people. Learning from a professional point of view I have to say that you learned so many things the first couple of weeks and
months and that you get to learn not only soft skills, cultural differences but also like really job and industry insights so that you can find your future job.

**F:** So of the kind of knowledge you acquire, would you say the biggest part are role related, industry related or general like management skills? Which one of those kinds are the biggest portion of what you learn?

**S:** There are different layers so it’s hard to say like different percentage. But if you really want to nail it down I would say, due to also a lot of workshops and seminars that at least ¼ focusing on soft skills. Not only from seminars but also from working with international teams. Not only in theory but also applying these skills in practice through workshops for example. ¾ are like really professional insights and skills, work related basically (hard skills).

**F:** How does a typical day look like for you?

**S:** I don’t really have a typical day haha, that was one of the things that I was really looking for not having just a typical day. Everyday is a really different day but normally I start my day at my computer checking my email and the schedule that I have done the day or the week before and prioritize what to do. I also check if any changes are needed for today’s schedule. The first hours I’m focused on the task I prioritized but it’s quite hard to say what tasks I’m doing everyday because it changes a lot. But on a regular basis we have a team meeting every week. Monthly we have a team update and I also work with team management. I’m also meeting my manager on a regular basis.

**F:** So could you tell me a bit more about what kind of knowledge you get to learn?

**S:** I would divide it into two different aspects, so first of all soft skills and then professional. Soft skills are mainly from personal experiences during the job,
workshops and seminars. Like leadership skills for example or different Vattenfall leadership skills. So it’s a combination of what you have experienced so far and what skills Vattenfall is looking for. And then you are practising on these skills of course in this way you are absorbing these soft skills. But as I said it’s also a lot of experience from the day to day part of the job. I would say that it’s a lot of Vattenfall branded during the workshops and Vattenfall focused during the seminar weeks. It’s also a high level of commitment from the trainees to the Vattenfall core values, for example the leadership values. Moving on to the professional skills, I would say that it’s mostly industry or work related knowledge. So I’m working in business control which is mostly finance, from the basic fundamentals. However there are a lot of Vattenfall specific things and applications of these methods, which are used in different tools in for example finance. Which are then branded for sure with Vattenfall

F: So there is an element of Vattenfall in most of the things but there is also general leadership and management skills you’re being taught and also industry

S: I would say so but it’s also clearly, a Vattenfall moment or Vattenfall communicates their view on leadership for example or Vattenfall communicates their view on finance topics or on business or industry related topics. So it’s always a clear communication from Vattenfall.

F: Okay, so what would you say is your goal with participating in this programme? Is it continue working at Vattenfall, this business or industry or just developing as a professional and person?

S: Personally I would like to do my bit for the successful shift in energy. So that was my biggest motivation to be at Vattenfall. And of course I think the trainee programme is quite good for my personal understanding of a way of working and living at an international level, working together with like-minded people and. It’s also a once in a
lifetime opportunity getting such a holistic view on Vattenfall as a company in such a short period of time.

F: And do you think that the skills and knowledge that you have acquired would benefit you at another company or in another industry? To what degree?
S: I totally agree with the skills being taught bringing me forward in another company aswell. But these values are for sure branded by Vattenfall, or promoted or communicated by them. But I also think these values are applicable to another company, maybe with different names or different interpretations. But my general view is that these values and skills can be applicable to another company. On a general level it’s no problem but I would say that in going to a more high level or detailed level I would say that these professional skills or industry skills is quite more complex than the soft skills. These are really lock in so you can’t transfer business routines or business values or experience you’ve gotten here at Vattenfall to other companies that easy. Which could make it difficult to just copy.

F: Would it be easier to transfer those skills to a company in the same industry, would it be much harder to transfer to a company in a totally different industry?
S: It would be really difficult to transfer these values to a company in a totally different industry, so it would be easier to transfer to another company in the same industry. However I still don’t think it’s easy because on a high-level/detailed level with leadership or management skills for example it’s quite difficult and even more difficult if you go down to professional- and business skills as well as some industry skills. The general skills are easier to transfer but if you down to deeper and more specific skills it would be harder to transfer, and even more difficult if you to another industry company.
F: Do you ever reflect about or have any concerns if you didn’t continue at Vattenfall? Would you apply to another company in the same industry or would you switch to something totally differently?

S: First of all I would be quite happy to stay but if not of course I have reflected a bit about it. So the options I would prefer would still be like a international company, secondly also do my bit for the successful transformation of energy systems. So I would really like to stay in the industry. Preferably with a company with the same corporate culture and kind of people.

F: So if you find yourself in a negotiation when the programme is ending do you feel like the knowledge and skills that you’ve acquired during the programme will help you’re position in this negotiation? For example if you have acquired some company specific knowledge during the programme that you are of higher value to the company and can use that in a potential negotiation?

S: For sure it’s a good argument because the company already invested a lot in you, not only money but also a lot of time and knowledge. So it’s quite a reasonable argument saying hey you invest in us so they want to get a pay-off as well. So if you invest in an employee, also regarding soft skills, you want to profit optimize that investment. So I guess it’s a valid argument to bring this to a potential negotiation. But I do believe that it’s better to focus on the hard skills that I have acquired instead of the soft skills, but I think that both kind of skills that I acquire from either working experience on projects, seminars are valid to bring to a negotiation. All of this knowledge from example experience from working in international teams is important for a company to keep hold off.
F: Do you think that the skills and the knowledge that you have gotten from the programme would make you attractive to Vattenfalls competitors? Or businesses in other industries

S: Yes because other companies have traineeprogrammes as well and running them according to kind of the same principles. Other companies have the same approach but I still think that the company wants to lock you because of the specific experiences and learning that you have acquired. It’s not that easy to change company because you have already learned a lot about this one. So why should the company let you go, but if other companies would show interest of course somethings would be attractive. Perhaps because their application processes are similar and take a lot of time and resources which they would spare by hiring someone that has already gone through the programme. Having passed the traineeprogramme other companies should realise that you have acquired valuable experiences, management and leadership skills so it should be quite interesting for them to hire you.

F: Do you ever reflect upon which kind of knowledge you prefer to be taught? Does this affect how you feel about Vattenfall as an employer? What would you prefer, company specific, role related or more general knowledge?

S: I think it’s a quite good mix, I think it’s a quite big amount of Vattenfall specific things that are being taught. You get to learn general theories about leadership etc. but it’s always communicated with aspects of Vattenfalls values for instance on topics like finance, management etc. I believe there is a high degree of identification with Vattenfall in everything that’s being taught and experienced but it’s a good mix of general and specific. If I would do a mix myself I would do the same