

주요개념 : 간호 관리자, 변혁적 리더십, 자율성, 임파워먼트

## 간호 관리자의 변혁적 리더십과 간호사의 자율성 및 임파워먼트와의 관계

하니선\*, 최 정\*, 윤영미\*

### I. 서 론

#### 1. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 사회 모든 분야에서 지속적으로 개방화, 국제화가 이루어지면서 병원 조직을 포함한 의료환경도 급속하게 변화되고 있다. 이런 변화의 현상들은 건강 소비자의 요구에 따른 병원간의 고도화된 경쟁의 심화로 이어져 의료 서비스의 질을 향상시키고 병원의 효율성을 증진시키기 위한 전략을 세우도록 요구하고 있다. 병원 효율성의 증진은 간호 효율성과도 직결되는 일로 간호 서비스의 질을 높이는 전략으로 전환되고 있다. 최근에 질적으로 우수한 간호인력을 확보하기 위한 전략으로 간호 인력에게 고도의 지식과 경험, 기술을 소유하도록 하고 건강관리 영역 내에서 자율성 신장 및 질 보장을 위한 개발에 역점을 두고 있다. Aiken(1990)은 질적으로 우수한 간호 인력을 채용하고 그들이 계속 간호조직에 머무르게 하는 주요 변수가 간호사들의 의사결정 권한을 증진시키는 것이라고 하였다. 즉 간호사 스스로 판단하고 결정하여 환자간호를 수행하며, 그 결과를 답할 수 있는 전문적인 지식과 기술을 가진다면 자율적인 간호를 수행할 수 있을 것이다. 따라서 간호사들의 자율성을 증진시키기 위한 대책을 세우는 것이 우수한 간호인력 확보를 위한 하나의 전략이 될 수 있을 것이다. 또한 최근 급변하는 환경 변화에 보다 탄력적으로 대처하고 자율적인 의사결정을 증진시키기 위한 방법의 하나로 임파워먼트가 제시되고 있다. 개인이나 조직 및 지역사회가 그들 자신의 삶에 대한 능력을 얻어가는 과정 혹은 결과로 간주되는 임파워먼트를 통해 간호사나 대상자의 의식전환을 초래하고 자신의 한계를 인지하면서 힘을 축적하는 방향으로 유도하여 개인적인 건강뿐만 아니라 사회의 건강이라는 간호의 궁극적인 목표에 도달

할 수 있다(Yang, 1998). 이러한 임파워먼트에 영향을 주는 선행 변인들은 조직문화, 리더십, 조직특성, 보상 공정성, 직무특성, 개인특성 등으로 다양하지만(Kim & Lee, 2001), 리더십 중 비전을 제시하는 변혁적 리더십이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변인으로 제시되고 있다(Chang, 2000; Choi, 2000; Choi & Ha, 2001; Koo, 1999; Lee, 1998; Sabiston & Laschinger, 1995; Thomas & Velthouse, 1990; Vogt & Murell, 1990; Yoo, 1999).

또한 변혁적 리더십의 개별적 배려는 구성원과의 개별적인 관계를 바탕으로 각 개인이 스스로를 가치 있게 느끼게 하고, 구성원 개인의 기여도를 중요하게 인식함으로써 구성원을 격려하고 발전적인 경험을 할 수 있게 하는 간호사의 자율성에 영향을 미치는 주요한 요소로 보고되고 있다(Choi & Ha, 2001; Kang & Kim, 2000). 그러나 간호조직 내에서 간호관리자의 변혁적 리더십과 간호사의 자율성이나 임파워먼트와의 관계를 살펴 본 연구는 소수에 불과 하다(Chang, 2000; Choi, 2000; Choi & Ha, 2001; Kang & Kim, 2000). 이에 본 연구에서는 간호관리자의 변혁적 리더십이 간호사의 자율성과 임파워먼트에 미치는 영향을 확인함으로써 효과적인 간호인력 관리를 위한 기초자료를 제시하고자 한다.

#### 2. 연구목적

본 연구의 목적은 간호관리자의 변혁적 리더십과 간호사의 자율성 및 임파워먼트와의 관계를 파악하고자 함이며 이를 위한 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 1) 간호관리자의 변혁적 리더십, 간호사의 자율성 및 임파워먼트와의 관계를 확인한다.
- 2) 일반적 특성에 따른 변혁적 리더십, 자율성, 임파워먼트의 차이를 파악한다.
- 3) 간호사의 자율성과 임파워먼트에 영향을 주는 주요 요인

을 규명한다.

### 3. 용어의 정의

#### 1) 간호관리자

간호사 면허를 소지한 자로서 임상경력이 2~3년 이상 되며, 1개 간호단위의 간호업무를 총 관리하는 자를 의미하며, 본 연구에서는 종합병원에 근무하는 자로서 병동의 환자간호와 병실관리에 대한 책임과 권한을 공식적으로 위임받은 자를 말한다.

#### 2) 변혁적 리더십

리더가 구성원들로 하여금 자기 자신의 이익을 초월하여 조직의 이익에 대해 관심을 가지고 공헌하도록 고무시키고, 구성원 자신의 성장과 발전을 위해 노력하도록 하는데 중대한 영향을 미치는 리더십으로(Bass, 1985), 본 연구에서는 Park(1997)이 번역, 수정한 Bass(1985)의 변혁적 리더십 측정도구를 사용하여 측정한 점수이다.

#### 2) 자율성

직무활동에 대한 지각된 독립성 또는 통제로서(Alexander, Weisman, & Chase, 1982) 본 연구에서는 Schutzenhofer(1983)가 개발하고, Kang(2000)이 간호직에 맞게 수정한 도구를 사용하여 측정한 점수이다.

#### 3) 임파워먼트

협동, 분업, 공동의 업무를 통해 권력을 개발, 확립, 증강시키는 상호작용의 과정으로(Hawks, 1992), 본 연구에서는 Cohen(1988)의 집단 임파워먼트에 대한 것을 Fiedler(1993)가 개발하고, Chang(2000)이 간호조직에 맞도록 수정한 임파워먼트 측정도구를 이용하여 측정한 점수이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 변혁적 리더십과 자율성

지금까지의 리더십 이론에 관한 전통적 연구들은 리더십 성과를 제고시키기 위한 리더와 부하의 계약적인 거래관계 즉, 리더와 부하 사이에 교환이나 거래가 일어난다고 볼 수 있다. 이 때 리더의 거래적인 역할을 거래적 리더십이라고 한다. Bass(1985)는 거래적 리더십을 교환 또는 협상에 토대를 둔 리

더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십이라고 정의하였는데, 이러한 거래적 리더십에서 리더는 상황적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)를 사용한다. 그러나 지금까지 살펴 본 이런 거래 관계로는 부하의 자발적인 문제해결 능력이나 창의성의 증진 같은 부하들의 고차원적 질적 변화를 위해서는 부족한 면이 존재한다. 이런 측면에서 부하 구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위해 새로운 페러다임으로써 Burns(1978)에 의해 처음으로 변혁적 리더십 이론이 제기되었고 Bass(1985, 1990) 등에 의해 발전되어 갔다. Bass(1985)는 변혁적 리더십이란 부하구성원들로 하여금 리더를 신뢰케 하고, 리더에 충성케 하고, 존경하게 함과 동시에 애초에 기대된 것 이상의 노력을 기울이게 하는 과정이라고 정의하였다. 즉 변혁적 리더는 계획된 결과의 가치와 그 결과에 도달하기 위한 방식의 중요성에 대해 구성원들의 의식수준을 고양시키고, 조직체나 조직정책을 위해 구성원들이 자신의 이익을 초월할 수 있도록 하고 구성원의 욕구수준을 보다 높이 확장시켜 조직 구성원에게 보다 높은 이상과 가치관을 제시하고 내재화시키고 또한 조직 구성원들에게 보다 새로운 방식으로 문제해결을 하도록 동기부여 시킨다. Bass(1985)가 제시한 이러한 변혁적 리더십의 구성요소로는 카리스마, 개별적인 배려, 지적 자극을 들 수 있다. 여기서 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. 지적 자극이란 구성원들이 주어진 문제를 해결하기 위해 새로운 창의력을 발휘하도록 격려하는 것이다. 개별적 배려는 리더가 구성원과 일대일 관계에서 상호작용 하여 구성원의 능력과 잠재력, 특성을 고려하여 직무를 할당하는 것이다(Bass, 1990).

자율성이란 직무활동에 대한 지각된 독립성 또는 통제이며 여기에는 직무 자체 뿐 아니라 직무의 내용과 표준에 대한 통제도 포함된다(Alexander, Weisman, & Chase, 1982). 현대 조직에서 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원의 자발성과 자율성을 강조하고 있고 간호조직에서도 목표달성을 위해 간호사가 자율적으로 간호업무를 수행할 것을 강조하고 있다(Park, 1997). 간호의 자율성은 간호사가 전문직으로서 법적, 윤리적, 그리고 수행 표준에 충실하면서 스스로 결정함으로써 전문적 의무를 수행하는 능력이며, 자율적인 간호사는 전체를 조절할 수 있음을 의미하는 것이 아니라, 어떤 일을 포기하거나 계속함에 있어 선택할 수 있는 자유가 있음을 의미한다(Weins,

1990). 이러한 자율성은 간호사들의 직무만족을 구성하는 주요 인으로, 자율성의 부족은 직무 불만족, 스트레스나 소진, 이직을 초래하게 된다(Blegan, 1993; Turnipseed, 1994). 즉, 조직의 관료주의적인 분위기나 의사결정의 권한 또는 간호사 자신의 자율적량 등의 자율성 부족은 직무만족에 영향을 미치므로 (Blegan, 1993; Lee, 1995), 간호수행시 간호사로 하여금 업무에 있어서 자율성과 전문적인 대인관계, 그리고 의사결정에의 참여와 같은 자율적인 환경을 경험하게 함으로써 직무 만족도를 높이고 이직률을 감소시킬 수 있다(Pierce, Hazel, & Mion, 1996).

자율성에 관한 연구를 살펴보면, Pankratz(1974)는 간호 자율성, 환자관리, 전통적 역할 제한에 대한 거부로 구성된 자율성 측정 도구를 개발하여 702명의 간호사에게 적용한 연구에서 자율성은 교육 정도, 리더십, 비전통적인 사회분위기와 관계가 있음을 밝혔다. Williams와 McGowan(1995)은 간호사의 자율성이 교육적 배경, 경력, 연령에 따른 차이는 보이지 않고, 리더십과 갈등해결, 정책과 절차를 개발하는 능력, 연구결과를 이해·적용하는 능력을 배양하는 전문적 개발 프로그램의 시행 여부에 따라 자율성에 대한 인식과 태도가 달라진다고 보고하였다. Sabiston과 Lascbinger(1995)는 자율성을 직무를 통제할 수 있는 능력으로 규정하고 일반 간호사의 권한 위임과 자율성 인식도간에 긍정적인 상관관계가 있음을 밝히고 자율성 인식정도가 높은 간호사가 효과적인 실무를 통해 대상자 간호를 더 잘 수행한다고 주장하였다. 또한 간호사의 자율성 지각은 간호사 개인 특성과 조직구조의 특성에 의해 영향 받는 것으로 나타났다(Alexander, Weisman, & Chase, 1982).

변혁적 리더십과 자율성과의 관계를 살펴보면, Blegan 등(1993)에 의하면, 일반 간호사는 환자간호에 대해 독립적인 의사결정을 선호하고 간호단위 관리에 대한 의사결정 과정 참여를 원한다고 보고하였는데, 이는 변혁적 리더십의 '개별적 배려' 요소가 조직 구성원의 의사결정 참여에 초점을 둔 참여적 관리방법임을 고려할 때, 간호사들이 환자 간호에서의 독립적이고 자율적인 업무수행과 간호단위내의 의사결정 참여를 강조하는 개별적 배려를 고려한 변혁적 리더십과 관련이 있음을 보여 주고 있다. 간호조직 내에서 변혁적 리더십과 자율성과의 관계를 살펴 본 Kang(2000), Kang과 Kim(2000), Choi와 Ha(2001) 등에 의하면, 변혁적 리더십의 발휘는 기존의 거래적 리더십에 비해 구성원과의 개별적 관계를 바탕으로 각 개인이 스스로를 가치 있게 느끼게 하고, 구성원 개인의 기여도를 중요하게 인식함으로써 구성원을 격려하고 발전적인 경험을 할 수 있도록 도와 자율성을 증진시키는 데 더욱 효과적이었음을

보고하고 있다.

이상에서 살펴 본 것처럼, 자율성은 간호 전문직의 필수요소로서 직무만족이나 업무수행, 의사결정, 이직 등에 영향을 주는 주요 변수가 되며, 간호사들의 자율성을 증진시키는 것은 간호의 전문성 및 독자성 확보와 질적 보장에 있어 중요하다고 볼 수 있으나, 변혁적 리더십과 자율성의 관계를 살펴 본 연구들은 아직 미흡한 실정으로 앞으로 이에 대한 연구가 더 많이 실시되어야 할 것으로 생각된다.

## 2. 변혁적 리더십과 임파워먼트

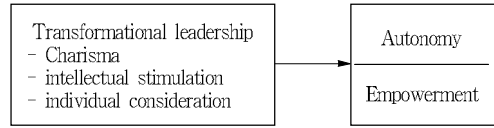
임파워먼트는 한 마디로 정의되기 어렵지만, 개인이나 조직 및 지역사회가 그들 자신의 삶에 대한 능력을 얻어가는 과정 혹은 결과로 간주되며, 간호에서의 임파워먼트 결과는 간호사나 대상자의 의식전환을 초래하고 자신의 한계를 인지하면서 힘을 축적하는 방향으로 고취하여 개인적인 건강뿐만 아니라 사회의 건강이라는 간호의 궁극적인 목표에 도달할 수 있다(Yang, 1998). 이러한 임파워먼트를 시키는 과정은 무력감에 빠진 구성원들을 조직 내 무력감을 야기시키는 심리적 변수들을 제거하고 자이효과성을 구성원들에게 줌으로써 조직 내 퍼져 있는 무력감을 해소시키는 과정으로서, 조직 구성원들의 임파워먼트에 영향을 주는 요인으로 크게 조직 변수, 리더십 변수, 보상체계, 일의 특성 등을 들 수 있다(Conger & Kanungo, 1988). 이 중 리더십은 업무환경의 주요 구성요소의 하나로서 구성원이 그것을 제약 혹은 기회로 인지하는가에 따라 그가 경험하는 임파워먼트의 크기는 달라진다고 할 수 있다.

Conger & Kanungo(1988)는 조직변화와 혁신에 있어 임파워먼트는 리더십의 핵심적 결과물(a vital form of influence)이므로 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향을 고찰한 실증적인 연구들은 효과적인 리더십에 대한 이해를 돕는데 기여할 수 있다고 하였다. Bass(1996)는 변혁적 리더십은 부하들을 임파워먼트하는 리더십이라고 주장하면서 특히 임파워먼트는 리더의 개별적 배려 행동의 산물임을 강조하고 있다. 즉, 리더의 지원, 자기개발 기회부여, 욕구의 배려행동은 임파워먼트의 기회로 인지됨으로써 직무에 대한 소유의식(의미부여), 자신감, 자기통제, 목적의식 함양 등과 같은 임파워먼트를 경험하게 된다는 것이다. Seltzer와 Miller(1990)는 직접적 상사의 변혁적 리더 행동과 부하들의 인지된 임파워먼트간에는 정의 상관관을 보이는데, 특히 영감적 목표달성, 높은 수준의 기대(목표)설정과 유의한 상관관계가 있음을 제시하고 있다. 또한 간호사를 대상으로 한 Morrison 등(1997)의 연구에 의하면, 변혁적 리더십과

거래적 리더십 모두 직무만족에는 긍정적인 영향을 미쳤으나, 임파워먼트와의 관계에서는 변혁적 리더십만이 임파워먼트에 영향을 미친다고 보고하였다. Spreitzer(1996)는 임파워먼트의 관련요인을 직무만족, 조직몰입, 리더에 대한 만족, 리더 유효성 등으로 파악하였다. 변혁적 리더십과 임파워먼트와의 관련성을 살펴 본 국내연구로는 리조트업체 종업원을 대상으로 한 Yoo(1999)의 연구에서 리더의 개별적 배려행동이 구성원의 임파워먼트에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 임파워먼트의 증가는 창의성 증진에도 간접적으로 영향을 미친다고 보고하였다. Chang(2000)은 간호단위 조직내 수간호사의 리더십 유형과 임파워먼트와의 상관관계를 분석한 결과 거래적 리더십의 예외관리를 제외한 리더십의 구성요소는 임파워먼트와 모두 유의한 순상관관계를 나타냈으며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 임파워먼트에 더 큰 영향력이 있다고 보고하였다. Choi(2000)의 연구에서도 팀 리더의 변혁적 리더십의 발휘는 간호사의 임파워먼트를 향상시켰고, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 임파워먼트에 더 큰 영향력을 미친다고 보고하였다. 또한 Kim과 Lee(2001)의 연구에서도 수간호사가 변혁적 리더십을 발휘할수록 간호사의 임파워먼트는 증진되며, 간호사의 임파워먼트 수준이 높을수록 조직몰입은 증가하고 이직의도는 감소된다고 나타났다. 따라서 간호사를 임파워먼트시키는 데 있어 리더인 수간호사의 영향은 매우 크다고 할 수 있으며 간호사를 임파워먼트 시키기 위해 간호관리자가 갖추어야 할 소양의 상당 부분이 변혁적 리더십과 일치한다고 볼 수 있다. 이상의 문헌고찰 결과, 변혁적 리더십은 임파워먼트와 밀접한 관련이 있었고 임파워먼트의 중요한 선행요인으로 나타났다.

### 3. 개념적 틀

문헌고찰 결과, 자율성의 선행요인으로 경력, 성취동기, 기술 및 능력을 포함하는 개인적 특성과 과다업무, 역할갈등, 수간호사의 리더십, 상황적 지지 등을 포함하는 근무상황 등이 확인되었고, 임파워먼트의 선행요인으로 리더십 유형, 공식적·비공식적 파워, 보상 공정성, 조직문화, 조직특성, 개인특성, 직무특성 등이 확인되었다. 따라서 본 연구목적을 달성하기 위해 지금까지 제시된 여러 문헌으로 토대로 자율성과 임파워먼트에 영향을 주는 선행 변인으로 관리자의 변혁적 리더십을 고려한 개념적 틀을 도출하였다(Figure 1). 즉, 간호관리자의 변혁적 리더십이 간호사의 자율성과 임파워먼트에 영향을 주는지를 분석하였다.



〈Figure 1〉 Conceptual Framework of this research

## III. 연구방법

### 1. 연구대상

본 연구는 서울 시내 3개 의료기관의 외래를 제외한 일반병동 및 특수부서에 근무하는 간호사 468명과 간호관리자 19명을 대상으로 실시되었다.

### 2. 연구도구

본 연구의 목적을 위해 사용된 도구는 다음과 같다.

#### 1) 변혁적 리더십 측정도구

변혁적 리더십을 측정하기 위한 도구로는 Bass(1985)가 개발하고 Park(1997)이 간호조직의 리더십에 맞도록 수정한 변혁적 리더십 측정도구를 사용하였는데, 이 도구는 변혁적 리더십을 측정하는 20문항과 거래적 리더십을 측정하는 16문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서 변혁적 리더십에 대한 20문항만을 사용하였으며, 카리스마 12문항, 지적자극 4문항, 개별적 배려 4문항으로 구성되어 있다. “매우 그렇다” 5점에서 “전혀 그렇지 않다” 1점까지의 5점 리커트형 척도로서 점수가 높을수록 간호관리자가 변혁적 리더십을 많이 발휘한다고 지각함을 의미하는 것이다. Park(1997)의 연구에서 내적 일관성 신뢰도  $\alpha$ 값은 카리스마가 .90, 지적자극이 .82, 개별적 배려가 .85이었으며, 본 연구에서의 신뢰도  $\alpha$ 값은 카리스마가 .89, 지적자극이 .83, 개별적 배려가 .76이었다.

#### 2) 자율성

Schutzenhofer(1983)가 개발하여 Han 등(1993)이 변역한 도구를 Kang(2000)이 간호직에 맞게 수정 보완한 자율성 측정도구를 사용하였다. 각 문항은 어느 특정 진료분야에 한정시키지 않고 간호사가 어느 정도의 자율성을 갖고 처신해야 하는 상황을 기술한 항목들로 총 28문항으로 이루어졌으며 4점 리커트형 척도이다. Kang(2000)의 연구에서 내적 일관성 신뢰도  $\alpha$ 값은 .84였고, 본 연구에서의 내적 일관성 신뢰도  $\alpha$ 값은 .84였다.

### 3) 임파워먼트

Cohen(1988)이 집단 임파워먼트를 측정하기 위해 개발한 도구를 Fiedler(1993)가 다시 개인 수준으로 변형한 것을 Chang(2000)이 간호조직에 맞도록 수정보완한 임파워먼트 측정도구를 사용하였다. 이 도구는 의사결정시 개인역량의 지각 4문항, 과업수행시 목표달성을 위한 개인역량의 지각 6문항, 과업에 대한 개인열정의 지각 4문항, 그리고 개인이 지각하는 조직의 자아 효과성의 향상 및 유지 4문항 등의 총 18문항으로 구성되어 있으며, “매우 그렇다” 5점에서 “전혀 그렇지 않다” 1점까지의 5점 리커트형 척도로서 점수가 높을수록 임파워먼트가 강한 것을 의미한다. Chang(2000)의 연구에서 내적 일관성 신뢰도  $\alpha$ 값은 .85였고, 본 연구에서의 내적 일관성 신뢰도  $\alpha$ 값은 .85였다.

### 3. 자료 수집 및 분석방법

자료 수집은 구조화된 설문지를 이용한 자가 보고법을 이용하여 2001년 7월 6일부터 9월 14일까지 이루어졌으며, 총 520부가 회수되었고 일부 응답누락 문항이 많은 33부를 제외한 총 487부를 자료 분석에 이용하였다. 수집된 자료는 SAS Package를 이용하여 전산통계 처리하였으며, 대상자의 일반적 특성과 연구 변수는 서술적 통계를, 일반적 특성에 따른 각 연구 변수의 차이분석은 ANOVA를, 변혁적 리더십과 자율성, 임파워먼트와의 관계는 Pearson correlation coefficient를, 자율성과 임파워먼트에 영향을 미치는 주요 변인들을 확인하기 위해 stepwise multiple regression을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 대상자의 일반적 특성

대상자의 연령은 25~29세가 220명(45.2%)으로 가장 많았고, 20~24세가 144명(29.6%), 30~34세가 93명(19.1%), 35세 이상이 30명(6.2%)으로 나타났고, 결혼상태는 기혼이 127명(26.1%), 미혼이 360명(73.9%)였다. 종교는 없음이 223명(45.8%)으로 가장 많았고 기독교 163명(33.5%), 불교 46명(9.4%), 천주교 45명(9.2%), 기타 10명(2.1%)순이었고, 교육정도는 전문대졸이 315명(64.7%)으로 가장 많았다. 현 근무부서는 외과병동이 117명(24%)으로 가장 많았고 중환자실 86명

(17.7%), 내과병동 61명(12.5%), 수술실 52명(10.7%) 응급실 40명(8.2%)등의 순으로 나타났다. 임상경력에는 5~10년 미만이 158명(32.4%)으로 가장 많았고, 1~3년 미만이 133명(27.3%), 3~5년 미만이 85명(17.5%), 10년 이상이 58명(11.9%), 1년 미만이 53명(10.9%)으로 가장 적게 나타났다. 현 직위는 일반 간호사가 436명(89.5%), 책임 간호사가 30명(6.2%), 수간호사가 19명(3.9%), 기타가 2명(0.4%)으로 나타났다.

### 2. 변혁적 리더십과 자율성, 임파워먼트의 수준

간호관리자의 변혁적 리더십과 간호사의 자율성, 임파워먼트의 정도를 살펴 본 결과(Table 1), 변혁적 리더십의 평균은 5점 만점에서 3.09(0.59)로 나타났다. 변혁적 리더십의 영역별 평균점수를 살펴보면, 카리스마가 3.14(0.58)로 가장 높게 나타났고, 다음으로는 지적 자극이 3.08(0.74), 개별적 배려가 2.96(0.68)순으로 나타났다. 자율성의 경우 4점 만점에서 전체 평균이 2.73(0.27)이었고, 임파워먼트는 5점 만점에서 평균 3.30(0.37)으로 나타났다.

<Table 1> The level of study variables

Variables	Mean	SD
Transformational leadership	3.09	0.59
Charisma	3.14	0.58
Intellectual Stimulation	3.08	0.74
Individualized Consideration	2.96	0.68
Autonomy	2.73	0.27
Empowerment	3.30	0.37

### 3. 변혁적 리더십과 자율성, 임파워먼트간의 관계 분석

변혁적 리더십과 자율성, 임파워먼트간의 상관관계를 살펴본 결과는 다음과 같다(Table 2).

먼저 변혁적 리더십과 자율성, 임파워먼트와의 관계를 살펴보면, 자율성과 임파워먼트는 전체 변혁적 리더십과 변혁적 리더십의 세 요소인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 모두와 유의한 정상관계를 보였다( $r=.18\sim.24$ ,  $r=.26\sim.36$ ,  $p<.001$ ). 또한 자율성과 임파워먼트의 관계에서 자율성과 임파워먼트는 통계적으로 유의한 정의 상관관계를 보였다( $r=.38$ ,  $p<.001$ ).

〈Table 2〉 Correlation Matrix of study variables

Var	TF	TF1	TF2	TF3	Auto	Emp
TF	1.00					
TF1	.97**	1.00				
TF2	.89**	.80**	1.00			
TF3	.89**	.81**	.74**	1.00		
Auto	.24**	.24**	.21**	.18**	1.00	
Emp	.36**	.35**	.37**	.26**	.38**	1.00

\*\*p<.001

TF : Total transformational leadership

TF1: Charisma

TF2: Intellectual Stimulation

TF3: Individualized Consideration

Auto: Autonomy

Emp: Empowerment

4. 일반적 특성에 따른 변혁적 리더십, 자율성 및 임파워먼트

대상자의 일반적 특성에 따른 변혁적 리더십, 자율성 및 임파워먼트의 차이를 분석 한 결과(Table 3), 변혁적 리더십은 현 근무부서에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(F=4.47, p<.001). 자율성의 경우는 연령, 교육수준, 총 임상경력, 현재 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(F=3.68, 3.27, 3.13, 4.34, p<.05). 임파워먼트는 연령, 교육수준, 현 근무부서, 총 임상경력, 현재 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며(F=16.02, 6.97, 1.86, 15.71, 11.38, p<.05), 기혼자가 미혼자보다 임파워먼트 수준이 유의하게 높았다(t=9.04, p<.05). 그러나 종교에 따라 임파워먼트는 유의한 차이를 보이지 않았다(F=.69, p>.05).

5. 자율성 및 임파워먼트에 영향을 주는 주요 요인분석

간호사의 임파워먼트에 대한 변혁적 리더십의 예측력을 단계적 다중 회귀분석을 이용하여 분석 한 결과(table 4), 변혁적 리더십의 지적자극이 전체 변이의 16.01%, 카리스마가 전체 변이의 1.94%, 개별적 배려가 1.66%의 예측력을 보였다. 또 간호사의 자율성에 대한 변혁적 리더십의 예측력을 단계적 다중 회귀분석을 이용하여 분석 한 결과, 변혁적 리더십의 카리스마가 전체변이의 10.61%, 지적자극이 전체 변이의 1.29%의 예측력을 보였다.

〈Table 3〉 Transformational Leadership, Autonomy, and Empowerment according to general characteristics

general characteristics	item	TF	Auto	Emp
age	20-24	3.10(0.56)	2.72(0.28)	3.19(0.31)
	25-29	3.08(0.59)	2.71(0.26)	3.28(0.35)
	30-34	3.11(0.59)	2.72(0.27)	3.43(0.39)
	35 ↑	3.12(0.72)	2.89(0.24)	3.61(0.44)
	F or t	0.10	3.68*	16.02**
marital status	married	3.15(0.60)	2.75(0.25)	3.39(0.38)
	unmarried	3.07(0.59)	2.72(0.28)	3.27(0.36)
	F or t	1.55	1.04	9.04*
religion	christianism	3.10(0.62)	2.74(0.29)	3.30(0.37)
	buddism	3.21(0.52)	2.77(0.30)	3.39(0.32)
	catholicism	3.05(0.64)	2.75(0.29)	3.30(0.40)
	none	3.08(0.58)	2.70(0.24)	3.28(0.37)
	others	2.93(0.50)	2.70(0.27)	3.28(0.48)
	F or t	0.70	0.97	0.69
education level	college graduate	3.08(0.54)	2.73(0.26)	3.28(0.34)
	baccalaureate	3.11(0.65)	2.70(0.27)	3.31(0.40)
	master degree	3.25(0.84)	2.87(0.33)	3.61(0.43)
	F or t	0.75	3.27*	6.97**
major field of practice	medical unit	3.14(0.59)	2.73(0.29)	3.33(0.38)
	surgical unit	3.25(0.56)	2.77(0.24)	3.30(0.35)
	psychiatric unit	3.54(0.23)	2.78(0.16)	3.59(0.31)
	OB & GY unit	3.21(0.48)	2.69(0.23)	3.27(0.34)
	pediatric unit	3.30(0.60)	2.71(0.35)	3.24(0.41)
	neonatal room	3.14(0.65)	2.60(0.28)	3.34(0.39)
	hemo room	3.29(0.72)	2.79(0.30)	3.48(0.31)
	ER	2.75(0.46)	2.67(0.22)	3.22(0.33)
	ICU	2.98(0.57)	2.70(0.27)	3.21(0.33)
	OR	2.85(0.60)	2.70(0.35)	3.34(0.46)
	outpatient clinic	2.82(0.38)	2.77(0.15)	3.13(0.51)
	others	3.05(0.60)	2.79(0.21)	3.39(0.39)
	F or t	4.47**	1.02	1.86*
	total numbers of years in nursing practice	< 1 year	3.20(0.57)	2.73(0.34)
1-3 years		3.00(0.61)	2.68(0.28)	3.17(0.32)
3-5 years		3.08(0.53)	2.75(0.26)	3.30(0.33)
5-10 years		3.11(0.58)	2.72(0.24)	3.35(0.37)
> 10 years		3.19(0.64)	2.83(0.24)	3.58(0.41)
F or t		1.76	3.13*	15.71**
Position in present	acting nurse	3.09(0.57)	2.72(0.27)	3.27(0.35)
	charge nurse	3.24(0.64)	2.74(0.25)	3.52(0.45)
	head nurse	2.95(0.87)	2.95(0.24)	3.66(0.32)
	others	3.15(0.28)	2.77(0.15)	3.55(0.47)
	F or t	1.00	4.34*	11.38**

\*p<.05, \*\*p<.001, TF : Total transformational leadership  
Auto : Autonomy Emp : Empowerment

〈Table 4〉 Stepwise Multiple Regression Analysis of Factors on Autonomy, Empowerment

Dependent Variables	Independent Variables	R	R <sup>2</sup>	beta	F(P)
Autonomy	Charisma	.1061	.1061	3.123	33.34(0.000)
	Intellectual Stimulation	.0129	.1190	1.049	4.10(0.043)
Empowerment	Intellectual Stimulation	.1601	.1601	16.037	53.55(0.000)
	Charisma	.0194	.1794	11.237	6.60(0.010)
	Individualized Consideration	.0166	.1960	7.408	5.75(0.017)

## V. 논 의

본 연구결과, 간호 관리자의 변혁적 리더십의 평균은 3.09로 평균치보다 약간 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Bass(1985)의 도구를 이용하여 변혁적 리더십을 측정한 Park(1997)의 3.60과 Kang(2000)의 3.5에 비해 다소 낮은 값을 보였으나, Chang(2000)의 3.18과는 유사한 수준임을 알 수 있었다.

자율성의 경우, 4점 척도에서 전체 평균은 2.73으로 나타났는데, 이는 같은 도구를 이용하여 간호사의 자율성을 측정한 Kang(2000)의 평균 2.8과 유사한 수준임을 알 수 있었다. 임파워먼트의 경우에는 전체 평균이 3.30으로 평균보다 높은 수준을 보였는데, 이는 같은 도구를 이용하여 간호사의 임파워먼트를 측정한 Chang(2000)의 평균 2.84에 비해 더 높은 것임을 알 수 있었다. 결과적으로 본 연구에서 나타난 간호사의 지각된 자율성과 임파워먼트 수준은 모두 평균치 이상인 것으로 확인되었다.

본 연구결과, 자율성은 전체 변혁적 리더십과 변혁적 리더십의 세 요소인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 모두와 유의한 정 상관관계를 보였다( $r=.18\sim.24, p<.001$ ). 이러한 결과는 수간호사의 변혁적, 거래적 리더십과 자율성 및 조직몰입과의 관계를 살펴 본 Kang(2000), Kang과 Kim(2000)의 연구결과와 일치한다. 또한 Morrison 등(1997)의 연구에서도 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려와 거래적 리더십의 상황적 보상이 간호사의 권한 부여에 유의한 정 상관관계를 보였고, Medley와 Larochelle(1995)의 연구에서도 수간호사의 변혁적 리더십과 간호사의 자율성은 유의한 상관관계가 있었다고 보고되어 본 연구결과를 지지해 주고 있다. 한편 간호사의 자율성을 가장 잘 설명해 주는 요인은 변혁적 리더십의 “카리스마”로 나타났다( $R^2=10.61\%$ ). 간호행정 관리자가 카리스마 행위를 발휘할 때, 구성원에게 간호조직의 비전을 제시하고 리더에 대한 신뢰감과 존경심을 갖게 하여 리더가 바람직하다고 이끄는 목표를 향해 나갈 수 있도록 동기화 시킬 수 있다. 간호사의 자율성을 증진시키기 위해서는 “카리스마” 행위뿐만

아니라 변혁적 리더십의 “지적 자극”이나 “개별적 배려”를 강화시켜 나가는 전략이 요구된다고 볼 수 있다. 즉, 간호 관리자는 간호사들과의 원활한 의사소통을 통하여 간호사의 개인적 요구에 관심을 기울이고 정보확보에 대한 욕구를 자극하고, 자기개발의 기회를 제공하는 방법을 통해 간호사의 자율성을 증진시킬 수 있을 것이다.

임파워먼트 역시 전체 변혁적 리더십과 변혁적 리더십의 세 요소인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 모두와 유의한 정 상관관계를 보였다( $r=.26\sim.36, p<.001$ ). 이러한 결과는 간호사를 대상으로 한 Kim과 Lee(2001), Kim(2001)의 연구에서도 변혁적 리더십은 간호사의 임파워먼트와 통계적으로 유의한 정 상관관계를 보이고 있어 본 연구결과를 지지 해 주고 있다. 또한 간호사의 임파워먼트를 가장 잘 설명해 주는 요인은 변혁적 리더십의 “지적 자극”인 것으로 나타났다( $R^2=16.01\%$ ). 이러한 결과는 간호사를 대상으로 한 Chang(2000)의 연구에서 변혁적 리더십의 지적자극을 발휘할수록 간호사의 임파워먼트의 하부 변인 중 의사결정시 개인역량이 높아지는 것으로 보고되었고, 기업체 직원 361명을 대상으로 한 Lee(1999)의 연구에서도 변혁적 리더십의 지적자극이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되어 본 연구결과를 지지 해 주고 있다. 하지만 간호사를 임파워먼트 시키기 위해서는 이러한 지적자극 뿐 아니라 개별적 배려와 카리스마를 증진시키는 전략에도 더 역점을 두어야 할 것이다. 즉, 간호관리자는 간호사에게 바람직한 가치관과 비전을 제시할 수 있어야 하며, 간호사 개인의 성취를 인정하고 신뢰하며 칭찬해 주고 개인적인 관심과 인간적 배려를 보여 주는 것이 필요하다고 생각된다.

한편, 대상자의 일반적 특성에 따른 변혁적 리더십, 자율성, 임파워먼트의 차이에 대해 살펴 본 결과, 변혁적 리더십은 현 근무부서에 따라서 통계적으로 유의한 차이가 있었다( $F=4.47, p<.001$ ). 즉, 변혁적 리더십의 경우 정신과 병동(3.54), 소아과 병동(3.30), 인공신장실(3.29), 외과계(3.25) 순으로 나타났으며, 이러한 결과는 간호조직 내에서 리더십 유형과 임파워먼트에 관한 Chang(2000)의 연구 결과에서도 특수부서(3.31), 외과계

(3.29), 내과계(3.13), 산소아과(2.98) 등의 순서를 보여 전문적인 지식과 기술이 더 많이 요구되는 특수부서에서 변혁적 리더십의 발휘가 더욱 효과적임을 보여 주고 있다. 또한 Chang(2000)의 연구 결과에서도 일반적 특성에 따른 변혁적 리더십 정도는 일반 간호사의 나이, 근무부서, 수간호사의 나이에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보여( $p < .05$ ) 본 연구결과를 지지해 주고 있다.

일반적 특성에 따른 자율성의 차이를 분석한 결과, 연령, 교육수준, 총 임상경력, 현 직위에 따라 자율성의 차이가 있는 것으로 나타났다( $F=3.68, 3.27, 3.13, 4.34, p < .05$ ). 즉, 연령과 교육수준, 직위는 높아질수록, 총 임상 경력은 많아질수록 자율성에 대한 인식도 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 수간호사의 리더십 유형과 자율성 및 조직몰입과의 관계를 연구한 Kang(2000)의 연구에서도 대학원 졸업자가 전문대 졸업자에 비해 자율성이 높은 것으로 나타났고, 임상간호사의 자율성과 전문직 자아개념과의 관계를 연구한 Kim(1998)의 연구에서도 연령, 결혼상태, 학력, 근무경력, 현 직위에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타나서 본 연구결과를 지지해 주고 있다. 한편 Lee등(1996)의 연구에서는 연령, 교육, 결혼, 근무지 등의 모든 일반적 특성들이 자율성과 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타나서 본 연구와 상반된 결과를 보이고 있으나, 본 연구결과를 바탕으로 연령과 학력, 직위가 높아지고 임상경력이 증가할수록 간호 전문직에 대한 자신감이 향상되고 간호사 스스로 통제하고 판단할 수 있는 자율적인 영역이 더 증가되는 것으로 생각할 수 있다.

임파워먼트의 경우, 종교를 제외한 연령, 결혼상태, 교육수준, 근무부서, 총 임상경력, 현 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다( $F=16.02, t=9.04, F=6.97, 1.86, 15.71, 11.38, p < .05$ ). 즉, 연령과 교육수준, 직위는 높아질수록, 총 임상 경력은 많아질수록 임파워먼트의 수준은 증가하였고, 기혼자가 미혼자에 비해 임파워먼트 수준이 더 높았으며, 근무부서의 경우 정신과 병동, 신생아실, 인공신장실, 수술실등 특수부서가 일반부서에 비해 임파워먼트 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 간호사를 대상으로 한 Kim(2001), Kim과 Lee(2001)의 연구 결과에서도 나이와 경력이 많아질수록 임파워먼트 수준이 증가하였다고 보고하여 본 연구결과를 지지해 주고 있다. 학력에 따라서는 대학원 졸업자일수록 대학 졸업자에 비해 임파워먼트 수준이 증가하였다는 연구결과들(Chang, 2000; Kim & Lee, 2001)은 본 연구결과를 지지해 주고 있으나, 학력에 따른 차이가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타난 연구결과들(Lee, 2001; Kim, 2001)은 본 연구와

상반된 결과를 보이고 있어, 추후 반복 검증될 필요가 있다고 생각된다. 근무부서에 따라서는 특수부서가 일반병동에 비해 임파워먼트 수준이 더 높은 것으로 나타났는데, Chang(2000)의 연구에서는 산소아과가 특수부서보다 임파워먼트 수준이 더 높게 나타났고, Lee(2001)의 연구에서는 외래가 가장 높고 특수부서가 가장 낮게 나타났으며, Kim(2001)의 연구에서는 심리적 임파워먼트의 경우 외래가 가장 높은 점수를 수술실이 가장 낮은 점수를 나타냈고, 구조적 임파워먼트의 경우 내과계 병동이 가장 높고 중환자실이 가장 낮게 나타나 특수부서에서 낮은 점수를 나타냈는데, 본 연구에서는 부서를 구분할 때 외래를 포함하지 않고 있어 Lee(2001)와 Kim(2001) 등의 연구와 비교하는데 어려움이 있었으나, 특수부서가 임파워먼트의 수준이 낮게 보고되고 있어, 본 연구결과와 상반된 결과를 보이고 있어, 추후 반복검증 될 필요가 요구된다. 결혼여부에 있어 기혼자가 미혼자보다 임파워먼트 수준이 높았으며( $t=9.04, p < .05$ ), 이러한 결과는 Kim과 Lee(2001)의 연구에서도 기혼자가 미혼자에 비해 임파워먼트 수준이 증가하였다고 보고되어 본 연구결과를 지지해 주고 있다. Klakovich(1994)는 개인적 특성 중 경험과 기간, 나이, 교육기간이 임상 간호사의 임파워먼트에 영향을 주는 요인이라고 하여 본 연구결과를 모두 지지해 주고 있다. 즉, 임파워먼트를 증진시킬 수 있는 관리전략을 설계시 일반적 특성에 따라 임파워먼트 수준이 달라짐을 고려하여 임파워먼트 수준이 더 낮은 그룹을 중점적으로 임파워먼트 증진전략의 대상으로 삼아야 할 필요성이 요구된다고 볼 수 있다.

## VI. 결론 및 제언

본 연구는 간호 관리자의 변혁적 리더십과 간호사의 자율성 및 임파워먼트와의 관계를 파악하고자 수행되었다. 자료수집은 2001년 7월 6일부터 9월 14일까지 구조화된 설문지를 사용하여 서울시내 3개 종합병원 간호사 468명과 수간호사 19명의 총 487명을 대상으로 실시되었으며, SAS Package를 이용하여 서술적 통계, ANOVA, Pearson correlation coefficient, stepwise multiple regression을 실시하였다. 결과는 다음과 같다.

1. 자율성과 임파워먼트는 전체 변혁적 리더십과 변혁적 리더십의 세 요소인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 모두와 유의한 정상관계를 보였다( $r=.18\sim.24, r=.26\sim.36, p < .001$ ).
2. 일반적 특성에 따른 변혁적 리더십은 현 근무부서에 따



- 라 통계적으로 유의한 차이를 보였다( $F=4.47, p<.001$ ).
- 일반적 특성에 따른 자율성은 연령, 교육수준, 총 임상경력, 현 직위에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였다( $F=3.68, 3.27, 3.13, 4.34, p<.05$ ).
  - 일반적 특성에 따른 임파워먼트는 연령, 결혼상태, 교육수준, 근무부서, 총 임상경력, 현 직위에 따라 유의한 차이를 보였다( $F=16.02, t=9.04, F=6.97, 1.86, 15.71, 11.38, p<.05$ ).
  - 간호사의 자율성에 영향을 주는 주요 요인을 회귀 분석한 결과, 변혁적 리더십의 카리스마가 자율성에 영향을 미치는 주요 요인으로 나타났고( $R^2=10.61\%$ ), 간호사의 임파워먼트에 영향을 주는 주요 요인을 회귀 분석한 결과, 변혁적 리더십의 지적 자극이 임파워먼트에 영향을 미치는 주요 요인으로 나타났다( $R^2=16.01\%$ ).

이상의 결과를 토대로 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

- 간호사의 자율성과 임파워먼트를 증진시키는 데 영향을 줄 수 있는 다양한 선행변인과 결과변인을 규명하는 연구가 필요하다.
- 간호사의 자율성과 임파워먼트를 증진시키기 위해 간호관리자의 변혁적 리더십을 증진시키는 교육과 훈련 프로그램이 필요하다.

## 참 고 문 헌

- Alexander, C. S., Weisman, C. S., & Chase, G. A. (1982). Determinants of staff nurses' perception of autonomy within different clinical contexts. *NR, 31*(1), 48-52.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership & Performance Beyond Expectations*. N. Y.: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.
- Blegen, M. A. (1993). Nurses' Job satisfaction: A Meta-Analysis of related variables. *NR, 42*(1), 36-41.
- Chang, Y. A. (2000). *A Study on the Relationship Between Leadership Styles Transformational and Transactional Leadership and Nurses' Empowerment in Nursing Unit*. master's dissertation. Hanyang Univ.
- Choi, H. K. (2000). *The Relationship Between Leadership Styles and Empowerment on Job Satisfaction and Job Involvement of Nurses*. master's dissertation. Sookmyung Woman's Univ.
- Choi, J., & Ha, N. S. (2001). The Relationship between Leadership styles of nurse managers and related variables. *The Jr of Kor Nurs Admin Aca Soc, 7*(2), 223-235.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process : Integrating theory and practice. *Acad of Manage Rev, 13*.
- Dunham, J., & Klafehn, K. (1995). Identifying the Best in Nurse Executive Leadership: Part 1, Questionnaire Results. *JONA, 25*(6), 68-70.
- Fiedler, A. M. (1993). *The Effect of vision congruence on employee empowerment, commitment, satisfaction, and performance*, dissertation. Florida International Univ.
- Han, K. J., & Lee, E. O., & Park, S. A., & Ha, Y. S., Kim, K. S. (1993). *Nursing Study Instrument sets*. Seoul: Hyunmoon.
- Hawks, J. (1992). Empowerment in Nursing education: Concept analysis and application to philosophy, learning, and instruction. *Jr of Advan Nurs, 17*, 609-618.
- Kang, K. H. (2000). *A Study on the Relationship between Transformational-Transactional leadership of Head nurse and Autonomy and Organizational commitment*. master's dissertation. Seoul National Univ.
- Kang, K. H., & Kim, J. H. (2000). The Relationship between the Head nurses' Leadership Style and the Autonomy Perceived by Nurses. *The Jr of Kor Nurs Admin Aca Soc, 6*(2), 281-290.
- Kim, E. S., & Lee, M. H. (2001). A Study on Empowerment Related Factors of Clinical Nurses. *The Jr of Kor Nurs Admin Aca Soc, 7*(1), 145-163.
- Kim, H. M. (1998). A Study of the Autonomy and Professional Self Concept of Clinical Nurses. *The Jr of Psychiatric of Nurs, 6*(2), 278-289.
- Kim, J. Y. (2001). *The Relationship between Leadership and Empowerment and Organizational commitment*. master's dissertation. Ajou Univ.

- Klakovich, M. (1994). Connective leadership for the 21st century: A historical perspective and future direction. *Advan in Nurs Sci*, 16(4), 42-54.
- Koo, B. D. (1999). *The Effects of Transformational leadership and Paternalistic leadership on Empowerment and Organizational commitment*. Doctoral dissertation. Hankuk Univ of Foreign Studies.
- Lee, K. K. (1998). *The Effects of Transformational leadership and Transactional leadership on Empowerment of Followers*. master's dissertation. Sogang Univ.
- Lee, S. K. (1996). *A Study on the Relationship and Group Cohesiveness Perceived by Nurses and their Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Intend to stay on jobs*. master's dissertation. Seoul National Univ.
- Medley, F., & Larochele, D. R. (1995). Transformational and Leadership and Job Satisfaction. *Nsg Manage*, 26(9), 64JJ.
- Morrison, R. S., Jones, L., & Fuller, B. J. (1997). The Relation Between Leadership Style and empowerment on Job Satisfaction of Nurses. *JONA*, 27(5), 27-34.
- Pankratz, L., & Pankratz, D. (1974). Nursing Autonomy and Patients' Rights : Development of a Nursing Attitude Scale. *Jr of Heal and Soc Behav*, 15, 211-216.
- Park, H. T. (1997). *Transformational and Transactional Leadership Styles of the Nursing Administrators and Job Satisfaction, Organizational Commitment in Nursing Service*. master's dissertation. Ewha Womans University.
- Park, S. A. (1997). *Nursing Administration*. Seoul: Hyunmoon.
- Pierce, L. L., Hazel, C. M., & Mion, L. C. (1996). Effect of a Professional Practice Model on Autonomy, Job Satisfaction and Turnover. *Nurs Manage*, 27(2), 48M-48P.
- Sabiston, J. A., & Laschinger, H. K. S. (1995). Staff nurse work empowerment and perceived autonomy: testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Jr of Nurs Admin*, 25(9), 42-50.
- Schtzenhofer, K. K. (1983). The development of autonomy in Adult women. *Jr of Psychosocial Nurs and Mental Health Services*, 21(4), 25-30.
- Seltzer, J., & Miller, L. E. (1990). Leader behavior and subordinate empowerment in a human service organization, Paper. *Acad of Manage*, San Francisco, CA.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Acad of Manage Jr*, 38.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Acad of Manage Rev*, 15, 666-681.
- Turnipseed, D. L. (1994). An analysis of the influence of work environment variables and moderators on the burnout syndrome. *Jr of Appl Soc Psycho*, 24, 782-800.
- Vogt, J., & Murell, K. (1990). *Empowerment in Organizations*. San Diago, CA.: Pfeffer Company.
- Weins, A.G.(1990). Expanded Nurse Autonomy. *Jr of Nurs Admin*, 20(12), 15-30.
- Williams, S., & McGowan, S. (1995). Professional Autonomy: A Pilot Study to Determine the Effects of a Professional Development Program on Nurses' Attitudes. *Jr of Nurs Staff Develop*, 11(3), 150-155.
- Yang, K. M. (1998). *Analysis of the relationship between the empowerment, the job-related individual characteristics and the work performance of nurses*. Doctoral dissertation, Kyung Hee Univ.
- Yoo, S. D. (1999). *Effects of Transformational and Transactional Leadership on Followers' Empowerment and Creativity*. College of Commerce and Management, Kwan Dong University.

**- Abstract -**

Key concept : Nurse Manager, Transformational Leadership, Autonomy, Empowerment

The Relationship Between Transformational Leadership of Nurse Managers and Autonomy, Empowerment of

## Nurses

*Ha, Na Sun\* · Choi, Jung\* · Yoon, Young Mi\**

**Purpose:** This study was to identify the relationship between transformational leadership of nurse managers and autonomy, empowerment of nurses.

**Method:** The subjects were 468 nurses and 19 head nurses were working at the 3 general hospitals in seoul. The data were collected from July 6 to September 14, 2001 by the structured questionnaires. For data analysis, descriptive statistics, ANOVA, Pearson correlation coefficient, and stepwise multiple regression with SAS package were used.

**Result:** 1) 'Autonomy' and 'Empowerment' were positively related to 'Total Transformational Leadership', 'Charisma', 'intellectual stimulation', 'individual consideration'(r=.18~.24, r=.26~.36,  $p<.001$ ). 2) 'Transformational leadership' showed a significant difference according to major field of practice( $F=4.47$ ,  $p<.001$ ). 3) 'Autonomy' showed a significant difference according to age, education level, total numbers of years in nursing practice, and position in present( $F=3.68$ , 3.27, 3.13, 4.34,  $p<.05$ ). 4) 'Empowerment' showed a significant difference according to age, marital status, education level, major field of practice, total numbers of years in nursing practice, and position in present( $F=16.02$ ,  $t=9.04$ ,  $F=6.97$ , 1.86, 15.71, 11.38,  $p<.05$ ). 5) As a result of regression analysis, the key determinants of 'autonomy' were 'Charisma' and this explained 10.61% of the total variance of it. And the key determinants of 'empowerment' were 'intellectual stimulation' and this explained 16.01% of the total variance of it.

---

\*Department of nursing, Seoul College