

주요용어 : 간호조직, 리더십

## 수간호사가 인지하는 리더십의 구성요소

김정화\*, 이해정\*\*, 김명수\*\*\*

### I. 서론

#### 1. 연구의 필요성

병원조직은 최근 사회의 급격한 변화에 효율적으로 적응하고, 병원조직의 목적을 효과적으로 달성하기 위해 개인이나 조직이 스스로 변화를 감행해야 하는 새로운 국면을 맞게 되었다. 병원의 간호조직 또한 변화해 가는 의료 환경에 대처하기 위해 적극적인 대처가 필요하며 특히 간호생산성을 높이고, 서비스의 질을 향상시키기 위해서 간호 관리자의 역할이 매우 중요하다고 할 수 있다(김명숙과 박영배, 2001a; 2001b). 간호 서비스에 대한 성과지각이 높을수록 소비자인 환자의 의료서비스 재이용 의사가 높아지며, 간호서비스에 대한 환자의 기대와 성과에 대한 지각은 내용과 질적인 측면에서 환자의 기대에 미치지 못하는 것으로 보고되었다(정원숙과 윤숙희, 2003). 이는 과거 소비자인 환자가 의료시장에서 불리한 위치를 차지하고 있으므로 의료서비스에 대해 불만족했음에도 대부분 재이용의사를 가졌던 것과는 상이한 결과이다. 이러한 결과는 최근 몇 년 사이의 의료계의 상황변화로 인해 소비자의 역할 재구조화가 이루어졌음을 나타내며 DRG 및 최신장비의 도입 등으로 첨예하게 동일화되어가는 병원 간 의료서비스를 가졌을 때 결국 인적 구성요소의 서비스의 차이만이 차별화될 것으로 귀결될 수밖에 없음을 시사한다. 그러므로 추후 소비자의 의료서비스의 재이용의사는 인적 구성요소에 대한 서비스 만족도에 의해 크게 결정될 것으로 짐작된다.

따라서 병원 내에서 인적 구성요소의 과반수 이상을 차지하는 간호조직이 병원조직의 유효성에 크게 영향을 미칠 것으로

생각되며 간호서비스에 대한 환자의 기대를 충족시켜 주고 병원조직의 목표에 상응하는 간호조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 간호조직이 유효성을 가진 조직으로 나아가야 할 것이다. 그러기 위해서는 우선 간호조직의 특성이 고려되어야 한다(최정, 하나선, 박정원, 2003). 간호조직의 특성은 환경적·구조적·관리적 측면으로 구분하여 설명될 수 있으며, 환경적·구조적 측면은 개방체계 속에서 유기적으로 결합되어 있는 조직의 특성상 간호부서가 조절할 수 있는 부분이 적다. 하지만 관리적인 특성은 특정행동을 하도록 동기를 부여하고, 상하 혹은 동료간 정보나 의사를 전달 및 교환하기 위해 의사소통을 하는 방법으로 간호부서에서 충분히 조절이 가능한 특성이며 또한 필요한 행동을 하도록 구성원에게 영향력을 행사하는 리더십에 있어서는 개선의 여지가 충분하다. 그러므로 간호조직의 유효성을 개선하기 위한 가장 효과적이고 적절한 전략은 간호조직의 관리적 측면을 분석하고 강화하는 것이라고 할 수 있다.

일반적으로 '리더십이란 조직의 목적을 달성하기 위해서 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정'이라고 정의될 수 있으며, '영향력을 행사하는 과정'에는 사람을 변화시키고(transform), 새롭게 하며(renew), 힘을 주고(energize), 영감을 주는(inspire) 행위를 말한다(김성국, 2002). Hershy 와 Blanchard (1988)에 의하면 주어진 상황의 변화에 따라 리더십 형태를 다양하게 바꿀 수 있고 또한 추종자들의 능력에 알맞은 리더십을 발휘할 수 있어야 유효한 리더가 된다고 하였다. 전통적으로 수간호사는 간호단위의 책임자이며, 리더십을 발휘함으로써 간호업무의 성과를 높이는데 중요한 관리자로서 인식되고 있으며 병원조직에서의 중간관리자이면서 문제해결자로서 간호단위의 구성원인 간호사들을 지휘함으로써 간호업무를 향상시킬 수 있는 중심위치에 있다(이상미, 2000). 수간호사는 병원 간호부서의 조직 목적과 체계 내에서의 간호활동에 대한 관리의 물론 간호활동을 지시, 조정, 평가하는 책임과 권한을 위임

\*부산대학교병원 전 간호부장

\*\*부산대학교 의과대학 간호학과 부교수

\*\*\*부산대학교병원 간호사

받은 간호부서의 일선 관리자이다. 그러므로 이러한 업무를 효과(effectiveness)적으로 수행하기 위해서는 효과적인 리더십이 절대적으로 요구된다고 하겠다(Alexander, 1972).

특히 간호조직 내에서 리더십의 역할은 병동 직원들이 자신의 역할을 적절히 수행할 수 있는 분위기를 조성하고 직원들의 사기를 높여 직업적 만족을 주게 되어 직업을 통해 자아실현을 할 수 있도록 하는데 중요한 역할을 하며(지성애, 한성숙, 문희자, 1998, Russell, 1990) 그 결과로 조직구성원인 간호사의 목표달성을 좌우하게 되며 이로 인해 질적 간호의 제공은 물론 간호사의 잠재력 개발에도 도움을 줌으로써 간호업무의 생산성과 효율성을 높여 조직의 목표달성과 균형 있는 발전을 도모할 수 있게 된다(박원숙, 2002). 지금까지 간호 관리자의 리더십은 구성원들의 이직을 방지하고 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 선행요인으로 많이 언급되어 왔으며(김대란, 1999), 리더십 유형이 간호조직의 변화에 영향을 미치며 구성원간의 인간관계에도 유의한 상관성이 있는 것으로 보고된다(한수정, 2003). 그러나 현재까지 간호조직의 중간 관리자인 수간호사의 입장에서 리더십의 가치기준을 밝힌 연구는 거의 없으며 그들이 인지하는 리더십의 특성을 실제 행동화하는데 경험하는 어려움에 대한 분석은 거의 이루어지지 않은 상태이다. 수간호사는 하나의 조직단위인 병동을 책임지는 리더인 동시에 간호부라는 더 큰 조직의 영향아래에 있는 조직의 구성원으로 이러한 중간자적 입장에서 인지하는 리더십은 일반적인 리더십 이론에서 언급되는 리더십 경향, 유형, 예측요인과는 차이날 수 있을 것이다. 특히 효율적인 리더십 유형에 대해 합의가 아직 이루어지지 않은 실정(한수정, 2003)에서 실제 수간호사가 가장 많이 인지하는 리더십의 특성을 인식하는 것은 추후 효율적인 리더십 유형을 개념화하고 리더십 발휘를 촉진하는 전략개발에 유효한 기초 자료를 제공할 것으로 기대된다. 또한 본질적으로 리더십은 구성원간의 개별적 관계를 포함하는 것이므로 대체적으로 거론되는 리더십 스타일은 개별적인 리더와 구성원간의 관계를 간과함으로써 리더십을 구성하는 중요한 부분을 설명하지 못할 수 있다(강영순 등, 2001). 따라서 큰 조직아래의 구성원이자 단위조직의 리더인 수간호사가 인식하는 효과적인 리더십에 대한 견해를 분석함으로써 수간호사가 인지하는 효과적 리더십의 특성에 대한 이해를 증진시키고 리더십을 발휘하는데 방해가 되는 조직요소를 파악하여 추후 리더십의 행위적 요소를 증진하기 위한 전략개발의 기초 자료로 활용하고자 본 연구를 시도하였다.

## 2. 연구목적

본 연구의 목적은 중간 간호지도자인 수간호사가 인지하는 효과적인 리더십의 특성을 인지하고 효과적 리더십을 발휘하는데 방해가 되는 조직요소를 파악하는데 있으며 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

- 1) 수간호사들이 지각한 성공적 리더십의 범주와 구성요소를 파악한다.
- 2) 수간호사들의 성공적인 리더십을 방해하는 조직요소를 파악한다.

## II. 연구방법

### 1. 연구설계

본 연구는 수간호사가 인지하는 리더십의 특성과 성공적인 리더십을 방해하는 조직요소를 파악하기 위해 수행된 내용분석(Content Analysis) 연구이다. 본 연구는 면담을 이용하여 수집된 자료를 통해 수간호사들이 지각하는 성공적 리더십의 범주와 구성요소를 확인하고, 성공적인 리더십을 방해하는 조직요소를 기술하였다.

### 2. 연구 참여자

연구현장은 먼저 해당기관에 공문을 발송하여 허락과 협조를 얻은 2개 대학병원(700병상이상)이며, 이 병원의 병동 및 중환자실 수간호사 경력 2년 이상인 자를 참여자로 임의 선정하였다. 면담자는 간호과학연구소 연구원으로 질적 연구의 경험이 있는 자로 하였으며 1인당 면담 소요시간은 60분-90분이었다.

본 연구의 참여자는 총 19명으로 P대학병원 12명, D의료원 7명이었으며 연령은 37~51세까지이고 연령 평균은 46세였다. 수간호사 경력은 10년 미만인 10명, 10년 이상이 9명이었고, 학력은 전문대졸 3명, 대졸 12명, 대학원졸 4명이었고, 결혼상태는 기혼이 15명, 미혼 4명이었다<표 1>.

### 3. 연구 참여자에 대한 윤리적 고려

연구 참여자들의 윤리적 측면을 보호하기 위해 면담 시작 전에 연구의 목적과 연구방법, 면담 내용의 녹음 등에 대해 동의를 얻었으며 면담 내용은 연구목적으로만 사용할 것과 개인

<표 1> 연구 참여자의 일반적인 특성

특성	범주	n(%)	M ± SD
근무병원	P 대학병원	12(63.2%)	46.3 ± 5.2
	D 의원원	7(36.8%)	
연령	35~40세 미만	3(15.8%)	
	40~45세 미만	5(26.3%)	
	45~50세 미만	9(47.4%)	
	50~55세 미만	2(10.5%)	
수간호사	~5년 미만	2(10.5%)	
근무경력	5~10년 미만	8(42.1%)	
	10~15년 미만	3(15.8%)	
	15~20년 미만	4(21.1%)	
학력	전문대 졸	3(15.8%)	
	대졸	12(63.2%)	
	대학원 졸	4(21.1%)	
결혼상태	미혼	15(78.9%)	
	기혼	4(21.1%)	
근무부서	일반병동	14(73.7%)	
	특수병동	5(26.3%)	

의 사적인 상황은 비밀이 보장됨과 익명성이 보장됨을 설명하였다. 참여자가 원하면 언제든지 면담을 마칠 수 있음을 알려 주어 참여자의 권리를 보호하고자 하였다.

4. 자료수집 및 분석

자료수집 기간은 2003년 8월 1일부터 8월 30일까지였다. 연구 자료는 면담을 통해 수집되었고 질문 내용은 다음과 같다.

- 지도자로서 당신의 두드러지는 자질은 무엇이라고 생각합니까?
- 당신의 지도력 자질이 간호실무와 임상간호사들의 실무 만족을 어떻게 지지한다고 생각하십니까?
- 조직이 당신의 지도성 유형에 어떻게 영향을 미쳤습니까?
- 간호지도자로서 자신의 가치와 신념을 추구할 수 있는 기회는 얼마나 있었습니까?
- 임상간호사들에게 전문적 실무를 추구할 수 있는 기회를 얼마나 제공했습니까?
- 파워란 당신에게 무엇을 의미하니까?
- 당신의 역할에서 어떻게 파워가 주어지고 어떤 환경에서

파워를 행사할 수 있습니까?

- 성별이 지도자로서 당신의 역할과 능력에 어떻게 영향 미칩니까?” 등이었다.

질문은 연구자의 선입견과 고정관념 등을 배제하기 위해 질문 내용을 적어 면담했으며, 예를 든다거나 자세한 설명을 금하였다. 면담장소는 병동의 수간호사 집무실로 하여 최대한 편하고 자유롭게 의견을 노출하도록 유도하였으며 면담내용은 대상자의 동의하에 녹음한 뒤 이를 타이핑하여 내용분석에 이용하였다.

내용분석은 a) 자료를 자세히 읽으면서 의미있는 내용을 찾아내어 관련 속성을 기술하였고, b) 이때 유사한 내용으로 명명된 문장을 반복하여 읽으면서 내용상 의미의 차이를 확인하여 재명명하였고, c) 마지막으로 분류된 요소들을 다시 동일한 의미를 갖고 있는 속성끼리 묶은 후 관련 개념과 속성을 명명 기술하는 과정을 거쳐 분석하였다.

III. 연구결과

1. 수간호사가 지각한 성공적 리더십의 범주 및 구성요소

수간호사가 지각한 성공적 리더십의 범주는 원자료에서 수간호사가 성공적 리더십의 구성요소라고 진술한 것 중 의미 있는 내용을 정리한 결과 총 286개로 나타났으며, 진술 내용 중 애매한 진술과 의미전달이 불가능한 진술을 제외하고 총 239개의 진술문으로부터 도출되었으며 각 진술문의 진술내용을 기초로 지도력, 기획, 파워구조의 3개의 범주로 개념을 분석하였다. 지도력에는 58개의 진술문이 포함되었고, 기획구조에는 90개, 파워구조에는 91개의 진술문이 각각 포함되었으며 각 구조는 10개의 구성요소를 포함하였다. 그 중 지도력은 개인적 자질에 해당하였고 ‘입장수용(편안한 근무환경 조성)’이 29.3%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 이는 “간호사들의 입장을 잘 수용하고 불편함이 없도록 하는 것이 아닐까요?”, “간호사들의 불편한 점을 지적하고 배려해 주고, 그들 편이 되어주고 힘이 되어주는 것이죠”라는 진술로 확인할 수 있었다. 다음으로는 “원만한 대인관계와 좋은 인간관계 유지하는 것이라고 생각합니다”, “인간관계의 질적인 측면에 중점 주어야 돼요”라고 하여 ‘원만한 대인관계의 형성’으로 꼽았으며 (17.2%), “완벽하고 꼼꼼하게 일처리를 하고, 원칙을 지키려고 노력하는 것입니다”라고 응답한 ‘원칙준수(꼼꼼한 일처리)’와 ‘업무향상’, ‘지침서 개발’ 등은 각각 10.3%로 나타났다. 그리

고 '간호시간 팀워크 유지'가 6.9%를 나타내었고, "남에게 신뢰감을 주고 성실성에 달려 있다고 생각합니다"라고 한 '신뢰감 형성'과 '문제해결 유도'는 5.2%씩 나타났다. 그 밖에 '타부서와의 협조와 대화', '조직 내 변화추구'가 각각 3.5%와 1.7%로 나타났다.

기회구조의 속성은 긍정적인 부분과 부정적인 부분으로 나누어 볼 수 있었으며 그 중 긍정적인 면에서 단연 높은 비율을 보인 것은 전문적 실무 추구기회를 일반 간호사에게 적극 권장하는 것으로서 '발전기회에 대한 언어적 설득(28.9%)'이었다. 이는 "대학원이나 스페셜 프로그램 등 적극적으로 하라고 이야기하지요", "본인이 원하는 것 무한정 제공할 수 없지만, 최대한으로 조절해 주려고 애씁니다" 등의 진술로 확인할 수 있었다. 다음은 '정신적 지지(자신감 부여)'로 "본인이 원하는 것을 무한정 제공할 수 없지만, 최대한 조절해 주려고 합니다"라고 응답하였다(17.8%). 또 다른 속성은 '가치와 믿음을 추구할 수 있는 기회제공(10.0%)'이라고 하여 "기회는 상당히 많은 편이에요. 가정간호사, 호스피스, 경락마사지 등"이라 진술하였다.

부정적인 면으로는 가장 많은 지지를 얻은 속성은 '가치와 믿음을 추구할 수 있는 기회부족(17.8%)'로, "병원 측에서 해야 한다는 동기는 많이 주장하지만, 실질적인 기회는 못 주는 셈이죠"라고 하였다. 다음으로는 '조직목표와의 불일치로 인한 기회부족(13.3%)'으로 "병원에서 보조해 주는 것도 없고요" "일에 매달려 다른 일은 해 볼 기회가 없어요"라고 하였다. 그 밖에, '개인의 자질 부족', '엄격한 규정으로 인한 인간관계 저해', '지지의 부족'이 각각 4.4%, 3.3%, 2.2%로 나타났다.

수간호사가 지각하고 있는 파위의 속성 또한 긍정적인 면과 부정적인 면으로 나타났는데, 긍정적인 면 중 가장 높은 비율을 나타낸 것은 '성취(37.4%)'로 "무엇을 다 알고 할 수 있는 것을 가지는 것입니다."라는 진술로 확인할 수 있었다. 다음으로는 '능력(19.8%)'으로 "실력이 있어야 하고, 그 실력을 어떻게 전달하느냐가 파위에 영향을 미치죠"라고 하였고, '카리스마(6.6%)'는 "아랫사람을 컨트롤하고 관리하는 조직력이라 생각합니다"라고 세 번째로 중요한 속성으로 나타났다. 다음으로는 '영향력', '개인적 성향', '여성', '수용'이 있었다. 부정적인 면 중에서 가장 높은 비율을 나타낸 속성은 '행정적 지지부족(13.2)'이었는데, "웬다고 생각해도 끝까지 밀어붙여서 병원방침을 바꾸지는 못합니다"라고 표현되었다. 또, 9.9%는 수간호사 리더십의 파위구조를 '약자로서 인식'하였다. 그 밖에 '무관심'과 '권력없음'으로 구성되었다<표 2>.

## 2. 파위를 증진시키기 위한 환경조성

파위를 증진시키기 위한 환경을 조성하기 위해서는 총 47개의 진술문이 채택되었으며, 그 중 68.1%가 "자율적으로 수간호사에게 맡기고 신뢰하는 환경이 조성되었으면 합니다"와 "독자적인 능력이 많아지고 그것들에 대해 병원에서 인정하는 부분이 커져야 해요"라고 하여, 간호사의 파위는 곧 독자성을 확보하는 일이라고 지적하였다. 그리고 9명(19.1%)은 "진급에 대한 인센티브를 간호부에서 제시할 수 있고 결과로 나타나야 합니다"라고 하여 '인센티브'의 필요성을, 6명(12.8%)은 "남, 여성별에 상관없이 같은 급수로서 같은 파위가 주어져야 합니다"라고 하여 '직급간 균등한 기회의 제공'을 파위를 증진시키기 위한 요건으로 보았다<표 3>.

## IV. 논 의

본 연구는 부산지역의 2개의 대학병원의 19명의 수간호사를 대상으로 수간호사가 지각한 간호조직에서의 성공적 리더십의 범주와 구성요소를 파악하고 성공적 리더십을 방해하는 조직요소를 규명한 내용분석연구이다. 수간호사가 지각한 리더십은 '지도력', '기회구조', '권력구조'의 3개의 범주 내에서 총 30가지 구성요소로 분류하였고, 파위를 증진시키기 위한 환경조성으로는 '파위구조'의 범주 내에서 3가지 구성요소를 도출해 내었다.

우선 리더십의 범주 중 지도력에서 가장 많은 빈도를 나타낸 구성요소는 '간호사의 입장을 수용한 편안한 환경조성'이었다. Kanter 이론을 적용한 임파워먼트 구성요소의 검증 연구에서도 '지지'를 가장 높게 인식하고 있었는데, 이처럼 '편안한 환경을 조성'해 주는 것은 '지지적인 간호관리자'가 되는 것과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 간호사들은 전문적이고 다양한 직종들 간의 팀워크, 과도한 업무로 인해 스트레스가 있다하더라도 관리자로부터 지지를 받으면 자연스럽게 감소되므로(박성애 등, 2001; Margaret et al, 2002) '편안한 환경조성'은 지도력의 매우 중요한 속성이라고 여겨진다. 성공적인 리더십의 범주 중 두 번째로 꼽히는 것은 '원만한 대인관계의 형성'이었다. 효과적인 인간관계가 바탕이 되어야 전인간호가 이루어지며(Aroian, 1991), 간호에서 인간관계는 매우 중요한 중심개념이며 간호업무 중 가장 많은 스트레스를 유발하는 부분도 인간관계에 관한 갈등이다. 인간관계는 간호사의 직업만족과 환자간호의 질과 높은 관련성이 있는 것으로 보고되며(Leppa, 1996; 고명숙, 2003) 리더가 의사소통의 문을 개방하고 부하직

&lt;표 2&gt; 수간호사가 인지한 리더십의 구성개념 및 자질

범 주	구성된 의미(속성)	N(%)	원자료
지도력 구조	입장수용(편안한 근무환경 조성)	17(29.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>간호사들의 입장을 잘 수용하고 불편함이 없도록 하는 것이 아닐까요?</li> <li>간호사들의 불편한 점 지적하고 배려해 주고, 그들 편이 되어 주고 힘이 되어주는 것이죠.</li> <li>들어주고 대화를 통해 합리적으로 결정하고 융화해나가야 돼요.</li> <li>열심히 일하면서 하고자 하는바 펼쳐려 할 때 꺾이지 않게 지지해 주어야 해요.</li> </ul>
	원만한 대인관계 유지	10(17.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>원만한 대인관계와 좋은 인간관계를 유지하는 것이라고 생각합니다.</li> <li>인간관계의 질적인 측면에 중점 주어야 돼요.</li> </ul>
	원칙준수(꼼꼼한 일처리)	6(10.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>완벽하고 꼼꼼하게 일처리를 하고, 원칙을 지키려고 노력하는 것입니다.</li> </ul>
	업무향상	6(10.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무에 부족한 부분이 많이 발견돼요. 업무향상에 노력을 기울입니다.</li> </ul>
	지침서 개발(기준 프로토콜의 작성과 교육)	6(10.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>나름대로 공부 많이 하고 지침서를 만들어 교육시킵니다.</li> </ul>
	간호사 내의 팀워크 구성	4 (6.9%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>간호사들의 단합, 즉 팀워크를 잘 이루는 것이라 생각하는데요.</li> </ul>
	문제해결	3 (5.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>문제해결을 잘 이끌어 내는 것입니다.</li> </ul>
	신뢰성 유지	3 (5.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>남에게 신뢰감을 주고 성실성에 달려 있다고 생각합니다.</li> </ul>
	타부서와의 협조 및 조화	2 (3.5%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>타부서와 협조하고 조화를 이루는 것이라고 생각합니다.</li> </ul>
	조직 내 변화추구	1 (1.7%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>새로운 아이디어와 변화추구를 위해 노력하고 있습니다.</li> </ul>
subtotal		58(100%)	
기회구조	발전기회에 대한 언어적 설득	26(28.9%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학원이나 스페셜 프로그램 등 적극적으로 하라고 이야기 하지요</li> <li>할 기회는 얼마든지 있다고 격려하죠.</li> </ul>
	정신적 지지(자신감 부여)	16(17.8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>본인이 원하는 것을 무한정 제공할 수 없지만, 최대한 조절해 주려고 합니다.</li> </ul>
	가치와 믿음을 추구할 수 있는 기회제공	9(10.0%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>기회는 상당히 많은 편이에요. 가정간호사, 호스피스, 경락마사지 등</li> </ul>
	믿음으로 추구	2 (2.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>믿음을 가지고 있고, 간호직에 대해 우월감을 가지며, 천직이라고 생각해요.</li> </ul>
	가치와 믿음을 추구할 수 있는 기회부족	16(17.8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>병원 측에서 해야 한다는 동기는 많이 주장하지만, 실질적인 기회는 못 주는 셈이죠.</li> <li>교육은 주로 서울서 이루어지는데, 숫자가 많다보니 배당된 기회가 적지요.</li> <li>기회나 믿음 추구할 때 부딪치는 벽 많아요. 병원에서 간호부 전체보다는 경제문제 더 중요시 하는 것 같더라고요</li> </ul>
	조직목표와의 불일치로 인한 기회부족	12(13.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>병원에서 보조해 주는 경우도 없어요.</li> <li>일에 매달려 다른 것은 해볼 기회가 없었어요.</li> <li>업무상 잡일이 많아 스킬만만 하고 있지요.</li> </ul>
	개인의 자질 부족	4 (4.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>본인의 시간적 제약 때문에 다른 것은 추구하질 못했습니다.</li> </ul>
	엄격한 규정으로 인간관계의 저해	3 (3.3%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>간호부 조직이 너무 경직되어 있다는 느낌을 받아요.</li> </ul>
	지지의 부족	2 (2.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>병원에서는 간호부 전체보다는 경제문제를 더 중요시 하는 것 같아요.</li> </ul>

&lt;표 2&gt; 수간호사가 인지한 리더십의 구성개념 및 자질(계속)

범 주	구성된 의미(속성)	N(%)	원자료
subtotal		90(100%)	
파워구조	성취	34(37.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•무엇을 다 알고 할 수 있는 것을 가지는 것입니다.</li> <li>•원하는 대로 일이 이루어지는 것 아닐까요?</li> <li>•파워 행사라기보다 환자나 보호자에게 인정받을 때 강화되는 것 같아요.</li> </ul>
	능력	18(19.8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•실력이 있어야 하고, 그 실력을 어떻게 전달하느냐가 파워에 영향을 미치죠.</li> <li>•문제 생겼을 때 수간호사가 나서면 해결되는 부분 많지요.</li> </ul>
	카리스마	6 (6.6%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•아랫사람을 컨트롤하고 관리하는 조직력이라 생각합니다.</li> <li>•멤버들 간에 화합이 잘 안되었을 때 나의 노력으로 화합이 이루어지는 것입니다.</li> </ul>
	영향력	4 (4.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•간호를 받는 사람, 제공하는 사람에게 영향을 미치는 것이지요.</li> </ul>
	개인적 성향	4 (4.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•책임감을 가지는 것이라고 생각합니다.</li> </ul>
	수용	2 (2.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•감싸주거나 수용함으로써 강화됩니다.</li> </ul>
	행정적 지지부족	12(13.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•옳다고 생각해도 끝까지 밀어붙여서 병원방침을 바꾸지는 못합니다.</li> <li>•수간호사 판단하에 고칠 수 있으면 고치고 개선할 수 있으면 개선시킬 수 있어야 합니다.</li> </ul>
	약자로서 인식	9 (9.9%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•병원조직에서 간호의 파워는 매우 약해요. 항상 양보해야 되지요.</li> <li>•의사 보조적인 일 하다보니 권리행사 못하는 경우 많거든요.</li> </ul>
	무관심	1 (1.1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•간호사들은 관심이 없어요.</li> </ul>
	권력 없음	1 (1.1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•특별한 권력이라고 말할 수 있는 것은 없는 것 같아요.</li> </ul>
subtotal		91(100%)	

&lt;표 3&gt; 파워를 증진시키기 위한 환경조성

범 주	구성된 의미(속성)	N(%)	원자료
파워구조	독자성	32(68.1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•자율적으로 수간호사에게 맡기고 신뢰하는 환경이 조성되었으면 합니다.</li> <li>•독자적인 능력이 많아지고 그것들에 대해 병원에서 인정하는 부분이 커져야 해요.</li> <li>•우리가 할 수 있는 영역 늘여주었으면 좋겠어요. 상처전문이라든지..</li> </ul>
	인센티브	9(19.1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•진급에 대한 인센티브를 간호부에서 제시할 수 있고 결과로 나타나야 합니다</li> <li>•포상제도라든지 교육에 관한 면에서 대폭 지지해 주고 승진에 대한 인센티브 주어야 한다고 생각합니다.</li> </ul>
	직급간 균등한 기회의 제공	6(12.8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•남, 여 성별에 상관없이 같은 급수로서 같은 파워가 주어져야 합니다.</li> </ul>
subtotal		47(100%)	

원에게 조직의 목표에 부응하는 행동을 유도할 때 더 효과적일 수 있다. 이는 인간관계 중심적 행동이 리더의 두드러지는 자질이라 한 기존의 연구결과(김문실, 전미수, 이성희, 1993)와 일치한다고 할 수 있겠다.

또 다른 범주인 기회구조란 임상간호사들에게 그들의 업무나 장래를 위해 전문적 실무를 추구할 수 있는 기회의 제공을 말하는데, 수간호사들은 '발전기회에 대한 언어적 설득'을 주요 속성으로 인지하는 것으로 나타났다. 관리자는 그들의 성장과 발전을 위한 기회를 제공받을 때 관리하는 임상간호사들을 위한 기회와 도전에 대한 의미를 전달함으로써 조직에 대한 충성과 직무만족 둘 다를 증가시키는 것으로 보고 한 기존의 연구결과(Upenieks, 2002)와 유사한 맥락으로 언어적 설득을 통해 임상간호사들에게 주어진 기회를 충분히 활용할 수 있도록 독려하는 것으로 나타났다. 그러나 '가치와 믿음을 추구할 수 있는 기회부족'이나 '조직목표와의 불일치로 인한 기회부족'이 기회구조의 부정적인 면으로 인식되었으며, 언어적 설득 외에 실질적 기회를 제공할 수 없음에 대한 안타까움을 표현하기도 하였다. 이는 Margaret & Adasue(2002)의 연구에서 Essentials of Magnetism에 '교육을 위한 지지'가 포함되어 있었으나, 현재 한국 병원의 업무상황적 요인이 외국에 비해 출장 처리나 교육비 지원 등의 행정적 지원이 제한적이므로 이러한 기회와 지지의 부족은 리더십을 부정적으로 인식하게 하는 주요 요인인 것으로 나타났다.

권력이란 리더로 하여금 조직목표를 달성하게 해주는 것이라고 할 수 있다(김인숙, 이명하, 장금성, 하나선, 2000). 또한 권력은 영향력의 행사에 있어서 잠재적인 힘이 되며, 간호관리자는 간호 요구와 결정을 뒷받침하고 간호사들의 신뢰와 충성심을 보장하기 위해서 조직 권력을 필요로 한다(지성애 등, 1998). 구옥희(2000)에 의하면 간호사는 공식적인 파워보다 비공식적인 파워를 더 높게 인식하고 있었고 임파워먼트는 자기 효능감, 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서 수간호사가 지각하고 있는 파워의 의미 중 가장 높은 비율을 나타낸 것은 '성취'였다. 이는 많은 연구들에서 '신뢰'라는 결과를 얻은 것과는 차이를 나타내었는데, 연구 참여자들은 '성취'의 의미를 "무엇을 다 알고 할 수 있는 것을 가지는 것"이라고 정의하여 매우 포괄적인 언어로 표현하였다. 본 연구에 참여한 수간호사들은 간호직이 전문직이라는 견해를 가지고 있었으며, 무엇보다도 중간관리자인 자신이 업무에 있어 일정부분 이상의 성취를 이루어야만 간호사들의 지지를 얻고 리더로서 자격이 있다고 여기고 있었다. 따라서 본 연구에서의 '성취'는 '신뢰'를 받기 위해 선행되어야 할 요건으로, 수

동적인 의미의 신뢰를 내포하고 있다고 할 수 있다.

리더십이 성공적으로 발휘될 수 있는 요건에 대해서는, '독자성'이 68.1%로 가장 비중이 높은 구성요소였고, 다음으로는 '인센티브(19.1%)', '적급 간 균등한 기회의 제공(12.8%)'이었다. 독자성은 '자율성'을 포함하는 말로 수간호사 스스로 책임 있는 간호관리자로서 자율적으로 의사결정을 할 수 있는 환경 조성을 원하고 있음을 알 수 있었다. 이는 하나선, 최정 및 윤영미(2002)가 간호사의 자율성과 임파워먼트의 관계에 대한 연구에서 자율성은 간호전문직의 필수요소로서 직무만족이나 업무수행, 의사결정, 이직 등에 영향을 주는 주요변수가 되며, 간호사의 자율성을 증진시키는 것은 간호의 전문성 및 독자성 확보와 질적 보장에 있어 중요하다고 밝힌 것과 일치하였다. 또한 파워를 갖기 위해서는 타 직종과의 관계에서는 문제발생 시 중재하는 것이었으나 이보다 중요한 것은 임상간호사를 지지하기 위한 파워 환경으로 인센티브가 더 중요한 것으로 평가되었으며, 교육적인 면에서도 적극적인 지지가 필요하며 포상제도나 승진에 대한 인센티브를 통해 수간호사의 파워를 더 잘 실행할 수 있다고 인지하는 것으로 나타났다.

본 연구결과를 토대로 한국의 수간호사들이 인지하는 성공적인 리더십에 대한 범주와 구성요소 그리고 성공적 리더십을 방해하는 조직요소를 기초로 향후 성공적 리더십을 갖추기 위한 여러 가지 중재 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 일반적으로 수간호사가 경험하는 기회와 파워구조의 장애는 병원 차원에서 간호사에게 주어지는 교육의 기회와 행정적 뒷받침이 부족함으로 인한 것이 대부분이었으며 병원 행정가들과의 좀 더 적극적인 의사소통과 위임을 통해 확장적인 수간호사의 역할이 필요한 것으로 생각된다. 또한 이러한 확장이 수간호사의 자율성 인지와 파워개념에 미치는 영향과 이러한 변화가 평간호사의 직무만족과 생산성에 미치는 영향 등을 파악하는 추후 연구가 필요할 것으로 기대된다.

## V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 간호조직 내에서 수간호사들이 인지하는 리더십의 구조를 이해하고 성공적 간호지도력 발휘를 방해하는 조직요소를 파악하여 간호지도력 발휘를 위한 전략개발에 중요한 기초자료를 제시하기 위해 수행된 내용분석(content analysis) 연구이다. 연구대상은 부산시내 2개 대학병원 수간호사 19명이었으며, 자료수집은 2003년 8월 1일부터 8월 30일까지 심층 면담에 의해 수집하였고, 본 연구의 결과는 다음과 같다.

1. 간호조직에서 수간호사들이 인지하는 리더십은 3개 범주로 지도력구조, 기회구조, 권력구조로 분류되었으며 지도력의 구성요소 중 '간호사들의 입장을 수용한 편안한 환경조성'이 29.3%로 가장 중요한 구성요소였으며, 다음으로 '원만한 대인관계 형성(17.2%)'이었다. 기회구조는 긍정적인 면과 부정적인 면으로 대별되었으며, 긍정적인 면에서는 '발전기회에 대한 언어적 설득(28.9%)'이 가장 중요한 구성요소였고, 다음으로는 '정신적 지지를 하여 자신감을 부여(17.8%)'하는 것이었다. 부정적인 면으로는 '가치와 믿음을 추구할 수 있는 기회의 부족'이 17.8%로 가장 높은 비중을 차지했고, '조직목표와의 불일치로 인한 기회부족' 다음이었다. 마지막으로 권력구조 역시 긍정적인 면과 부정적인 면으로 나뉘었는데, 긍정적인 면으로는 '성취(37.4%)' 및 '능력(19.8%)'이 중요한 구성요소로 나타났고 부정적인 면으로는 '행정적 지지부족(13.2%)'이 주요 구성요소였다.
  2. 파위를 증진시키기 위한 환경은 3가지 구성요소 독자성(68.1%), 인센티브(19.1%), 직급간 균등한 기회제공(12.8%)으로 나타났다.
- 본 연구 결과를 기반으로 다음과 같이 제언하고자 한다.

성공적 간호지도력의 발휘를 위해서는 효율적인 인간관계와 신뢰성 구축을 위한 전략개발이 요구되며, 또한 다양한 직종간의 지지와 협력을 위해 팀워크를 통한 지속적인 환경 조성이 필요하다.

또한 실무향상을 위해 교육기회를 적극 권장하고 이를 위한 행정적 지원을 정책적으로 수행함으로써 환자 간호의 질적 향상은 물론 나아가 병원의 생산성 향상에 기여하리라 본다.

## 참 고 문 헌

강영순, 백기복, 김정훈(2001). LMX의 질과 조직몰입 및 리더행동의 조절효과. *인사관리연구*, 25(2), 349-374.

고명숙(2003). 자기개발 훈련이 일선 간호관리자의 인간관계와 내재적 모티베이션에 미치는 영향. *대한간호학회지*, 33(1), 130-137.

구유희(2000). 임상간호사가 지각한 간호조직의 임파워먼트 구조모형. *과학의 날 춘계학술대회*, 3-4.

김대란(1999). 간호조직문화와 조직 수행간의 관련성 분석. *간호행정학회지*, 5(1), 5-22.

김명숙, 박영배(2001a). 간호조직에서 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 대한 연구. *간호행정학회지*, 7(1), 41-52.

김명숙, 박영배(2001b). 간호사의 변혁적 리더십과 조직몰입간의 경력 특성의 조절효과. *한국 보건간호학회지*, 15(1), 13-26.

김문실, 전미수, 이성희(1993). 수간호사의 리더십 유형과 간호사의 성숙도. *간호과학*, 5, 5-18.

김성국(2002). *조직과 인간행동*. 명경사.

김인숙, 이명하, 장금성, 하나선(2000). *최신 간호관리학*. 현문사.

박원숙(2002). 리더십, 임파워먼트, 간호업무성과간의 관계. *간호행정학회지*, 8(2), 335-346.

이상미(2000). 임상간호사의 자율성과 직무만족 관련요인의 인과관계 분석. *간호행정학회지*, 6(1), 109-122.

정원숙, 윤숙희(2003). 간호서비스에 대한 고개만족에 관한 연구-환자의 기대와 성과지각 및 병원 재이용의사간의 관계. *간호행정학회지*, 9(1), 31-40.

주경미(1992). *전문직에서의 여성 배제 구조-의사 사회를 중심으로*. 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.

지성애, 한성숙, 문희자(1998). *간호관리학 II*. 수문사.

최정, 하나선, 박정원(2003). 간호조직의 관리적 특성과 조직유효성과의 관계. *간호행정학회지*, 9(4), 625-640.

하나선, 최정, 윤영미(2002). 간호관리자의 변혁적 리더십과 간호사의 자율성 및 임파워먼트의 관계. *간호행정학회지*, 8(2), 249-260.

한수정(2003). 간호단위 관리자의 가치지향성, 리더십유형과 간호조직성과의 관계. *간호행정학회지*, 9(2), 159-170.

Alexander, E. L.(1972). *Nursing Administration in the Hospital Care System*. St Louis: Mosbi. Co.

Aroian, J. F.(1991). Assessments of nurse middle managers in patient care settings before and after implementation of the manager as developer model. *Nurs Adm Q*, 16(1), 81-82.

Lee, B.(2001). *The Power Principles*. Kim-Young Co.

Gay A. Y.(김대운, 이선영, 박유진 공역: 1989). *Leadership in Organization*. 형설출판사.

Helena, P., Alfonso, M., Irene, B., Leslie, E.(서울대학교 의료관리학교실 역: 1996). *Woman as Providers of Health Care*. 한울.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organization Behavior, 5th, ed*(Engle wood Cliff N. J) Prentice-Hall Inc.



- Leppa, C. J.(1996). Nurse relationships and work group disruption. *J Nurs Adm*, 26(10), 23-27.
- Margaret, L. M., Adasue, H. (2002). *Magnetic Hospitals Revisited: Attractive and Retention of Professional Nurses*. American Nurses Publishing.
- Fox, R. C.(조혜인 역: 1989). *The Sociology Of Medicine*. Nanam Publish.
- Russell, C. S.(1990). *Management and Leadership for Nurse-Manager*. Jones And Bartlett.
- Upenieks, V. V.(2002). What Constitutes Successful Nurses Leadership? -A Qualitative Approach Utilizing Kanter's Theory Of Organizational Behavior. *J Nurs Adm*, 32(12), 622-632.

convincing for professional development and emotional support. Authority category included accomplishment and competence. Head nurses included autonomy, incentives, and equal opportunity across to different discipline as power category. Barriers identified by head nurses were lack of opportunity and power from hospital level. They seem to be frustrated when they don't have enough support from hospital. **Conclusion:** We think that head nurses have to apply effective leadership to achieve organizational goal and harmonious nursing environment. Based on the barriers identified in the study, interdisciplinary managerial intervention can lead better quality of care and nurses' work satisfaction which could further enhance hospital productivity and quality of care.

#### -Abstract-

Key words : Nursing Organization, Leadership

Structural Components of Leadership Perceived by  
Head Nurses

Kim, Jung Hwa\* · Lee, Hae Jung\*\* · Kim, Myoung Soo\*\*

**Purpose:** The purpose of this study was to understand the components of successful leadership and organizational structural barrier to apply leadership perceived by head nurses. **Method:** We collected the data using interviews from August 1 to August 31 in 2003. The participants of this study were 19 head nurses from two university hospitals in Pusan. **Result:** Three categories of successful leadership in nursing organization were identified; leadership, opportunity, authority. Leadership category included accepting nurses' opinions, providing comfortable work environment, and interpersonal harmony. Opportunity category included verbal

---

\*Former Director of Nursing Dept. Pusan National University Hospital

\*\*Associate Professor, Dept. of Nursing, College of Medicine, Pusan National University

\*\*\*Operating Room Nurse of Dept. Pusan National University Hospital.