

주요개념 : 간호행정자, 거래적·변혁적 리더십 유형

간호행정자의 리더십 유형에 관한 연구

- 거래적, 변혁적 리더십을 중심으로 -

김 문 실* · 박 현 태**

1. 서 론

1. 연구의 필요성

리더십은 개인적 특성, 리더행동, 상호작용형태, 구성원, 조직문화, 조직목표에 미치는 영향력으로 한 집단의 두 사람이 상호작용하는 과정에서 나타나며 구성원들이 목표달성에 열성적으로 참여할 수 있도록 리더가 의도적으로 영향력을 행사하는 과정이다. 이렇게 조직구성원에게 효과적인 영향력을 발휘할 수 있는 리더십은 지금과 같은 현대의 조직사회에 더욱 필요하다고 할 수 있다.

현대의 사회적 추세와 더불어 의료환경도 빠르게 변화하고 있으며, 국민의 권리의식 향상 및 건강에 대한 지식증가로 질적인 의료서비스에 대한 기대가 높아지고 있다. 이에 대해 병원은 양질의 효율적인 전문분야의 의료서비스로 국민의 기대에 부응해야 할 것이다. 그러나 대기업의 의료기관 설립과 의료서비스 경쟁, 의료보험수가의 불균형 등으로 인하여 가중되는 병원의 재정적 압박 및 병원 개방화의 물결에 비추어 볼 때 병원조직은 새로운 변화를 모색해야 할 시기에 있다고 본다. 이와 때를 같이하여 병원조직에서 중요한 부분을 차지하고 있는 간호조직도 효율적인 재정관리와 전문적이고 질적인 의료서비스 제공에 중추적인 역할을 할 수 있는 효과적인 인력관리가 필요하다. 그러므로 간호조직의 행정자는 변화하는 의료환경을 빠르게 인식하고 조직의 목표를 효과적으로 이루어가기 위해서 변혁적 리더십이 필요하다고 본다. 변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해서 제시되어 Bass(1985, 1990, 1992) 등에 의해서 발전되어 왔다. 변혁적 리더십은 리더와 구성원의 상호작용을 통하여 구성원의 욕구, 신념, 가치, 동기 등

을 점진적으로 더 높은 수준으로 이끌어 나간다. 그래서 구성원에게 비전과 신념을 심어주고 창조적으로 일할 수 있는 분위기를 형성하여 구성원이 리더에 대해 신뢰감과 존경심을 갖고 조직의 목표를 인식하며 자신의 일에 대한 관심과 흥미를 높일 수 있게 된다. 따라서 변혁적 리더십은 신뢰를 기반으로 리더와 구성원의 긍정적인 상호작용을 통하여 개인적인 흥미와 이익을 초월하여 조직의 목표를 달성하도록 동기부여한다. 즉 간호행정자의 변혁적 리더십의 발휘는 급변하는 환경을 통합하여 발전적이고 혁신적인 자세로 의사결정을 할 수 있으며, 구성원들이 창의적이고 자율적으로 일할 수 있도록 하면서 조직에 몰입하여 조직목표를 달성할 수 있도록 할 수 있다.

Bass(1985, 1990)의 연구에서 조직 구성원이 하위계층의 관리자보다 상위계층의 관리자에 대해 변혁적 리더십을 더 높게 인식한다고 하였고, 국외의 간호분야의 연구에서도 최고간호행정자로 갈수록 변혁적 리더십의 발휘가 높은 것으로 보고되었다(Gottlieb, 1990 ; Barker, 1989 ; Charlotte & Wolf, 1992 ; Dunham & Klafehen, 1995). 또한 여러 연구에서 조직 구성원이 관리자의 변혁적 리더십을 높게 인식할수록 구성원들의 직무만족, 조직몰입, 업무성과, 조직효율성 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Bass, 1985 ; Barker, 1989 ; Klafehn, 1990 ; Medley, 1995 ; Trofino, 1993 ; 이용탁, 1996 ; 민정기, 1993 등).

Davis(1975)는 리더의 행위와 하급자의 행위는 역동적인 관계이며 비가시적인 인지과정을 반영한다고 하였고, Dienesch(1968)는 리더와 구성원간의 행위에 대한 지각정도에 따라서 조직의 성과가 좌우된다고 하였다. 즉 리더십은 리더와 구성원의 상호작용에 의한 것이므로, 리더십을 측정하는데 있어서 구성원이 리더의 행위를 어떻게 인식하는가와 리더자신의 행위에 대한 인식정도를 파악할 수 있다. 그러나 Bass(1985),

* 이화여자대학교 간호과학대학 교수

** 경기전문대학 시간강사

Byrd(1987), Trofino(1993)는 리더가 구성원의 신념과 가치에 영향을 주어 행동의 변화를 일으킬 수 있어야 한다고 주장하였고 이때 변화의 주체는 구성원이라고 할 수 있다. 그리고 Hersey & Blanchard(1988)은 리더의 행위와 권력을 구성원이 개인적으로 받아들이고 거절할 수 있고, 집단으로서 리더가 어떠한 권력을 가지고 있어도 실제로 그것을 유효하게 하기 위해서는 구성원 자신의 결정이 중요하다고 보았다. 그러므로 조직 구성원이 리더의 행위를 어떻게 받아들이는가는 리더십이 효과적으로 기능하는데 중요한 요인이라고 본다.

이에 본 연구에서는 리더십 유형을 Burns와 Bass에 따라 거래적·변혁적 리더십으로 분류하여 간호행정자의 리더십 유형을 확인하고자 한다. 따라서 간호조직에서 하급자가 직속 간호행정자의 거래적·변혁적 리더십을 어떻게 인식하는지를 파악하여, 간호조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있는 리더십을 확인하기 위한 기초자료로 사용하기 위함이다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 간호조직에서 직속 하급자가 인식한 간호행정자의 거래적·변혁적 리더십 유형을 알아보기 위함이다.

- (1) 연구 대상자의 일반적 특성을 확인한다.
- (2) 간호조직내 하급자가 인식한 간호행정자의 리더십 유형을 확인한다.

3. 용어정의

(1) 간호행정자

간호조직에서 간호행정관리 업무를 수행하는 행정자로서 본 연구에서는 권한, 책임, 의무의 정도에 따라 간호행정자를 간호부장, 간호과장으로 보았다.

(2) 거래적·변혁적 리더십 유형

본 연구에서 리더십 유형은 Burns(1978)와 Bass(1985)에 따라 상황적 보상, 예외관리의 행위를 포함하는 거래적 리더십과 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려의 행위를 포함하는 변혁적 리더십으로, 각 간호행정자의 직속 하급자가 측정된 점수를 의미한다.

4. 연구의 제한점

본 연구는 서울지역에 있는 5개의 3차 종합병원의 간호과장, 수간호사가 그들의 직속 상급자의 리더십 유형을 인식한 것이므로 연구결과를 확대 해석하는데 신중을 기해야 할 것이다.

II. 문헌고찰

1. 리더십 이론

리더십은 경영관리와 조직행동분야에서 중요한 연구주제이었고(G. A. Yukl, 1989) 여러 학문에서 다양한 관점과 의미로 설명되어 하나의 명확한 정의를 내리기가 어렵다(Lauren B & Patricia, 1994 ; 박성애, 1988). 리더십에 관한 몇 가지 대표적 정의를 살펴보면, Stogdill(1948)은 리더십을 기대와 상호작용 속에서 조직을 주도하고 이끌어 가는 것이라고 하였고, Hamphill & Coons(1957)는 리더가 조직 구성원들이 공동 목표를 달성해 나가도록 지도하는 과정에서 나타나는 개인의 행위라고 하였다. Kochen(1978)은 상사가 부하의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력의 행동과정이라고 하였고, Dunnette & Hough(1992)는 리더십을 과업의 목표나 조직의 전략에 영향을 미치는 과정으로 구성원들이 조직에 몰입할 수 있게 하며 나아가서 그 집단의 문화에 영향을 미치는 과정이라고 하였다. 이와 같이 리더십은 개인적 특성, 리더행동, 상호작용형태, 구성원, 조직문화, 조직목표에 미치는 영향력이다(Yukl, 1989). 즉 리더십은 한 집단의 두 사람 이상이 상호작용하는 과정에서 나타날 수 있는 것으로서 구성원들이 목표달성에 열성적으로 참여할 수 있도록 리더가 의도적으로 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다.

리더십에 대한 연구들은 크게 특성이론(trait theory), 행동이론(behavior theory), 상황이론(situational theory)으로 나누어 볼 수 있다.

특성이론은 리더들의 개인적 특성이나 기술을 강조한다. Stogdill(1974)은 리더의 특성으로 신체적 특성, 사회적 배경, 지적 능력, 과업연관 특성 등을 주장했고, 개인의 한 특성 때문에 리더가 되는 것은 아니며 리더의 특성이 부하의 특성과 활동 및 목표와 결합되어야 한다고 말하고 있다. 리더에게 필요한 특성으로 Davis(1972)는 지능, 사회적 성숙도, 외적 동기부여와 추진력, 인간관계의 태도 등을 중요하게 제시하였고, Bernard(1962)는 박력, 지구력, 설득력, 책임감, 지적 능력 등을 들고 있다. 그러나 이 이론은 리더의 공통적인 특성을 확인하고 측정하는 것이 어렵고, 성공적인 리더십과 리더의 특성간에 미흡한 연관성이 문제점으로 지적되었다(Yukl, 1985).

행위이론은 개인과 집단의 성과에 영향을 미치는 리더의 행동을 연구하는 데 관심이 있다(추헌, 1995). White & Lippitt(1958)와 Tannenbaum & Schmidt(1973)은 의사결정과정에서 나타나는 리더의 행동을 중심으로 리더십을 권위형,

민주형, 자유방임형으로 구분하였고, 오하이오주립대학의 연구에서는 리더의 배려적 행동과 구조주도적 행동에 따라서 집단의 과업성과와 조직구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하였다. 미시건대학의 리더십연구는 리더십 행동과 집단성과 간의 관계를 파악하는 데 중점을 두어 직무중심적인 유형과 부하중심적인 유형으로 구분하여 연구하였다. 1980년대에 들어서 행동이론은 점차 관리역할과 기능에 중점을 두었다. 그러나 이러한 행동이론의 공통된 문제점은 리더십 행동유형을 측정하는 데 있어서 객관적인 정확한 측정방법이 부족하고 연구대상이 주로 관리자이며, 상황변수를 고려하지 않은 점이다.

이러한 이유로 여러 상황요인을 고려하여 각각의 상황에서 유효한 리더십 스타일을 찾아보려는 시도가 이루어졌다. 즉 리더의 유효성은 리더십 스타일 뿐 아니라 외부 환경의 성격같은 상황적 요인에 의해서 결정된다는 것으로, 리더란 상황의 산물이기 때문에 상황의 요구에 따라서 리더십이 다르게 발휘될 수 있다는 것이다. 이 이론에는 대표적으로 목표-경로이론, Hersey & Blanchard (1977)의 생활주기 리더십이론(Life cycle Leadership Theory), Ker & Jermier(1978)의 리더십 대체이론, Vroom & Yetton(1970)의 의사결정 참여이론 등이 있다. 그러나 상황이론은 변수간의 복잡한 인과관계나 상황과 리더 행동의 매개변수를 정확히 측정하기 어려운 점 등이 문제점으로 지적되고 있다.

한편 1980년대에 들어서면서 조직들은 변화하는 사회적 상황과 경쟁에서 우위를 차지하기 위해 조직을 변화시키는 작업이 필요함을 인식하였다. 이러한 방법의 한 측면으로 조직 구성원들을 효과적으로 이끌어내갈 리더십이 필요하게 되었다. 즉 어떠한 리더십이 복잡한 내외적 변화에 처해진 환경에서 조직의 목표를 달성하기 위한 제도와 구성원들을 효과적으로 관리하고 동기부여할 수 있는지에 관심을 갖게 되었다. 또한 Burns(1978), Bass(1985), Bennis & Nanus(1985), Byrd(1987), Tichy & Ulrich(1984) 등은 기존의 리더십 이론이 리더십의 다양한 측면을 만족스럽게 설명하지 못한다고 비판하면서 이러한 리더십은 리더십 성과를 향상시키기 위한 리더와 구성원간의 거래관계로 특징지을 수 있어 거래적 리더십으로 분류하였다. 그러나 조직은 변화하는 사회환경과 치열한 경쟁속에서 우위를 차지하기 위해서 조직변화가 불가피하나, 기존의 거래관계로는 조직을 변화시키기 위한 구성원의 자율성이나 창의성과 같은 고차원적인 욕구를 동기부여할 수 있는 면이 부족하다고 지적되었다. 이에 Burns(1978)은 조직의 발전을 위한 구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위해서 변혁적 리더십 이론을 처음으로 제시하였고 이 이론은 Bass (1985, 1990) 등에 의해서 발전해왔다.

2. 거래적·변혁적 리더십 유형

Burns(1978)는 리더십을 리더가 구성원에게 영향을 미치며 다음으로 리더가 구성원들의 반응과 저항에 부딪힐 때 피드백을 받아 구성원을 계속적으로 동기부여시키고 자신의 행위를 수정해가면서 상호관계를 진전시키는 발전적 과정으로 설명하였다. 이때 거래적 리더십은 리더가 구성원의 과업노력에 대한 댓가로 가치있는 명예나 공정성, 상호관계와 같은 어떤 것을 교환하는 관점으로 볼 수 있고, 변혁적 리더십은 구성원에게 높은 이상과 가치관으로 동기부여하여 구성원이 더 높은 욕구를 충족할 수 있고 상호간의 자극과 격려로 자신의 일에 더욱 몰두하게 되므로 기대이상의 성과를 발휘하도록 한다고 하였다. Burns(1978)는 거래적, 변혁적 리더십이 연속선상의 양쪽 끝에 위치하는 것으로 보았고, 이때 거래적 리더십은 구성원의 과업성이나 순종에 대한 보상을 교환하는 것이며 변혁적 리더십은 긍정적인 윤리적 가치와 구성원의 고차원적인 욕구에 호소할 수 있는 계몽적 리더십으로 한정하였다. 그러나 Bass(1985)는 Burns(1978)의 변혁적 리더십 이론을 발전시켜 가면서, 리더에게 거래적·변혁적 리더십의 자질이 모두 필요하다고 보았다. Bass(1990)는 거래적 리더십이 동기부여에 영향을 미칠 수 있는 어떠한 상황적 보상과 그것을 얻기 위해 필요한 과업을 명확히 하는 것을 포함한다고 보았다. 그리고 변혁적 리더십의 영향이 궁극적으로 구성원에게 유익하든 그렇지 않든 간에 구성원의 동기부여를 활성화하고 조직에 대한 몰입을 증가시킬 수 있다고 보았다. 즉 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 명확하게 구분하였으나 상호배타적인 과정으로 보지 않았으며, 같은 리더가 다른 상황에서 두 리더십을 동시에 조화롭게 사용할 수 있다고도 생각했다. 따라서 변혁적 리더십은 구성원에게 더욱 고차원적인 욕구를 달성하도록 고무시켜 궁극적으로 구성원의 동기부여를 활성화하고 구성원의 몰입을 증가시킬 수 있으며, 거래적 리더십도 어떠한 상황에서는 구성원에게 긍정적인 동기부여가 될 수 있고 필요한 과업을 명확하게 제시해 줄 수 있다고 보았다.

Hater & Bass(1988)는 거래적, 변혁적 리더십이 모두 어떠한 목적성취와 관련이 있는데 그 차이점은 목적성취의 과정과 형태에 있다고 하였다. 즉 거래적 리더는 구성원이 목적을 성취한 것에 상응하는 보상을 제공하나 변혁적 리더는 이러한 것과 함께 구성원이 스스로 조직의 목표를 이루기 위해 노력할 수 있도록 구성원의 신념, 가치, 욕구의 변화를 도모한다(Tichy & Devanna, 1986). Bryman(1992)은 관리와 리더십을 비교하여 거래적 리더십은 성과에 대한 즉각적인 현실적 보상과 단기적인 문제해결로 관리와 비교될 수 있으나 변혁적 리더십은 구성원의 고차원적인 변화를 이끌어 갈 수

있다고 하였다. Byrd(1987), Bass(1985), Bennis & Nanus(1985)는 변혁적 리더는 예측력과 통찰력이 있으며, 조직에서 상호간의 가치를 조화시켜 나가며, 다른 사람에게 힘을 북돋아 주는 능력과 자신을 이해하는 기술을 발휘해야 한다고 하였다. 예측할 수 있는 리더는 계속 변화하는 사회를 인식하고 조직이 이러한 변화에 대처해 갈 수 있도록 결과를 예측하고 다양한 정보를 교류하고 활용하며 위험을 수용해야만 한다. 통찰력있는 리더는 조직의 미래에 대한 명확한 청사진을 가지고 이를 창출해나가야 한다(Tichy & Ulrich, 1984). 이것은 리더와 구성원이 공유하여 현재와 미래의 장애물들을 극복하면서 더 큰 목적성취를 향하여 나아갈 수 있도록 돕는다. 리더는 조직과 구성원의 신념이 서로 다를 때에는 가치일치의 기술을 사용하여 구성원이 조직의 신념을 자신의 가치에 공유하고 통합할 수 있도록 이끌어야 한다. 그러므로 구성원이 자신의 가치와 조직의 신념간의 불일치에서 생길 수 있는 일에 대한 권태나 타성을 극복하고 일에 몰두할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서는 어떠한 의사결정에 참여할 수 있게 허용하고 격려하는 힘돋우기(empowerment)를 해주어야 한다. 즉 구성원들에게 어떠한 권한을 위임할 때 그것과 관련된 여러 정보를 제공하며 시간·공간·자금과 같은 자원을 제공하고 승인과 합병성에 대해서 지원을 해준다. 또한 능력을 발전 시키며, 관련된 지식을 배울 수 있는 기회를 주고, 조직의 계획과 의사결정에 구성원들을 참여시킨다. 자기자신을 이해하는 리더는 자신의 장점과 약점을 알고 다른 사람으로부터 업무수행의 결과에 대한 피드백을 받을 수 있는 개방적인 마음과 스스로를 계속 발전시키려고 노력하는 자세를 가지고 있다(Tichy & Devanna, 1986 ; Byrd, 1987).

Bass(1985, 1991, 1992), Hater & Bass(1988), Seltzer & Bass(1990)은 여러 연구에서 변혁적·거래적 리더십의 하부 구성요인을 체계적으로 발전시켰다. 변혁적 리더십은 카리스마, 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)로, 거래적 리더십은 상황적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)로 구성요인을 정의하였다. 변혁적 리더십의 카리스마란 리더가 구성원들에게 고무적인 인상을 주기 위해서 보다 높은 이상과 비전과 통찰력을 제시할 수 있어야 하며, 조직에 대해 사명감이 있고 강한 자신감을 소유하며 어떤 문제에 대해 타당한 결단력을 내릴 수 있는 리더의 특성을 말한다. 따라서 구성원들은 리더를 신뢰하고 존경하며 리더와 같이 일하는 것을 자랑스럽게 느끼고 그들의 목표와 신념을 좀 더 높은 수준으로 향상시킬 수 있게 동기부여된다. 지적 자극이란 구성원이 주어진 문제를 해결하기 위해 새로운 창의력을 발휘하도록 격려하는 것이다. 즉 구성원들이 직면한 문제점

의 본질과 해결방안을 신중하면서도 창조적으로 개념화하고 해결방안을 모색할 수 있도록 한다. 그래서 변혁적 리더는 구성원들이 기존의 문제해결 방법을 수행하는 것보다 새로운 방법을 적용하여 합리성과 창조성을 학습하게 할 수 있다(Bass, 1990). 또한 변화의 필요성을 인식하여 새로운 비전을 창출하고 구성원들과 함께 이러한 과정을 바람직한 방향으로 이끌어 가려고 한다. 그러므로 단순히 반응적(reactive)이라기 보다는 예방적(proactive)이며, 사고에 있어서 창의적이고 혁신적이며, 급진적인 성향을 보인다고 할 수 있다(Bass, 1985). 개별적 배려는 리더가 구성원과 일대일 관계에서 상호작용하여 구성원의 능력과 잠재력, 특성을 고려하여 직무를 할당하는 것이다. 또한 리더와 구성원이 업무에 대해서 함께 상담하고 토론하면서 정보가 전달되고 상호간의 이해가 증진되며 개인적인 관심과 지지적이며 보살피는 마음을 나타낼 수 있다. 그러한 과정에서 리더는 구성원의 능력을 파악하고 향상시킬 수 있다(Bass, 1990 ; Garenm, Novak & Sommerkamp, 1982 ; Podsakoff 외, 1983).

한편 거래적 리더십의 상황적 보상은 리더가 구성원들의 업무성과에 대해서 가치있다고 여기는 것을 보상이라는 형태로 교환하는 것이라 할 수 있다. 이는 리더와 구성원을 상호종속에 기인하는 교환관계로 보며 구성원들이 조직의 목표달성에 관심을 갖도록 할 수 있다. 이러한 교환대상은 일반적으로 가시적이며 수량화할 수 있고 리더와 구성원이 서로 만족할 수 있어야 한다. 구성원들에게 긍정적인 동기부여가 될 수 있는 상황적 보상은 칭찬이나 임금인상, 승진, 인정 등이 있으며, 이러한 것은 개별적 배려의 요소를 포함한다(Bass, 1985, 1987, 1990). 예외에 의한 관리란 리더가 어떠한 일이 조직의 목표와 다른 방향으로 잘못되어 갈 때 수정하려고 개입하는 행위를 말한다(Bass, 1990). 리더는 이러한 행위가 조직의 목표달성에 영향을 미치지기를 바라지만 거래적 리더십은 계획된 것 이상의 성과를 기대하기에는 어려움이 있다(Cherrington, 1994). 즉 거래적 리더십은 성과의 양이나 질을 개선할 수 있는 단기적인 방법, 구성원의 저항을 감소시키며 특정한 목적을 이행할 수 있는 방안에 초점을 둔다고 할 수 있다(Bass, 1990).

이상의 내용을 종합해 볼 때 거래적 리더십은 현재적인 시점에서 리더와 구성원의 상호작용을 통하여 상호간의 가치있는 자원을 교환함으로써 조직의 목표를 이루도록 지도하는 과정이라고 할 수 있다. 반면에 변혁적 리더십은 구성원들의 능력과 특성을 파악하여 그들의 가치에 영향을 줄 수 있는 비전과 신념을 심어주고, 그들이 창조적으로 일할 수 있는 분위기를 이끌어 주는 리더십이라고 할 수 있다. 따라서 구성원들은 리더에 대해서 신뢰감, 충성심, 존경심을 가지며, 보다 새로운 방

식으로 문제를 생각하고, 조직의 일을 스스로 몰입하여 만족스럽게 할 수 있게 되므로 업무에 있어서 질적 향상을 도모하게 된다.

3. 간호조직에서 변혁적 리더십의 필요성

병원조직은 국민의 건강증진과 병원 자체의 존립을 위한 하나의 큰 사업이라고 할 수 있으나 전문직과 행정직이 공존하는 면에서 일반 기업조직과는 다르다(Gottlieb, 1990)고 할 수 있다. 그러나 어떤 조직이나 그 자체의 목표와 가치가 있고 구성원은 그러한 조직의 목표에 맞추어 함께 발전해 갈 수 있도록 노력해야 할 것이다.

간호조직의 간호행정자는 개인과 가족에게 간호업무를 수행하게 될 간호조직에서 최상의 행정적 권위와 책임을 갖고 집행하는 간호사이며 그 기관의 행정간부의 일원으로서 정책결정과 목적달성을 위한 핵심적인 절차를 계획하고 조직하며 지휘하고 조정 및 평가를 한다. 또한 간호부서의 직원들이 자신의 역할을 적절하게 수행하여 전체부서에 기여할 수 있도록 하며, 사기를 높이고 직업적 만족과 직업을 통해서 자아를 실현할 수 있도록 도와야 할 것이다. 따라서 각자의 위치에서 하급자에게 필요한 리더십을 발휘해야 한다(Ann, 1996). 최고 간호행정자는 변화하는 정세에 맞추어 간호조직의 기본방침과 목표를 설정하며, 간호부의 모든 활동을 기획·조직·지휘·통제하고 그 결과에 대하여 책임을 지며, 구성원들이 일체감을 갖고 조직목표를 달성하도록 이끌어 가는 역할을 한다. 중간 간호행정자는 간호부장의 직속 하급자로서 간호조직의 목표를 성취하도록 구성원을 지휘하고 지도하는 계획자, 조정자, 교육자, 변화추진자이며, 실무적 운영을 위해 수직적 수평적 관계를 연결하는 의사소통자, 상호조정자, 임상간호전문가로서 중요한 역할을 한다. 즉 간호행정자는 조직의 목표와 방침을 수립하고 이를 달성하도록 한다. 그리고 간호사들과 상호작용하여 그들이 전문직으로서 자율성과 책임감을 갖고 일하여 간호의 질적 향상과 간호조직의 목표달성을 이룰 수 있도록 교육자, 관리자, 조정자, 계획자의 역할을 해야 한다(Trofino, 1993).

간호행정자가 카리스마 행위를 발휘할 때, 구성원에게 비전을 제시하고 리더에 대한 신뢰감과 존경심을 갖게하여 간호조직의 목표와 임상실무에 대한 긍정적인 방향을 제시하는 호소력있는 역할모델이 될 수 있다. 지적 자극은 간호조직의 구성원들이 임상에서의 일상적인 근무상황에서도 의문점을 갖도록 격려하고 기존의 틀이 아닌 창조적인 시각으로 문제해결을 하도록 자극한다. 개별적 배려는 간호행정자가 교육자, 지도자, 조정자, 협력자로서 구성원의 개별적인 능력을 파악하여 힘을 북돋아 주고, 개방적인 의사소통을 통하여 지식을 나누고 자극

하여 그들이 계속 전문적인 능력개발과 자율성, 창조성을 향상시켜 갈 수 있도록 격려한다(Dunham & Klafehn, 1990; Mcdaniel & Wolf, 1992). Gurka(1995)는 변혁적 리더에게 필요한 것으로 포용성과 지식, 관심, 용기, 여성스런 자세를 제시하였다. 즉 리더가 구성원들과 진실하게 개방적으로 대화하고 생각과 감정을 교류하며 리더 자신의 장점과 약점을 인정하는 포용성을 갖고, 경험과 연구를 통하여 지식을 추구하고, 구성원들에게 관심을 갖고 배려해 주며, 위험을 감수하고 도전하려는 용기가 있어야 하며, 구성원의 의사를 존중하고 개인적인 관계를 가치있는 것으로 여기며 결과 뿐 아니라 과정에 관심을 기울이고 삶의 균형을 중시하는 여성적인 태도를 갖는 것이 중요하다고 했다. 또한 Gurka(1995)는 병원이 점점 사업화·대형화되면서 비용효율적인 결과를 강조하는 경향이 있는데, 변혁적 리더는 결과 뿐 아니라 결과의 창출과정에도 관심을 두고 있다고 하였다. Senge(1990)는 간호조직의 변혁적 리더를 어떠한 비전과 목적을 구성하는 계획자, 구성원들이 현실을 직시하여 필요한 기술을 배우도록 격려하는 교육자(teacher), 구성원의 개별적인 능력을 파악하여 인정해 주며 향상될 수 있도록 도와주는 간사(steward)의 역할을 한다고 주장하였다. Nurkin(1992)은 변혁적 리더의 전략적인 사고가 현 상황을 파악하고 미래에 대해서 예측하여 조직의 목적을 구체화시키는 데 행동적인 방법을 제시하여 21세기에 대한 사회적 시각을 높일 수 있다고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 간호행정자의 변혁적 리더십의 발휘는 간호조직의 목표달성을 위해 구성원들을 효과적으로 이끌어갈 수 있다고 본다.

III. 연구방법

1. 연구설계

본 연구는 간호조직에서 하급자가 인식한 간호행정자의 거래적·변혁적 리더십 유형을 알아보기 위한 서술적 조사연구이다.

2. 연구대상

본 연구에서는 간호행정자의 리더십 유형을 직속 하급자가 어떻게 인식하고 있는가를 측정하였다. 그러므로 최고행정자인 간호부장 밑에 중간관리자인 간호과장이 있고, 각 간호과장 밑에 한 단위를 관리하는 일선관리자인 수간호사가 있는 서울의 5개 3차 종합병원의 간호과장 16인, 수간호사 50인을 대상으로 하였다.

3. 자료수집 기간 및 방법

본 연구의 자료수집 기간은 1996년 9월 20일부터 9월 29일까지 총 10일간 이었다. 본 연구의 자료수집 방법은 구조화된 설문지를 사용하였고, 간호부장의 직속 하급자인 간호과장과 간호과장의 직속 하급자인 수간호사를 대상으로 70부의 설문지를 배부하여 총 66부가 수집되었다.

4. 연구도구

연구도구는 Bass(1985, 1995)가 거래적·변혁적 리더십을 측정할 수 있도록 개발한 것으로써 이용탁(1996)이 번역하여 사용한 것을 간호조직의 리더십에 맞추어 연구자가 수정하여 작성한 후 간호학 교수 1인과 석사 이상의 연구원 2인, 수간호사 1인, 박사생 2인에게 내용의 타당도를 자문받아 어휘를 수정·보완하여 사용하였다. 도구는 총 36문항으로 카리스마(12문항)·지적 자극(4문항)·개별적 배려(4문항)를 포함한 변혁적 리더십을 측정할 수 있는 20문항과, 상황적 보상(4문항)·예외 관리(12문항)를 포함한 거래적 리더십을 측정할 수 있는 16문항으로 구성되었다. 측정기준은 5점 척도로써 '매우 그렇다' 5점에서 '전혀 그렇지 않다' 1점의 범위에 있으며 점수가 높을수록 거래적·변혁적 리더십의 발휘를 나타내는 것이다.

본 연구에서의 Cronbach's Alpha는 변혁적 리더십의 카리스마 .9087, 지적 자극 .8231, 개별적 배려 .8516 이며, 거래적 리더십의 상황적 보상 .7681, 예외관리 .7971로 나타났다.

5. 자료분석 방법

수집된 자료는 SPSSPC+를 이용하여 전산통계처리를 하였다. 연구대상자의 일반적 특성을 확인하기 위해서 기술통계 방법을 이용하였고, 직속 하급자가 인식한 간호행정자의 리더십 유형을 알아보기 위해서 분산분석을 이용하였다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 연구대상자의 일반적 특성

연구대상자의 일반적 특성으로 연령, 최종학력, 임상경력, 근무부서, 결혼상태, 종교를 조사하였다(표1). 연구대상자는 간호과장 16명과 수간호사 50명이었고 모두 여성이었다. 연령분포를 살펴보면, 간호과장은 36세에서 40세가 18.8%이고 41세에서 45세가 31.3%, 46세 이상이 50%로 평균 연령은

45세였다. 수간호사는 모두 31세 이상이며 36에서 40세가 36%로 가장 많았고, 평균 연령은 39세였다. 최종학력에서 간호과장은 조사 대상자 중 4명을 제외한 대부분이 석사학위(75%)를 받은 것으로 나타났다. 그러나 수간호사는 석사 학위자가 34%, 대학졸업자가 23명이며, 전문대학 졸업자도 20%로 나타났다. 임상경력은 간호과장이 평균 20년으로, 20년 이상이 가장 많은 68.8%이었고 4년에서 9년 사이가 12.5%, 10년에서 19년 사이가 18.8%이며, 평균 20년을 근무한 것으로 조사되었다. 수간호사는 10년에서 19년 사이가 72%로 가장 많았고 20년 이상은 22%이었고, 평균 16년으로 나타났다.

(표-1) 연구대상자의 일반적 특성

(수 : 66명)

일반적 특성	직 위	간호과장		수간호사	
		명	%	명	%
연령	25세 이하	0	0	0	0
	26세-30세	0	0	1	2.0
	31세-35세	0	0	12	24.0
	36세-40세	3	18.8	18	36.0
	41세-45세	5	31.3	12	24.0
	46세 이상	8	50.0	7	14.0
최종학력	전문대학졸	2	12.5	10	20.0
	대학졸	2	12.5	23	46.0
	석사	12	75.0	17	34.0
	박사	0	0	0	0
임상경력	3년 이하	0	0	0	0
	4년-9년	2	12.5	3	6.0
	10년-19년	3	18.8	38	72.0
	20년 이상	11	68.8	11	22.0
근무부서	내과계	6	37.5	17	34.0
	외과계	6	37.5	16	32.0
	특수계(중환자실, 수술실, 회복실)	4	25.0	8	16.0
	기타	0	0	9	18.0
결혼상태	기혼	15	93.8	39	78.0
	미혼	1	6.3	11	22.0
종교	기독교	7	43.8	24	48.0
	불교	3	18.8	3	6.0
	가톨릭	3	18.8	7	14.0
	기타	3	18.8	16	32.0
전체		16	7.3	50	22.8

근무부서는 간호과장, 수간호사 모두 내과나 외과가 대부분이었는데 이것은 본 연구에서 간호부 조직구조가 간호부장의 아래 내과나 외과, 산부인과, 소아과, 중환자실·수술실등의 특수분야를 중심으로 몇 개의 병동단위로 나누어 간호과장을 두고 그 아래 각 병동의 수간호사를 배치한 간호부서의 간호과장과 수간호사를 연구대상으로 하였으므로 비슷한 분포를 나타냈다고 할 수 있다. 결혼상태에서 간호과장은 93.8%가 기혼이었고 수간호사는 기혼이 78%이었다. 종교는 기독교가 대부분 (43~48%)이었다.

2. 하급구성원이 인식한 간호행정자의 리더십 유형

수간호사와 간호과장이 인식한 상급자의 리더십 유형을 알아보았다(표2). 간호과장이 인식한 간호부장의 리더십 유형은 수간호사가 인식한 간호과장의 리더십 유형과 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 하급자가 인식한 간호행정자의 변혁적 리더십(P=0.0001)과 상황적 보상(P=0.0016)의 발휘는 간호과장이 간호부장보다 높게 나타났다. 예외관리(P=0.0000)를 포함한 거래적 리더십(P=0.0002)의 발휘는 모두 평균점수(3.0) 이하를 나타내었는데 간호부장이 간호과장보다 유의하게 높았다.

<표-2> 하급자가 인식한 간호행정자의 리더십 유형의 차이 분석

리더십 유형	직위	간호부장		P 값
		간호부장	간호과장	
변혁적리더십	평균	2.92	3.52	0.0001*
카리스마	평균	3.02	3.48	0.0005*
지적 자극	평균	2.90	3.47	0.0005*
개별적 배려	평균	2.73	3.45	0.0000*
거래적리더십	평균	2.86	2.62	0.0002*
상황적 보상	평균	2.87	3.42	0.0016*
예외 관리	평균	2.86	2.21	0.0000*

(P < .05 *)

본 연구결과에서는 간호과장이 간호부장의 변혁적 리더십을 인식한 것보다 수간호사가 간호과장의 변혁적 리더십을 더 높게 인식하였다. 그러나 거래적 리더십은 비슷하게 인식하였는

데 그 중에서 상황적 보상은 수간호사에 의해 간호과장이 더 높게 인식되었다.

그러나 간호과장은 변혁적 리더십보다 현저하게 거래적 리더십의 발휘가 낮게 인식되었는데, 이것은 Dunham & Klafehen(1995)이 하급간호사에게 가장 효과적인 리더십은 하급자가 상급자의 변혁적 리더십의 발휘를 높게 거래적 리더십의 발휘를 낮게 인식하는 경우라고 보고한 것과 일치하였다. Dunham & Klafehen(1995)은 하급자가 상급자의 변혁적 리더십을 높게 거래적 리더십을 낮게 인식한 경우 그러한 상급자의 특성을 다음과 같이 제시하였다. 즉 이러한 행정자는 스스로 전문가로 생각하고 자기개발을 위해 노력하고, 개인적인 생활과 균형을 중요시하며, 분석적이고 감정적인 성향이 있으며, 조직에 대해서도 현실적인 태도를 갖고 구성원들에게 비전을 제시하고 지적 자극과 개별적 배려를 보인다. 그리고 그들 스스로 피라미드의 맨위에 있다고 생각하기 보다는 구성원을 중요한 사람으로 여긴다고 하였다. 또한 간호과장은 거래적 리더십 중 상황적 보상의 점수가 변혁적 리더십의 발휘와 비교될 수 있을만큼 점수가 높게 인식되었다. 이는 리더가 상황적 보상의 칭찬이나 승진등과 같은 측면을 잘 발휘하는 것은 개별적 배려의 효과를 나타낼 수 있고, 변혁적 리더십과 함께 구성원들에게 더욱 효과적인 리더십을 발휘할 수 있다고 한 Bass(1990)의 주장을 볼 때 긍정적인 결과라고 할 수 있다. 반면에 간호부장은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 발휘가 모두 낮게 인식되었고 이것은 Dunham & Klafehen (1990)과 Gottlieb(1990)의 연구에서 간호행정자의 변혁적 리더십이 높게 인식될수록 거래적 리더십도 높게 인식된 것과 반대의 결과를 나타내었다.

본 연구에서 수간호사에 의해서 간호과장이 변혁적 리더십을 높게 발휘한다고 인식된 것과 외국 문헌의 간호관리자를 대상으로 한 연구(Klafehn, 1990 ; Gottlieb, 1990 ; Barker, 1989 ; Fay & Larochelle, 1995 ; Charlotte & Wolf, 1992 ; Dunham & Klafehen, 1995 등)에서 대부분의 간호관리자가 변혁적 리더십을 높게 발휘한 것으로 나타났는데, 이는 기업의 구성원이 상급자의 리더십을 측정할 이동원(1995)의 연구에서 관리자의 변혁적·거래적 리더십 유형이 뚜렷한 차이를 보이지 못했고 이용탁(1996)의 연구에서도 관리자의 변혁적 리더십이 뚜렷이 높게 인식되지 않은 것과 비교해 볼 때 간호조직의 관리자가 하급자에 의해 변혁적 리더십을 더 많이 발휘하는 것으로 인식되었다고 볼 수 있으나 반복연구가 필요하다고 본다.

한편 본 연구결과에서는 최고 간호행정자인 간호부장의 변혁적 리더십의 발휘가 낮게 인식되었는데, 이는 Bass(1985, 1990)가 조직 구성원들이 관리자의 리더십을 인식함에 있어

서 하위 관리자 보다 상위 관리자들의 변혁적 리더십을 더 높게 인식한다고 주장한 것과 Gottlieb(1990), Barker (1989), Charlotte & Wolf(1992), Dunham & Klafehen(1995)이 최고 간호행정자로 갈수록 변혁적 리더십의 발휘가 하급자에 의해서 높게 인식된다고 보고한 것과 반대의 결과를 나타내었다.

그러나 이러한 결과는 우리나라 간호조직의 특성과 관련지어 생각해 볼 수 있겠다. 첫째로 우리나라의 전통적인 리더십 특성을 고려해 볼 수 있다. 즉 권위지향적인 측면이 있어 상급자가 일방적으로 권위를 행사하고 정책과 의사결정을 하며 이를 하급관리자에게 일방적으로 전달하고, 조직의 방침과 목표가 제대로 실행되고 있는지에 관심을 두는 면이 있다(신유근, 1985)고 볼 수 있어 하급자에 의해서 상대적으로 간호과장보다 예외관리 행위가 높고 변혁적 리더십이 낮게 인식될 수 있다고 본다. 박성애와 윤순영(1987)의 연구에서도 상급자의 권위측면의 지도성이 전체의 68.8%로 보고되었다. 둘째로 간호부장의 업무와 관련시켜 볼 때, 홍경자 외(1986)의 연구에서 간호부장의 업무 중 “병원목표에 따라 간호부의 목적수립”, “간호부의 조직, 운영 및 관리”, “간호부 직원의 평가, 감독, 근무상태 파악”, “간호업무 수행중에 발생하는 문제에 대한 대책 수립 및 사후처리를 담당하고 지시”하는 역할을 중요하게 여긴다고 보고했는데 이는 간호부장이 예외관리의 행위를 간호과장보다 많이 발휘하는 것으로 인식된 것과 비교할 수 있겠다. 셋째로 개인적 특성을 고려해 볼 수 있는데, Dunham & Klafehen(1995)은 하급자에 의해서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 낮게 인식된 관리자의 특성을 다음과 같이 제시하였다. 즉 그들 스스로는 간호에 대해서 열정적이고 다른 사람에게 도전장을 주고 영향력을 많이 미친다고 생각하나 의사결정과 문제해결에 수동적이고 실수와 실패를 두려워하고 빠른 변화를 불안해 하는 경향이 있다. 그리고 하급자에게 명확한 기준과 목표를 제시하지만 때로는 구성원의 특성을 제대로 파악하지 못하여 부적절한 목표설정으로 상급자와 하급자 모두에게 어려움을 초래한다고 보고하였다. 그러므로 간호부장에게 이러한 특성이 있는지를 관찰하고 많은 최고 간호행정자를 대상으로 반복연구가 필요하다고 본다. 넷째로 병원 조직구조에서 간호조직의 위치와 관련시켜 볼 수 있는데, Mohney (1980)와 Niederbaumer(1979)은 간호조직이 독립된 기구조직일 때 간호행정자가 병원조직에서 정책결정을 하고 간호영역을 대변하는 데 큰 역할을 할 수 있다고 보고하였고 이러한 경우 관리자로서의 리더십이 간호사들에게 긍정적인 영향을 준다고 보고하였다. 그러나 아직까지 많은 병원의 간호조직이 완전 독립체제인 경우는 소수에 불과하며 병원장 직속으로 형식상 독립체제인 경우가 많고 병원의 정책결정에 수동적인 역할

할에 머무르는 경우가 대부분이다(윤순영, 1990 ; 장정화, 1993). 그러므로 간호부장의 변혁적 리더십이 낮게 인식된 것은 이러한 간호조직의 특성과 관련하여 볼 수 있으며 반복연구가 필요하다고 본다.

간호조직에서 리더가 어떻게 리더십을 발휘하는가에 의해서 간호조직 구성원의 목표달성에 영향을 받는다는 사실이 많은 간호문헌에 의해서 발표되었다. 박성애, 윤순영(1986)은 수간호사의 리더십과 하급자와의 상호작용이 병원 간호조직의 특성에 중요한 요인으로 작용한다고 하였고, 박성애(1988)는 수간호사의 리더십 특성 중 높은 권위지향성과 낮은 회피향성의 수간호사가 간호업무성공을 높인다고 하였고, 김문실외(1993)는 수간호사가 부하직원인 간호사의 성숙도 여하에 따라서 간호활동을 지시, 조정하며 동기와 자극을 주는 다양한 리더십을 발휘할 때 조직목표달성과 간호사의 개인적 욕구도 만족시킬 수 있다고 하였다. 주미경, 박성애(1992)의 연구에서는 수간호사 자신의 “권위”, “화”지각과 수간호사에 대한 일반간호사의 “화”지각이 모두 간호업무성공에 영향을 미친다고 보고하였다. 이러한 연구결과들은 기존의 전통적인 리더십 이론들을 적용하여 간호단위에서 수간호사의 리더십과 간호사의 상호작용을 통하여 업무성공이나 직무만족 등과 관련된 연구가 대부분이다.

본 연구에서는 리더십 유형을 거래적·변혁적 리더십으로 분류하여, 수간호사보다 상급관리자인 간호과장과 간호부장의 리더십을 직속 하급자가 어떻게 인식하는지를 알아보았다. 본 연구결과에서 하급자가 간호행정자의 변혁적 리더십을 거래적 리더십보다 더 높게 인식한 것은, 여러 연구에서 하급자가 상급자의 변혁적 리더십의 발휘를 높게 인식할수록 하급자의 직무만족, 조직몰입, 업무성과 등이 높게 나타나고 그들이 더욱 창의적이고 자율적으로 일한다 (Barker, 1989 ; Klafehn, 1990 ; Medley, 1995; Trofino, 1994)고 하였으므로 긍정적인 결과라고 할 수 있다. 그러나 국내의 간호조직에 적용된 기존의 리더십 이론과 차이점은 무엇이며 어떻게 리더십의 유효성을 검증할 수 있는지에 관해 연구하여 각 병원 상황에 적합한 리더십 전략과 적용을 위한 계속적인 연구가 필요하다고 본다.

V. 결론 및 제언

간호행정자는 변화하는 의료환경을 빠르게 인식하고 조직의 목표를 효과적으로 이루어가기 위해서 그 어느때 보다도 리더십이 필요하다고 본다. 즉 간호행정자의 변혁적 리더십의 발휘로 급변하는 환경을 통합하여 발전적이고 혁신적인 자세로 의사결정을 할 수 있으며 구성원들이 자율적으로 일할 수 있도록

록 이끌 수 있을 것이다. 이에 본 연구의 목적은 간호조직에서 하급자가 인식한 간호행정자의 변혁적·거래적 리더십유형을 확인하여 간호조직의 목표달성을 효과적으로 이끌어 갈 수 있는 리더십을 제시하기 위한 기초자료로 사용하고자 시도되었다.

연구대상은 서울에 소재한 5개의 3차 종합병원에서 간호과장 16인, 수간호사 50인으로 총 66명 이었다. 자료수집은 구조화된 설문지를 사용하였고, 자료수집 기간은 1996년 9월 20일부터 9월 29일까지 총 10일 이었다. 연구도구는 거래적·변혁적 리더십 유형을 측정하도록 만들어진 Bass(1995)의 MLQ Form-5X를 이용탁(1996)의 연구에서 사용한 것으로 간호조직의 리더십에 맞도록 본 연구자가 수정하여 작성한 후 간호학 교수와 연구원, 임상간호사, 박사생에게 자문받아 어휘를 보완하여 사용하였다. 수집된 자료는 SPSSPC+를 이용하여 통계처리 하였다.

본 연구의 결론은 다음과 같다.

간호행정자의 직속 하급자가 인식한 간호행정자의 리더십 유형은 간호과장의 변혁적 리더십의 발휘가 수간호사에 의해서 높게 인식되었고 거래적 리더십은 낮게 인식되었다. 반면에 간호과장은 간호부장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 발휘를 모두 낮게 인식한 것으로 나타났다.

간호행정자를 대상으로 변혁적 리더십에 대해서 연구한 외국의 연구결과에서는 하급자에 의해서 최고행정자가 변혁적 리더십을 많이 발휘하는 것으로 인식되었는데 본 연구결과에서는 오히려 낮게 인식되었다. 따라서 국내의 간호조직의 특성에서 볼 때 변혁적·거래적 리더십이 간호조직의 리더십 전략으로 활용할 수 있는지를 알기 위해서 반복연구 및 도구검증, 효과성 검증을 위한 연구가 필요하다고 본다.

참 고 문 헌

- 김문실, 하혜정(1992). 간호사 업무수행 성숙도 측정도구의 신뢰도와 타당도 검정. 간호과학, 제5권, 19-30.
- 박정호, 김소인, 김문실, 한성숙(1992). 간호행정학. 대한간호협회.
- 김모임(1990). 우리나라 행정교육의 나아갈 길은. 대한간호, 제29권, 제5호, 18-33.
- 김소인(1990). 간호관리자 역할의 성공적 수행을 위한 연구. 대한간호, 제29권, 제5호, 46-53.
- 민정기(1993). 거래적 리더십과 변혁적 리더십 효과에 대한 실증적 연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 박성애(1988). 간호단위 조직내 리더십과 간호업무수행의 관련성에 관한 연구. 서울대학교대학원 박사학위논문.
- 박정호(1996). 간호행정혁신을 위한 정책개발. 1996년 간호행정학회 춘계학술 연찬회, 1.
- 신유근(1985). 조직행위론(개정판). 다산출판사.
- 이동원(1995). 변혁적리더십과 거래적리더십이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이용탁(1996). 거래적·변혁적 리더십이 리더십유형효성에 미치는 영향에 관한 연구. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 추 현(1995). 경영조직론. 박영사.
- Ann, Marriner-Tomey (1996). Nursing Management and Leadership. Mosby Year Book Inc.
- Bader, G. E. & Jim, O'M. (1992). Transformational leadership in action : An interview with a health care executive. Nursing Administration Quaterly, 17(1), 38-44.
- Barker, A. (1989). Transformational Leadership : A vision for the future. Doctoral dissertation, Columbia University Teachers College.
- Bass, B. M. (1985). Leadership & Performance Beyond Expectations. New York : Free Press.
- _____ (1990). From transactional to transformational leadership : Learning to share the Vision. Organizational Dynamics, 19, 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership. A Response to Critiques. New York : Academy Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Leaders The Strategies for Taking Charge. New York : harper & Row Inc.
- Bernhard, Linda A. & Walsh, Michelle. (1995). Leadership : The Key to the Professionalization of Nursing. Mosby-Year Book Inc.
- Burnss, J. M. (1978). Leadership. new York : Harper & Row.
- Byrd, R. E. (1987). Corporate leadership skills : A new synthesis. Organizational Dynamics, 16, 34-43.
- Charlotte McDaniel C, & Wolf, G.A.. (1992). Transformational leadership in Nursing Service : A Test of Story. Journal of Nursing Administration, 22(2), 60-65
- Cherrington, D. J. (1994). Organizational Behavior. Allyn and Bacon.

- Donna, McNeese-Smith. (1995). Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment : The Result of Leadership. Journal of Nursing Administration, 25(9), 17-26.
- Dunham, J. & Klafehn, K.(1990). Transformational leadership and the nurse executive. Journal of Nursing Administration, 20, 28-34.
- _____(1995). Identifying the Best in Nurse Executive Leadership : Part 1, Questionnaire Results. Journal of Nursing Administration, 25(6), 68-70.
- _____(1995). Identifying the Best in Nurse Executive Leadership : Part 1, Questionnaire Results. Journal of Nursing Administration, 25 (7,8), 24-31.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology, 73(4), 695-702.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational leadership : a constructive /developmental analysis. Academy Management Review, 12(4), 648-657.
- Lauren B. & Patricia A. (1994). A decade of Nursing Leadership research. HolisticNursing Practice, 9(1), 75-82.
- Nurkin, H. A. (1992). 1992-2000 Requirement for success : Organizational Transformation. Paper presented at the Senior Managers' Conference at the New jersey Hospital Association, Princeton, New jersey.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader. New York : Joan Wiley & Sons.
- Tich, N. M. & Ulrich, D. O. (1984). The Challenge : A Call for the Transformational Leader. Sloan Management Review, Fall, 62-64.
- Trofino, Joan. (1993). Transformational Leadership : The Catalyst for Successful Change. International Nursing Review, 40(6), 179-187.
- _____(1995). Transformational Leadership in Health care. Nursing Management, 26(8), 42-49.
- Wolf, Gail A. & Susan, B. & Mary, A. (1994). A transformational Model for the Practice of Professional Nursing : Part 2, Implementation of the Model. Journal of Nursing Administration, 24(5), 38-46.
- Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. 2nd, ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

- Abstract -

**Transactional and Transformational
Leadership Styles of The Nurse
Administrators**

*kim, Moon shil **

*Park, Hyun tae***

Today's rapidly changing healthcare environment and increasingly professional nursing practice indicate that identifying leadership characteristic of nursing leaders and executives is a vital importance in today's time and also mandate innovative leadership for nursing service. Therefore, the purpose of this study is to examined the transformational, transactional leadership styles of the Nurse Administrators.

The sample consisted of sixteen mid-level nurse administrators, fifty head nurses of 5 General Hospital. Data for this study was collected from Sep. 20 to 29 by Bass' MLQ Questionnaire. The data was analyzed by frequency, percentage, one-way ANOVA.

* College of Nursing, Ewha Womans University

** Kyung Ki Junior College, Nursing Department

Major findings are as follows :

Appropriate one-way ANOVA tests revealed that the differences for transformational and transactional leadership styles of nurse executives, mid-level nurse administrators as perceived by their immediate subordinates were statistically significant ($P < .05$). The scores of transformational and contingent reward behaviors were declined of the mid-level nurse administrators. The transactional scores of nurse administrators were lower than transformational ones, which is a desirable findings. The result of this study, the mid-level nurses administrators were perceived as the highest transfo

rmational leader by their subordinates. The nurse executives received the lower transformational leadership scores than mid-level administrators. These results were opposite to the previous studies.

Leader can aspire to these qualities of transformational leadership, building on the more traditional transactional dimensions. We can think that transformational leadership suggests a direction for developing a creative and rewarding approach to the leadership of professional nursing practice environments. More research on transformational qualities in nursing service and controlled designs would be desirable for nursing service administration.