

Diskussioner af metode i ledelsesforskning

Forskningsbaseret paper

Søren Voxted,

Institut for Ledelse og virksomhedsstrategi, SDU

voxted@sdu.dk

Baggrunden for dette paper er refleksioner over resultater fra fire undersøgelser baserede på observations- og feltstudier i erhvervsdrivende organisationer. De to første undersøgelser blandt danske førstelinjeledere i den offentlige sektor, begge gennemført i regi af Væksthus for Ledelse: *Ledere i første række* (se Voxted, 2011a; Hansen & Voxted, 2012) og *Lederens rolle i den innovative praksis* (Voxted, Kristensen & Hagedorn-Rasmussen, 2014a). De to andre bidrag er fra fremstillingsindustri, og er hhv. et kombineret interview- og observationsstudie på en større dansk maskinfabrik (Voxted, 2005; Voxted, 2009) og et longitudinalt feltstudie foretaget blandt operatører i en mellemstor dansk jern & metal virksomhed (Kristensen & Voxted, 2009).

I disse undersøgelser fremkom der resultater, der både var forskellige fra og/eller bidrog med nye vinkler på eksisterende forskning baseret på dataindsamling gennem surveys og/eller interviews. Med baggrund i disse iagttagelser lægger jeg med dette paper op til en diskussion af de metoder der anvendes i ledelses- og organisationsforskning, og mere specifikt belyser de andre muligheder der fremkommer når der anvendes observationsstudier hvor forskeren selv er til stede i sammenligning med metoder, hvor det er respondenterne der formidler og fortolker resultater. Dette vil konkret være undersøgelser baseret på surveys og interviewbaserede bidrag. Paperet har dermed ikke til formål at præsentere og diskutere resultaterne fra de fire undersøgelser, men hvilke konsekvenser det har haft for vidensproduktion, at der har været anvendt observationsstudier som den primære metode til dataindsamling i de respektive projekter. I præsentationen af de fire undersøgelser

refereres der til øvrige undersøgelser og projekter, der beskæftiger sig tilsvarende de temaer der tages op i de respektive undersøgelser, og hvor metoder til dataindsamling har været surveys og interview.

De fire bidrag jeg tager afsæt i har på en række punkter vist resultater, der adskiller sig fra undersøgelser foretaget gennem interviews og surveys. Formålet med paper er at opliste disse forskelle, og på baggrund af dette diskuterer de implikationer af metodespecifik karakter, der fremkommer med disse anderledes dataindsamlingsmetoder. De i referencerne anførte undersøgelser viser, at der på felter kan være forskel på de resultater der fremkommer, ligesom feltstudierne afdækker viden, der ikke kommer frem ved brug af interviews og surveys. Dette er som det første afstedkommet af, at en række af aktiviteter er 'upågtede' (Voxted, 2011a). De ansatte og ledere der interviewes tillægger ikke aktiviteterne betydning, anser dem for selvfølgelige eller forbinder ikke aktiviteterne med spørgsmål i undersøgelser. Det andet er at resultater fra undersøgelserne kan tolkes derhen, at især lederes sprog og forestillinger om deres ledelsesmæssige praksis, indikerer en højere grad af professionalisme end hvad der kan iagttages gennem observationer.

Det er vigtigt her i indledningen at understrege, at paperet ikke skal ses som en kritik af interviews og surveys som metoder til dataindsamling i organisations- og ledelsesforskning. Formålet er at pege på hvordan observationsstudier kan bidrage som et supplement i ledelsesstudier, der giver anden viden og en bredere indblik i lederes daglige praksis. Dermed er paperet et bidrag til at opstille bredere designs ved undersøgelser af organisationer, ledere og ledelsespraksis. Det er paperets overordnede formål at diskutere disse forskelle, med henblik på at nuancere fordele og ulemper der er ved forskellige design til dataindsamling der anvendes i organisations og ledelsesforskning.

Resultater fra de fire undersøgelser

Formålet med paperet er som anført en diskussion af metode, og ikke resultater fra de tre undersøgelser. En diskussion af metoder forudsætter dog, at jeg kort at præsentere de tre projekters formål og metode, samt trække de resultater frem, der i særlig grad har bidraget til formålet med denne artikel.

Den første af de fire undersøgelser er baseret på et struktureret observationsstudie (Bryman & Bell, 2010; Martinko & Gardner, 1985; Stephens et al., 1992; Mintzberg, 1976 for beskrivelse af denne metode). Det strukturerede observationsstudie udgør en tilgang, der ikke tidligere har været anvendt i Danmark til at afdække offentlige ledere i forskningsmæssige sammenhænge, og som i international sammenhæng kun har været anvendt i et meget begrænset omfang. Dermed anvendes et undersøgelsesdesign forskelligt fra øvrige undersøgelser på feltet. Metodisk adskiller det strukturerede observationsstudie sig først og fremmest ved, at det ikke er lederne selv, der er kilde til at afdække deres praksis, men undersøgeren der opsamler data på baggrund af direkte observationer af lederens arbejde. I studiet indgår der 50 kommunale førstelinjeledere. De 50 ledere blev hver især fulgt over en dag i seks timer, i alt 300 observationstimer, hvor vi har registeret deres aktiviteter og tidsanvendelse fordelt på otte kategorier. De ledere der indgår, er fordelt med 10 ledere indenfor følgende fem områder: Park og vej, svømme- og idrætshaller, serviceledere (pedelfunktioner), ældreområdet og socialpædagogiske institutioner. For uddybning af metode henvises til Hansen & Voxted (2012) og Voxted (2011b).

I en række undersøgelser der anvender surveys og interviews (fx Mainz & Bartels, 2003; Andersen, Bjørnholt & Lolle, 2007), og i øvrigt også i den offentlige debat, trækkes det frem at lederne er belastet af administrative opgaver i op mod en tredjedel af arbejdstiden. Især er beskæftigelsessektoren og ældreområdet blevet fremhævet som felter presset af administrative opgaver. Dette afspejler sig ikke i denne undersøgelse, der dog kun har ældreområdet med af de to nævnte sektorer. 16 pct. af lederes tid i ældresektoren går til administrative opgaver. Det er til dette resultat afgørende at pointere, at undersøgelserne siger noget om lederens belastning fra administrative opgaver. Men ikke noget om den administrative belastning af organisationen.

Samlet viser undersøgelsen, at for de 60 lederes vedkommende anvendte de i gennemsnit 17 pct. af arbejdsdagen på administrative opgaver, og den gruppe der var hårdest belastede af de fem vi fulgte var halinspektører og lederne af svømmehaller. I observationerne fremkom der dermed et resultat, der adskilte sig fra øvrige undersøgelser, men samtidig fremkom der på en række efterfølgende gruppeinterviews med nogle af de ledere vi havde fulgt lederens egne forklaringer på forskellen på den registrerede og oplevede arbejdsbelastning (Voxted, 2011b). Det handlede dels om hvad der blev opfattet som administrativt arbejde, dels var der en erkendelse af, at følelsen af hvad det tager af tid nok overgik den faktiske tidsanvendelse! Her bidrog med andre ord et interviewdesign med viden,

der ikke fremkom gennem det strukturerede observationsstudie, og som antageligt heller ikke var fremkommet gennem kvalitative observationer.

I vores observationer indgik 'strategisk arbejde', hvilket vi i undersøgelsen definerede som overordnede personalemæssige aktiviteter, forandringsledelse og strategiske tiltag. Denne type af aktiviteter indgik i et særdeles begrænset omfang i observationerne; i gennemsnit kun 4 pct. Hvilket umiddelbart kan afstedkomme den konklusion, at dette lag af ledere ikke beskæftiger sig med strategiske overvejelser og forandringsledelse. Dette vil være et resultat i modsætning til både et surveyet udarbejdet i det samme projekt (Friis, 2010), og andre undersøgelser (se fx Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus, 2005; Klausen, 2006; Klausen & Nielsen, 2011; Voxted, 2007). Her fremstiller lederne selv udviklingsledelse som en mere væsentlig opgave i deres hverdag end vores resultater viser. Dette er også budskabet i udgivelser og undersøgelser baseret på interviews med ledere (fx Andersen, 2000; Jeppesen, 2005; Langenge m.fl., 2008). Netop denne forskel er et central tema i den næste undersøgelse jeg tager op i dette paper.

Undersøgelsen *Lederens rolle i den innovative praksis* er tilsvarende det forgående et projekt i regi af *Væksthus for Ledelse*, der har til formål at afdække praksis blandt offentlige førstelinjeledere (Voxted, Kristensen og Rasmussen, 2014a og 2014b). Projektet blev delvis startet op på baggrund af det ovenstående forhold, at der ikke kunne 'måles' en særskilt høj aktivitet knyttet til forandringsledelse. Dette harmonerede ikke med hverken ledernes egne udmeldinger (se ovenstående) eller den kendsgerning, at de respektive organisationer de var ledere for alle var underlagt et tungt forandningspres i deres respektive institutioner. Der blev i projektet iagttaget ud fra den tese, at forandringsledelse blev udført i driftsorganisationerne ud fra andre metoder, end dem der er defineret i den professionelle tilgang til udviklingsledelse.

Undersøgelsen adskiller sig fra den forgående ved at være et kvalitativt design. Den er struktureret omkring longitudinale feltstudier i syv udvalgte kommunale og regionale institutioner. Med det primære formål at identificere innovative tiltag i institutionerne og undersøge førstelinjeledernes rolle i forbindelse med disse, har feltstudierne været baseret på deltagende observationer (Krogstrup & Kristiansen 1999, Gilliat-Ray 2011; Waddington, 2010) kombineret med uformelle og formelle samtaler, kvalitative forskningsinterviews og dokumentanalyser.

Feltstudierne er udført i løbet af 2013-14. De har alle været af mindst et halvt års varighed¹ og har inkluderet en variation af aktiviteter i case-institutionerne. Hovedformålet har naturligvis været at følge lederne i deres daglige aktiviteter, men andre ledere og medarbejdere er også blevet observeret og interviewet. De syv institutioner og ledere er hhv. en skoleleder på en folkeskole, en ledende lægesekretær på hospital, leder af et projekt for unge piger på kanten af samfundet, en afdelingssygeplejerske i et akutafsnit på hospital, lederen af to kommunale ældreplejeinstitutioner, en ledende pædagog i en daginstitution og en leder af en kommunal borgerservice (se i øvrigt Voxted, Kristensen og Hagedorn-Rasmussen, 2014a for yderligere oplysninger om undersøgelsen).

Det den forgående undersøgelse måler, er omfanget af aktiviteter der bidrager til udvikling og strategisk ageren som særskilt aktivitet. Denne type af aktiviteter kan imidlertid også være en integreret del af de øvrige aktiviteter: samtaler med ansatte, møder, samtaler med overordnede osv. Det der kan konkluderes ud fra undersøgelsen er derfor, at udviklingsledelse i et meget begrænset omfang udgør en særskilt aktivitet i førstelinjeledernes arbejdsmæssige hverdag. Men det kan være et perspektiv og en udfordring, som de har med i tankerne, og som integreres i deres øvrige opgaver. Til dette viser denne anden undersøgelse baseret på deltagerobservationer, at lederne evner at oversætte centrale mål af organisatorisk karakter til faglig udvikling. Lederne udøver dermed faglig ledelse i overensstemmelse med den traditionelle lederrolle (se Voxted, 2007), men i et udviklingsperspektiv. Dette er et resultat der udfordrer antagelser om, at faglig ledelse nedtones som en konsekvens af professionel ledelse, at ledelse indenfor fagområder primært handler om at facilitere faglig ledelse frem for at udøve det og at faglig ledelse er selvledelse. Et yderligere og supplerende resultat fra denne undersøgelse er endvidere, at lederne er langt mere direkte i deres lederstil, end hvad der signaleres i de her refererede bidrag.

De sidste to undersøgelser omhandler ansattes deltagelse i innovation, herunder ledelsers evne til at facilitere 'medarbejderdrevet innovation'. Begge undersøgelser er foretaget i fremstillingsvirksomheder. Den første undersøgelse er foretaget tilbage i 2005 (Tideman & Voxted, 2004; Voxted, 2009), og så på læring og deltagelse i innovation blandt medarbejdere. Undersøgelsen er et kombineret med først interviews og efterfølgende deltagerobservationer i en

¹ Feltstudierne har endvidere været af mindst 100 timers varighed.

periode på 14 dage i produktionen. I interviews med både ledere og ansatte blev der spurgt ind til de ansattes deltagelse i udvikling og nye løsninger, ligesom der eksplicit blev spurgt til deltagelse i innovation. Det blev fra både ledelse og ansatte anført, at selvfølgelig havde de ansatte mulighed for, der var faktisk en forventning om, at de ansatte brugte deres faglighed i hverdagen. Men udvikling og nytænkning var henlagt til udviklingsafdelingen og PTA (produktionsteknisk afsnit) der er en enhed der arbejder med optimering af tekniske løsninger. Under observationsstudiet iagttog jeg imidlertid flere værktøjer til kvalitetssikring og trimme produktionsprocesser udarbejdet situationsbestemt af de ansatte, en ansat havde bygget en skammel af et kasseret emne til at understøtte hans dårlige ryg ved bestemte arbejdsstillinger, egne optegnelser af processer og emner osv. (Voxted, 2009). De ansatte bidrog hvad jeg efterfølgende har betegnet som 'upåagtede innovationer' (Voxted, 2011c).

Dette aspekt blev fulgt op i et logitudinalt feltstudie i en mellemstor metalvirksomhed indenfor produktion af landbrugsredskaber. Virksomheden blev fulgt med henblik på at afdække de ansattes deltagelse i udviklingsaktiviteter over en periode på tre år (Kristensen & Voxted, 2009; Voxted, 2007). Her er de upåagtede processer yderligere udfoldet og beskrevet, ligesom den selektering i hvem der bidrager til de upåagtede innovationer blev tydelige i især en række aktionsforskningsprojekter, der vægtede personaleudvikling, men fortsat havde et forskningselement indlejret (se Heller (2004) for denne tilgang til aktionsforskning). Der er til dette tema artikler der udfolder tilsvarende begreber fx Fuglsang (2010) og Ellström (2010). Men ikke i tilsvarende detaljeret grad i konsekvens af tilstedeværelse i organisationerne i hverdagen.

Diskussion

Det er et relativt begrænset antal forskningsartikler og forskningsbaserede projekter der har afdækket ledelse og organisationsudvikling gennem observationer. Langt mere udbredt er det at anvende netop interviews og surveys. Når jeg i dette paper fremdrager og diskuterer fordelene ved forskellige observationsdesign og feltstudiemetoder, skyldes det, at de modsat surveys og interviews giver en direkte adgang til at måle og/eller fortolke ledere og ansattes aktiviteter og adfærd. Alternativet til en sådan registrering af de ansattes arbejdsopgaver er surveys i form af spørgeskemaer lederne selv udfylder, der har som det første den svaghed, at svar baserer sig på de ansattes egne fortolkninger af kategorisering af aktiviteten (Bryman & Bell, 2007; Scheuer, 2010).

En anden svaghed ved surveyet er, at angivelser ofte er tidsforskudte, og dermed mere er udtryk for lederens opfattelse af tid frem for den kronologiske tid (se bl.a. Jakobsen, 2005 for denne problemstilling). Det udgør en oplagt risiko for fejlangivelser, at visse typer af aktiviteter fylder meget mentalt, hvorfor de angives af lederne selv til at udgøre en større del af den arbejdsmæssige hverdag end det faktisk er tilfældet. Dette gælder især ved anvendelse af surveys, hvor ledere bliver anmodet om at vurdere deres prioriteringer og tidsanvendelse generelt (se fx Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus, 2005; Klausen & Nielsen, 2011; Friis, 2010). Dette kan imødegås ved surveys der baserer sig på ledernes time/sags registreringer, men denne metode vil ikke helt kunne eliminere problemet med usikkerhed ved tidsforskydninger. Ligesom der fortsat hersker problemet med at identiske aktiviteter vurderes forskelligt af lederne imellem. Denne usikkerhedsfaktor blev vi konkret konfronteret med i nogle af de gruppeinterviews vi foretog efterfølgende med en række af de ledere, vi havde fulgt i observationsstudiet (Voxted, 2011c). Her italesatte nogle af lederne opgaver som administrative, hvilket var forskelligt fra hvordan vi ville indplacere de pågældende opgaver. Ligeledes henviste en leder i et andet gruppeinterview, at den dag observationen havde fundet sted, havde han siddet foran sin PC'er i tre timer. Observationer viste at han nok havde siddet ved computeren over tre timer, men i den periode havde han kun arbejdet på administrative opgaver i sammenlagt 45 minutter. Den øvrige tid gik med samtaler, småopgaver, sætte en ekstern håndværker ind i en opgave osv.

For interviews gælder der de tilsvarende problemstillinger, at de er udtryk for respondentens fortolkninger af den praksis der spørges ind til. Hertil kommer den klassiske fordel på interviews og surveys, at surveyet giver en anden sikkerhed for anonymitet (fx Bryman & Bell, 2010). En fænomenologisk/hermeneutisk tilgang til at forstå ledere og ansattes opfattelse af både arbejdsopgaver og årsagsforklaringer ses selvsagt fra en bestemt position, og i lighed med surveyet er det denne position der ekspliciteres. Interviewet har så den fleksibilitet i sammenligning med surveyet, at der detaljeret kan spørges ind til og rundt omkring fænomenet (se fx Kvale, 1997; King, 2004), men fortsat er det ikke en autentisk tilgang. Dette kom i de refererede undersøgelser især til udtryk da interviewpersonerne afviste medarbejdernes deltagelse i innovation/udvikling. Svaret var tilmed identisk fra ledelse og medarbejderrepræsentanter, og jeg havde slet ikke et indtryk af at det var et forsøg på at dække over de faktiske forhold. Det var sådan de opfattede det, hvor undersøgelsen med forskerens blik og kategoriseringer kommer frem til et andet resultat.

Der kan omvendt også rejses kritik af observationsstudier, også en kritik der vil kunne imødegås ved at anvende surveys eller interviews. En kritik af observationsstudier der ofte fremføres, er, at den der observerer ikke forstår indhold, mening og konsekvenser af sine observationer. Her er en måde at imødegå dette problem netop at triangulere med interviews. Hvilket også var tilfældet i de to første af de refererede undersøgelser. Dette kritikpunkt er endvidere af mindre betydning for det strukturerede observationsstudie i sammenligning med kvalitative observationsstudier.

En anden klassisk problemstilling i forhold til brugen af observationsstudier, der er mere tungtvejende ved både kvantitative og kvalitative observationsstudier, er at de observerede kan blive påvirket af selve observationen. Dette ved at de ændrer adfærd i forhold til hvad han/hun tror observanten ønsker at se, eller i overensstemmelse med hvordan de selv vil ses. Dette er også en svaghed ved interviewet, mens den er mindre fremtrædende i surveys. Men dog ikke elimineret hvilket bl.a. ses i undersøgelser indenfor marketing. Der er endvidere erfaringen at de observerede relativt hurtige 'glemte' at der var en observatør tilstede når den travle arbejdsdag først gik i gang. Men det vil være forkert at kalkulere med, at respondenter er upåvirket af observanters tilstedeværelse.

Opsamling

Konklusionen på de diskussioner der rejses i nærværende paper er, at der ved brug af observationsstudier, både i en kvantitativ variant (strukturerede observationer) og i en kvalitativ, fremkommer resultater forskellige fra hvad der kunne opnås gennem hhv. surveys og interviewundersøgelser. Gennemgangen her viser også observationsstudiernes evne som redskab til at fange de upågtede hverdagslivsaktiviteter. Endelig kan observationsstudier bidrage til at uddybe og nuancere resultater

Gennemgangen peger dog også på væsentlige begrænsninger ved observationsstudier som metode. Det er til denne diskussion vigtigt at understrege, at observationsstudier udgør et ligestillet design til dataindsamling i organisations- og ledelsesforskning, der ligesom interviews og surveys har styrker og begrænsninger. Udfordringen i de kvalitative case-studier der refereres til i paperet, har været at opnå en tilstrækkelig forståelse af de fænomener der iagttages. Dette har også ført til i de undersøgelser der inddrages, at der har været foretaget semi-strukturerede forskningsinterviews (se Kvale. 19xx for den tilgang der er anvendt) som supplement netop for at styrke forståelse og

fortolkning. I det strukturerede observationsstudie der indgår blev det også fremhævet som en svaghed, at der fremkom resultater som forudsatte yderligere undersøgelser, de fremstod utilstrækkelige i sig selv. Det gjaldt fx ledernes deltagelse i forandringsledelse.

Hertil kommer at observationsstudier i sammenligning med interviews og surveys er en langt mere ressourcekrævende undersøgelsesmetode. Dette udgør en svaghed i det omfang der er et ønske om at inkludere en bredere population. Selvom dette kan opfattes som et pragmatisk argument, udgør det en hæmmende faktor for at få et tilstrækkelig variationsbredde (kvalitative undersøgelser) eller repræsentativitet (kvantitative undersøgelser) i et design, og dermed også en svækkelse af den forskningsmæssige relevans af bidrag.

Opsamlende er det derfor en oplagt konklusion, at de tre overordnede kategorier der præsenteres i paperet, observationsstudier, surveys og interviews, hver især har styrker og svagheder, men at de tilsammen gennem et trianguleret design kan bidrage til en helhed der forstærker forskningsmæssige bidrag indenfor flere temaer der omhandler organisation og ledelse.

Referencer

Andersen, H. S., (2000); *Kommunal ledelse –en svær gangart?*, Ph.D. afhandling nr. 18/2000, Institut for samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter, Roskilde

Andersen, J. G., B. Bjørnholt & H. Lolle (2007); Vurdering af kvalitet i brugerundersøgelser, *Samfundsøkonomen*, nr. 3-2007

Bryman, A. and E. Bell (2010): *Business Research Methods*, Oxford University Press: Oxford

Ellström, P. E. 2010: "Practice-based innovation: a learning perspective". *Journal of Workplace Learning*. Vol. 22, No. 1/2, p.p. 27- 40.

Friis, L. (2010); *Om ledere i første række*, notat, Ledelse i første række, Væksthus for Ledelse, Kommunernes Landsforening, Århus & København

Fuglsang, L. 2010: "Bricolage and Invisible Innovation in Public Service Innovation". *Journal of Innovation Economics*. No. 5, p.p. 67-87.

- Gilliat-Ray, S. 2011: "Being There: The experience of shadowing a British Muslim hospital chaplain". *Qualitative Research*. 11(5), s. 469-486.
- Langenge, M. M. m.fl. (2008); *Ledere der lykkes – En undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser*, Væksthus for Ledelse, København
- Ledernes Hovedorganisation & Handelshøjskolen i Århus (2005); *Det danske ledelsesbarometer*, Det danske ledelsesbarometer, København & Århus
- Hansen, K. H. og S. Vøxted (2012); *Ledelse i første række*, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, No. 4-2012
- Heller, F. (2004); Action research and research action: a family of methods, in Cassell, C. & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London
- Jacobsen, Dag I. (2005); *Organisationsændringer og forandringsledelse*, Samfundslitteratur, Frederiksberg
- Jespersen, P. K. (2005); *Mellem profession og management*, Handelshøjskolen Forlag, Frederiksberg
- King, N. (2004); Using Interviews in Qualitative Research, in Cassell, C. & G. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London
- Klausen, K. K. (2006); *Institutionsledelse: Ledere, mellemedere og sjakbajser i det offentlige*, Børsens Forlag, København
- Klausen, K. K. og D. M. Nielsen (2011); Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse?, i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 3/2011, s. 7-18
- Kristensen, C. J. og S. Vøxted (2009); *Innovation – Medarbejder og bruger*, Hans Reitzels Forlag, København
- Krogstrup, H.K. & Kristiansen, S. 1999: *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. (1997); *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag, København

- Martinko, M. and W. Gardner (1985): Beyond structured observation: Methodological issues and new direction, *The Academy of Management Review*, 10/4, pp. 676-695
- Mainz, J. & P. Bartels (2003); Kvalitetsmåling i sundhedsvæsenet – Ledelsens problem eller et problem for ledelse?, i Hildebrandt, S. m.fl.; *Sygehusledelse*, Munksgaard Danmark, København
- Mintzberg, H. (1976); *Lederen og hans job*, Nyt fra samfundsvidenskaberne, København
- Scheuer, S. (2006); Surveymetoden i erhvervsøkonomien – Nogle epistemologiske refleksioner, i Vøxted, S. (red.); *Valg der skaber viden*, Academica, Århus
- Stephens, C. et al. (1992): Executive of functional manager? The nature of the CIO's job, *MIS Quarterly*, 16/4, pp. 449-467
- Tidemand, F. & S. Vøxted (2004); Praksislæring I industrien, I Andersen, V. m.fl.; *Arbejdspladsen som læringsmiljø*, Roskilde Universitets Forlag, Frederiksberg
- Vøxted, S. (2006); *Arbejdslederrollen under forandring*, Ph.D. afhandling, Aalborg Universitet, KLEO og LEO, København og Aalborg
- Vøxted, Søren (2007); *Den nye mellemlider*, Hans Reitzels Forlag, København
- Vøxted, S. (2009); Nye relationer i samarbejdet mellem ledelse og ansatte, *Nordiske OrganisationsStudier*, no. 4-2009, s. 51-70
- Vøxted, S. (2011a); Upåagtet innovation, i Kristensen, C. og S. Vøxted (red.); *Innovation og entreprenørskab*, Hans Reitzels Forlag, København
- Vøxted, S. (2011b); *Ledere i første række – Afrapportering af struktureret observationsstudie*, Væksthus for Ledelse, København
- Vøxted, S. (2011c); *Ledere i første række – Nogle kvalitative betragtninger*, Væksthus for Ledelse, København
- Vøxted, S., C. J. Kristensen & P. Hagedorn-Rasmussen (2014a); *Lederens rolle i den innovative praksis*, Væksthus for Ledelse, København
- Vøxted, S., C. J. Kristensen & P. Hagedorn-Rasmussen (2014b); *Førstelindelederrollen under forandring*, paper, Det Danske Ledelsesakademi, 1.-2. December 2014, Roskilde Universitet, Roskilde
- Waddington, D (2004); Participant observations, in C. Cassell & G. Symon; *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications