

# 섬기는 리더로 성과를 창출하는 '서번트리더십'

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

한동안 빛을 보지 못했던 '서번트리더십'이 밀레니얼세대와 Z세대가 주역이 된 지금 다시 빛을 보기 시작했다. 애자일 조직과 수평적인 조직을 만들기 위해서는 서번트 리더의 서번트리더십이 효과적이기 때문이다. 이번 호에서는 섬기는 리더로 성과를 창출하는 '서번트리더십'에 대해 살펴본다.



급변하는 사회 트렌드에 맞춰 조직도 빠르게 변화하고 있다. 최근 유행하고 있는 '애자일(Agile)' 문화도 이러한 빠른 변화에 대응하기 위한 방법으로 부각된 사례이다.

그동안 리더십에서 여러 가지 이론들이 등장하고 사라졌지만 여전히 모든 상황을 아우르는 정형화된 리더십 이론은 없는 것이 현실이다. 단지 그 시대와 상황에 따른 리더십이 존재할 뿐이다. 애자일 조직은 수평적 조직과 함께 리더와 팔로워의 역할 구분이 모호해지고 조직이 원하는 목표를 달성하기 위해 가장 효과적인 방법을 원하기 때문에 등장한 현상이다.

한때 각광받았지만 한동안 빛을 보지 못했던 '서번트리더십'은 밀레니얼세대와 Z세대가 주역이 되는 지금에 와서 다시 빛을 보기 시작하고 있다. 애자일 조직과 수평적인 조직을 만들기 위해서는 서번트 리더의 서번트리더십이

효과적이기 때문이다.

## 수평적 조직에 가장 적합한 서번트리더십

서번트리더십은 AT&T에 다녔던 Robert K. Greenleaf가 1970년 "The Servant as Leader"라는 에세이를 발표하면서 알려지게 되었는데, 유명한 소설인 헤르만 헤세의 <The Journey to the east>에서 주인공 레오가 리더지만 하인처럼 동료들을 돌보면서 하나의 팀으로 여정을 완성하는 과정을 보고 서번트리더십이란 개념을 만들었다.

Greenleaf는 팔로워에 대한 봉사가 리더의 기본적인 책무이며 윤리적 리더십의 핵심이라고 주장했다. 조직 현장에서 서번트리더십은 팔로워들의 개발, 임파워먼트 및 건강과 장기적인 복지를 제공하고 협업을 촉진시킴으로써 전체의 목표를 달성하게 만들어준다.

한 때 포춘 100대 기업 중 많은 기업들이 서번트리더십 이론을 조직에 적용하기 위해 노력했고 실제 핵심가치로 삼는 기업들도 많았다(Hunter, Neubert Perry Witt, Penney, & Weinberger, 2013).

애자일 조직이 트렌드가 되고 있는 현재의 시점에서 서번트리더십은 수평적 조직에 가장 적합한 리더십으로 부각되고 있는 상황이다.

## 직원, 고객, 사회에 기여해야 '서번트 리더'

서번트리더십은 리더의 개인적인 헌신과 직원, 고객, 사회 등 다른 사람들을 섬기는 것을 강조한다. 리더지만 부하직원에게 군림하고 지시를 하는 역할이 아니라 마치 하인처럼 부하직원들을 섬기는 것이다. 또한 단순히 부하직원만을 섬기는 것이 아니라, 지역사회나 사회 전체 등 다양한 이해관계자들을 섬기는 것

을 포함한다(Graham, 1991).

서번트 리더의 역할은 다음의 9가지로 정리할 수 있다.

첫째, 팔로워들의 욕구를 잘 파악하고, 팔로워들이 건강하고 현명해질 수 있도록 도와주며 그들이 기꺼이 책임감을 수용하도록 도와주어야 한다.

둘째, 서번트 리더는 팔로워를 잘 보살피고 보호해 주며 동기부여를 해야 한다.

셋째, 팔로워들의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 최선의 방법을 찾도록 노력한다.

넷째, 팔로워들의 말에 경청하고 그들의 욕구와 열정을 이해하며, 그들이 느끼는 고통과 좌절을 기꺼이 공감할 수 있어야 한다.

다섯째, 권력을 사용하여 강압적인 영향력을 행사하기보다 그들이 일을 잘할 수 있도록 힘을 실어줘야 한다.



여섯째, 리더가 개방적이고 정직하며 자신이 갖고 있는 가치관에 맞게 행동하고 믿음을 보여줄 때 리더와 팔로워 간에 신뢰가 형성된다.

일곱째, 팔로워 한 사람과 소통을 강화하여 각자의 역량, 욕구, 포부, 목표, 잠재력 등을 이해하고 그들이 성장할 수 있도록 지속적으로 도와야 한다.

여덟째, 팔로워들에게 자신감을 심어주고, 모범적인 역할 모델이 되어줘야 한다.

아홉째, 신뢰를 구축하고 정보, 피드백 자원 등을 효과적으로 제공해야 한다.

서번트 리더의 역할은 결국 자신의 이익을 충족시키기보다는 다른 사람의 이익을 먼저 충족시키기 위해 조직과 사람에 대해 헌신적으로 노력하는 리더이다.

Greenleaf는 조직원들에게 의미 있는 업무를 시키는 것은 고객들에게 우수한 제품과 서비스를 제공하는 것만큼 중요하다고 말했다. 기업은 사회적 책임을 중요한 목표로 고려해야 하고, 경영자는 사회적 책임을 수행하기 위한 목표를 평가하고 촉진시키기 위한 책임을 져야 한다고 주장했다.

### 서번트리더십의 6가지 핵심 요소

서번트리더십의 핵심 요소에 대해서 그동안 많은 연구가 진행되었다. 학자들마다 조금

씩 다른 견해를 나타냈지만, 공통적으로 <표1>의 6개 요소를 서번트 리더가 갖추어야 할 핵심 요소로 간주하고 있다(Van Dierendonck, 2011).

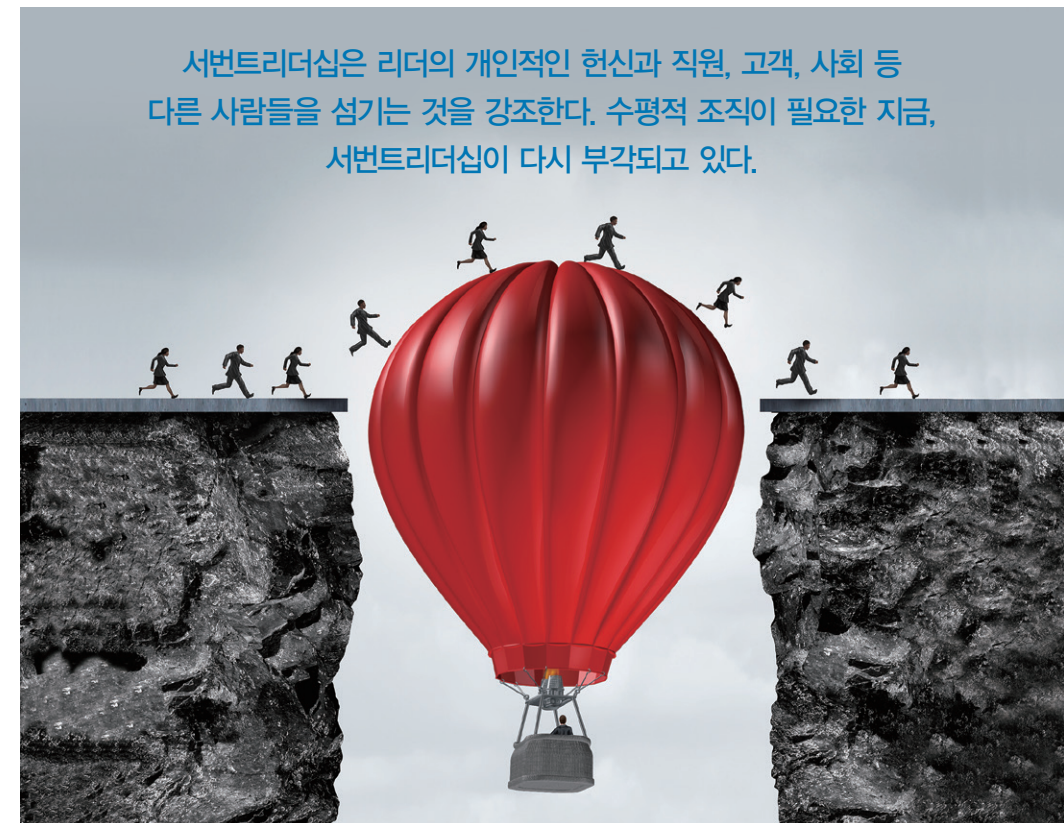
서번트리더십은 이외에도 경청, 공감, 설득, 사고의 구상화, 통찰력, 공동체 형성 등 다양한 요소를 중요한 요소로 고려하고 있다(Laub, 1999; Russell and Stone, 2002; Spence, 1995).

### 지금은 서번트리더십이 필요한 때

서번트 리더십은 한국적인 문화에서는 지금까지 실행되기가 쉽지 않았던 것이 사실이다. 수직적인 조직문화를 가진 기업들이 여전히 많고, 직급 체계에 따라 상명하복이 명확한 유교적인 문화가 아직도 팽배한 기업들이 많기 때문이다. 그래서 상사가 부하직원들에게 상사 모시듯이 배려하는 리더십을 발휘하는 것은 좀처럼 쉽지 않다.

그러나 시대가 바뀌었고 폭발적으로 성장하고 있는 IT 스타트업 회사들을 중심으로 서번트 리더들이 탄생하고 있다. 왜냐하면 수평적인 조직문화에서는 리더와 팔로워의 영향력을 서로 존중해 주기 때문에 팔로워를 충분히 배려하고 보호해주면 성과는 더 커지기 때문이다.

서번트리더십은 다음과 같은 성과를 기대할



수 있다.

첫째, 리더의 성실성과 팔로워에 대한 관심은 신뢰와 만족감을 향상시켜준다.

둘째, 리더와 팔로워 간의 좋은 관계는 팔로워들이 성과를 내도록 영향력을 행사하는 것을 더 쉽게 한다.

셋째, 리더가 공정성을 보장하고 강조하면 부하직원들의 헌신과 조직몰입을 높여준다.

넷째, 서번트 리더는 유능하고 열정적인 인재를 유치하고 그들의 성장을 도와준다.

다섯째, 팔로워에 대한 잠재력을 높여 주어 그들이 가진 무한한 힘을 발견하도록 자극하고 동기부여 한다.

여섯째, 리더에 대한 믿음과 헌신은 조직과 개인의 성과로 연결된다

리더는 팔로워 위에 군림하며 통제하는 사

람이 아니다. 오히려 스스로 낮아지면서 구성원들의 욕구와 관심을 충족시키고 타인에 의해 높아지는 사람이다. 타인에 대한 애정, 성장에 대한 격려와 지원은 리더십의 본질이다. 리더는 서번트로서 조직원들의 성장과 개발을 끊임 없이 격려하고 그를 통해 서로가 가진 목표에 도달하는 미션을 가진 사람이다. 서번트리더십은 밀레니얼세대가 주역이 되는 이 시점에 조직의 성과 창출을 위해 꼭 필요한 리더십이다. **QM**

**유경철** 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 <완벽한 소통법>, <피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다>, <문제 해결자> 등이 있다.

<표1> 서번트리더십의 핵심 요소

핵심 요소	개념
구성원 육성 및 권한 위임	조직 구성원들의 역량 향상을 위한 관심 및 육성, 권한위임
겸손함	성과 창출 및 역량에 대한 겸손함
진정성	자신의 생각 및 감정에 대한 진심어린 일관성
상대에 대한 수용	상대의 의견이나 제안, 감정을 공유하고 이를 수용하는 태도
방향성 제시	조직 구성원 및 조직의 성장 방향 제시, 이를 내재화하는 역량
책임의식	조직에 대한 책임의식 및 관리와 통제가 아닌 리더의 헌신하려는 의지