



제 12 장 서번트 리더십



Chapter 1. 서번트 리더십의 개념

Chapter 2. 서번트 리더십의 출현 배경

Chapter 3. 섬김을 옹호하는 리더십의 대가

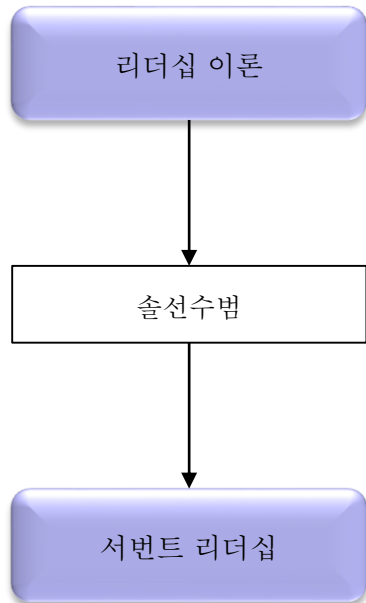
Chapter 4. 섬김의 리더가 가져야 하는 정신

Chapter 5. 기존 리더십과 서번트 리더십의 비교

Chapter 6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

1. 서번트 리더십의 개념

서번트 리더십이란....



- 조직의 성공과 실패를 좌우할 정도로 중요성은 강조되고 있지만, 제대로 된 리더십을 발휘하기 어려움
- 많은 연구자들이 리더십 이론에 대해 연구하면서 빠지지 않는 요인이 솔선수범

- 솔선수범의 개념은 이론으로 끝나는 것이 아니라 결국 실천의 중요성을 강조
- 자신과의 싸움, 즉 자기 수련과정이면 반드시 선행되어야 할 것은 자신에 대한 올바른 인식

- 타인을 위해, 타인을 섬기는, 봉사에 초점
- 리더는 종업원 및 고객을 섬기고 그들과의 커뮤니티를 우선적으로 여기고,
그들을 만족시키기 위해 헌신하는 타인을 섬기는 봉사의 리더십으로 정의

2. 서번트 리더십의 출현 배경

동방으로의 여행

헤르만 헤세



서번트 리더



한 무리의 사람들이 여행을 하고 있었다.



그 중에 레오라는
사람이 있었는데,



그는 다른 사람들의
허드렛일을
도맡아 하면서도
불평이나 불만이
없었다.



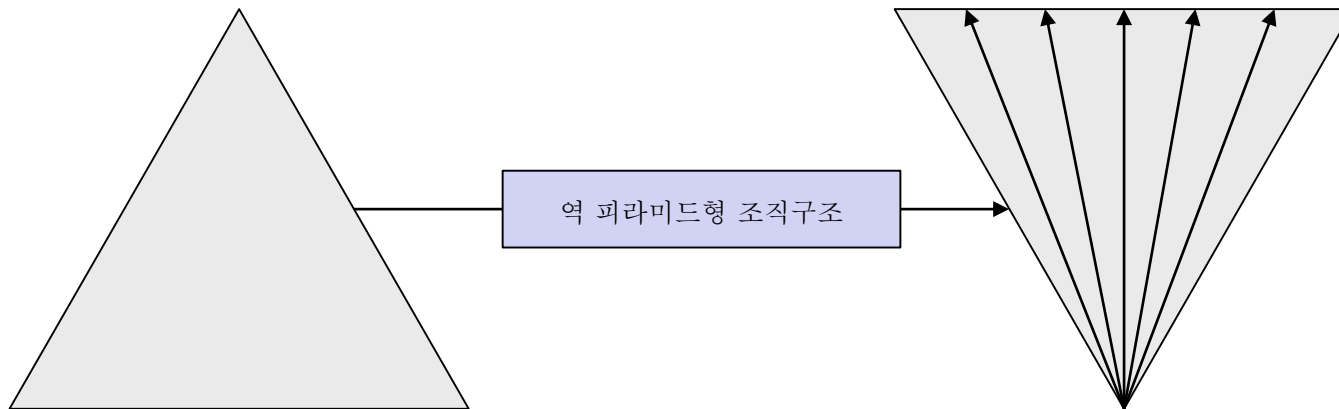
3. 섬김을 옹호하는 리더십의 대가

켄 블랜차드



켄 블랜차드 기업의
공동 창업자

- 많은 학자들이 리더와 관리자를 구분하여 리더는 비전과 방향의 제시가 중요하고, 관리자는 실천이 중요성을 강조
- 블랜차드 박사는 리더십을 이야기하며 두가지의 모습 모두가 리더의 역할임을 강조
- 역피라미드형 조직구조에서 리더는 구성원들이 업무에서 부딪치는 장애 요인을 제거하고
- 구성원 각자가 자신의 업무를 성공적으로 추진할 수 있도록 전문적 지원과 코칭을 생활화



3. 섬김을 옹호하는 리더십의 대가

스티븐 코비



리더십 개발 회사
프랭클린 코비 컴퍼니 대표

- 성공하는 사람의 7가지 습관 저서, 리더십 분야의 대가, 타임지 선정 25인 중 일인
- 리더십의 4가지 역할(모델링, 패스파인딩, 얼라이먼트, 임파워먼트)은 그린리프의 철학에서 상당한 영향을 받음
- 섬김 리더십은 21세기 기업은 움직이는 가장 강력한 힘
- 섬김 리더십의 기본 철학을 시장 환경과 기술 변화에 대응하여 조직 역량을 강화시킬 수 있는 원동력으로 강조
- 저비용 · 고품질체제를 구축하기 위해선 명령하달이 아닌 권한 위임을 통한 리더십 행동이 필요
- 구성원들에게 권한을 위임하고 그들의 자발적인 노력을 강화하기 위해선 구성원과 리더 간의 신뢰가 반드시 필요

기존의 리더십

- 구성원을 움직이기 위해 명령과 통제라는 관리수단을 이용
- 당근과 채찍이라는 외적인 자극을 활용하여 구성원들을 동기부여

구성원과 리더의 신뢰

서번트 리더

- 구성원들 내면에 있는 최고의 열정과 가능성을 끄집어 낼 수 있는 원동력
- 전통적 리더와는 달리 구성원들의 성공과 성장에 관심
- 구성원들의 조직생활에 질을 높이는 데 반드시 필요한 리더의 모습
- 조직의 리더들은 서번트 즉 섬김의 철학과 자세를 공유

3. 섬김을 옹호하는 리더십의 대가

피터 센게

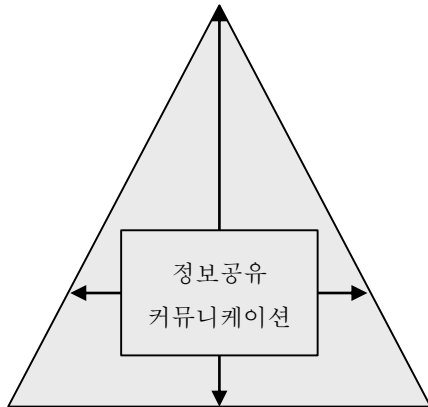


학습조직의 주창자

학습조직

- 일상적으로 학습을 계속 진행해 나가는 가운데 스스로 발전하며, 환경 변화에 적응하는 조직

- 구조조정, 업무 재배치 등 기존의 경영혁신 전략들은 단발성으로 끝나는 한계점을 제시
- 이를 보완하기 위해 학습조직이라는 개념이 등장하고 학습조직에서는 지속적인 혁신을 강조하고 있음



- 학습조직은 조직 내의 커뮤니케이션과 정보의 공유가 계층을 초월하여 자유롭게 이루어 질 경우 가능
- 이를 위해서는 조직의 리더십이 매우 중요
- 서번트 리더십은 경쟁으로 치열해지고 황폐해진 삶을 치유할 유일한 리더십
- 서번트 리더는 구성원의 공동체 의식과 일체감 특히, 팀워크의 중요성을 강조
- 이를 바탕으로 진정한 학습조직의 운영이 가능

4. 섬김의 리더가 가져야 하는 정신

존재적 평등

- 존재적 평등성은 사람이 가지고 있는 기본적인 평등성
- 사회에서 하찮은 일을 수행한다고 하더라도, 조직에서 아주 낮은 직급에서 업무를 하더라도, 개개인의 업무는 매우 소중한 것이고 그들의 성장과 발전은 매우 절실하며, 구성원 개개인의 인격은 동등하다는 인식
- 서번트 리더가 가져야 할 정신의 핵심은 존재적 평등성에 기초하여 타인을 대하는 마음이다.

끊임없는 자기수련

- 가장 확실한 변화는 스스로 필요한 것을 경험하고 그 경험을 통해서 깨닫게 될 때 나타남.
- 사람의 행동이 일관성과 지속성을 유지하면서 바뀐다는 것은 부단한 자기성찰과 노력에 의해서 가능
- 서번트 리더십을 발휘하기 위해서는 리더 자신이 경험하고 느끼고 이를 위해 부단한 노력이 통해서 얻을 수 있음
- 리더는 꾸준히 자신의 서비스 정신을 성찰하고 자신의 리더십이 다른 사람의 성장과 태도에 어떤 영향을 미치는 가를 관찰
- 이를 통해 리더는 내면적으로 성숙해 갈 수 있음
- 훌륭한 리더는 갑자기 만들어 지는 것이 아니라 스스로 자신이 누군지 깨달아가는 자기성찰 내지는 자기 수련을 통해 완성

5. 기존 리더십과 서번트 리더십 비교

리더 자신에 대한 인식체계

- 서번트 리더십은 리더가 자신에 대한 인식을 어떻게 하느냐에 따라 기존 리더십과 구별

구분	기존 리더십	서번트 리더십
개요	<ul style="list-style-type: none"> 리더 우선의 사고 	<ul style="list-style-type: none"> 서번트 우선의 사고
관심	<ul style="list-style-type: none"> 어떻게 하면 구성원들을 잘 관리, 통제하여 리더로서 인정을 받을 수 있을 지에 관심 	<ul style="list-style-type: none"> 어떻게 하면 서번트로서 조직과 구성원들을 위해 잘 헌신하고 봉사할 수 있는지에 관심
지위, 권한, 권력	<ul style="list-style-type: none"> 지위와 권한은 자신의 능력에 의해 주어지는 것이므로 주어진 지위를 자신과 동일시 함 지위와 권한은 영구적으로 지속 될 수 있는 절대적인 것으로 착각하는 경우가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> 지위나 권한은 조직이 맡긴 일시적인 것 잠시 위임받은 것이기에 자리에 연연하지 않음
리더십 발휘 과정	<ul style="list-style-type: none"> 리더 우선의 사고를 가지므로 리더십을 발휘하는 과정이 부하들을 어떻게 잘 관리, 통제할 것인가 하는 형태로 나타남 	<ul style="list-style-type: none"> 서번트 인식이 앞서기 때문에 리더십을 발휘하는 과정이 구성원들에게 봉사하고, 기여하는 형태로 나타남

5. 기존 리더십과 서번트 리더십 비교

리더의 부하에 대한 인식체계

- 리더가 구성원에 대한 인식을 어떻게 하느냐에 따라 기존 리더십과 구별

구분	기존 리더십	서번트 리더십
구성원의 개념	<ul style="list-style-type: none"> 조직목적 달성을 위한 하나의 자원이자 수단 복종적 · 수동적인 추종자 	<ul style="list-style-type: none"> 자신의 일에서 성공하고 성장하기 위해 섬겨야 하는 대상 사람을 목적으로 인식
관리방법	<ul style="list-style-type: none"> 당근과 채찍, 즉 보상과 처벌을 통해서 관리, 특히 구성원이 요구수준을 충족하지 못 할 경우 바로 처벌 및 질책의 대상이 됨 명령 계통에 따라 지시하고 하달하는 경우가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> 부하들이 자신의 업무에서 성공, 성장 할 수 있도록 코칭을 강화하고, 부하들이 업무추진 과정에서 직면하는 우선적인 욕구나 문제를 해결해 주기 위해 노력하는 방식으로 자신의 리더십을 발휘 상호작용을 통해 이해의 증진도를 높여 나감

5. 기존 리더십과 서번트 리더십 비교

리더·부하 간의 관계에 대한 인식체계

- 리더가 구성원과의 관계를 어떻게 인식하느냐에 따라 기존 리더십과 구별

구분	기존 리더십	서번트 리더십
개요	<ul style="list-style-type: none"> 리더 우선의 사고 수직적 상하관계 피라미드형 조직 체계 	<ul style="list-style-type: none"> 서번트 우선 인식 뒤에서 구성원의 성공과 성장을 촉구하고 지원하는 관계 역 피라미드형 조직 체계 팀워크와 공동체 형성
리더 · 구성원 관계	<ul style="list-style-type: none"> 구성원 위에 군림하려는 수직적 관계 리더는 권력과 권한, 힘을 가진 사람이고, 구성원은 리더의 권한과 힘에 복종하고 따르는 사람 리더는 지시 · 평가하는 사람이고, 구성원은 수행 · 평가 받는 사람 	<ul style="list-style-type: none"> 리더는 구성원을 위해 존재한다고 생각하면서 구성원 위에 군림하려는 관계가 아니라 구성원의 성공과 성장을 지원하고 촉진하는 서번트 리더 리더는 구성원들이 일에서 성공하고 성장할 수 있도록 봉사하고 헌신하는 것을 자신의 사명으로 간주 자기중심적인 사고와 행동이 아니라 희생과 인내를 바탕으로 리더는 구성원을 돕고 구성원을 위해 헌신, 봉사

5. 기존 리더십과 서번트 리더십 비교

전통적 리더십과 서번트 리더십의 비교

구분	기존 리더십	서번트 리더십
관심영역	<ul style="list-style-type: none"> 일의 결과 	<ul style="list-style-type: none"> 일 추진 시 장애 요인
가치관	<ul style="list-style-type: none"> 자기중심적, 자기 기준에 따른 지시와 감독 	<ul style="list-style-type: none"> 개방적, 사람을 믿고 수용, 긍정적, 유머러스 함
사람에 대한 가치관	<ul style="list-style-type: none"> 시켜서 결과를 만들어 내도록 하는 대상 	<ul style="list-style-type: none"> 도와줌으로써 성공과 성장의 대상
과제와 사람의 중요성	<ul style="list-style-type: none"> 과제 우선 	<ul style="list-style-type: none"> 사람 우선
상하관계	<ul style="list-style-type: none"> 상명 하복 	<ul style="list-style-type: none"> 존중과 관심
업무추진방식	<ul style="list-style-type: none"> 자기방식 강조 	<ul style="list-style-type: none"> 아이디어 구함
생산성	<ul style="list-style-type: none"> 시간과 경비, 생산량 등 양적인 척도 중시 	<ul style="list-style-type: none"> 구성원의 자발적인 행동이나 아니냐를 중시
시간관념	<ul style="list-style-type: none"> 시간이 항상 없음 	<ul style="list-style-type: none"> 스스로 시간을 만듦
경쟁에 대한 시각	<ul style="list-style-type: none"> 내부경쟁 조장, 경쟁 매커니즘 고안 	<ul style="list-style-type: none"> 과다경쟁을 경계, 모두 잘 할 수 있다는 신념 강조
평가	<ul style="list-style-type: none"> 결과 중심 	<ul style="list-style-type: none"> 노력 평가

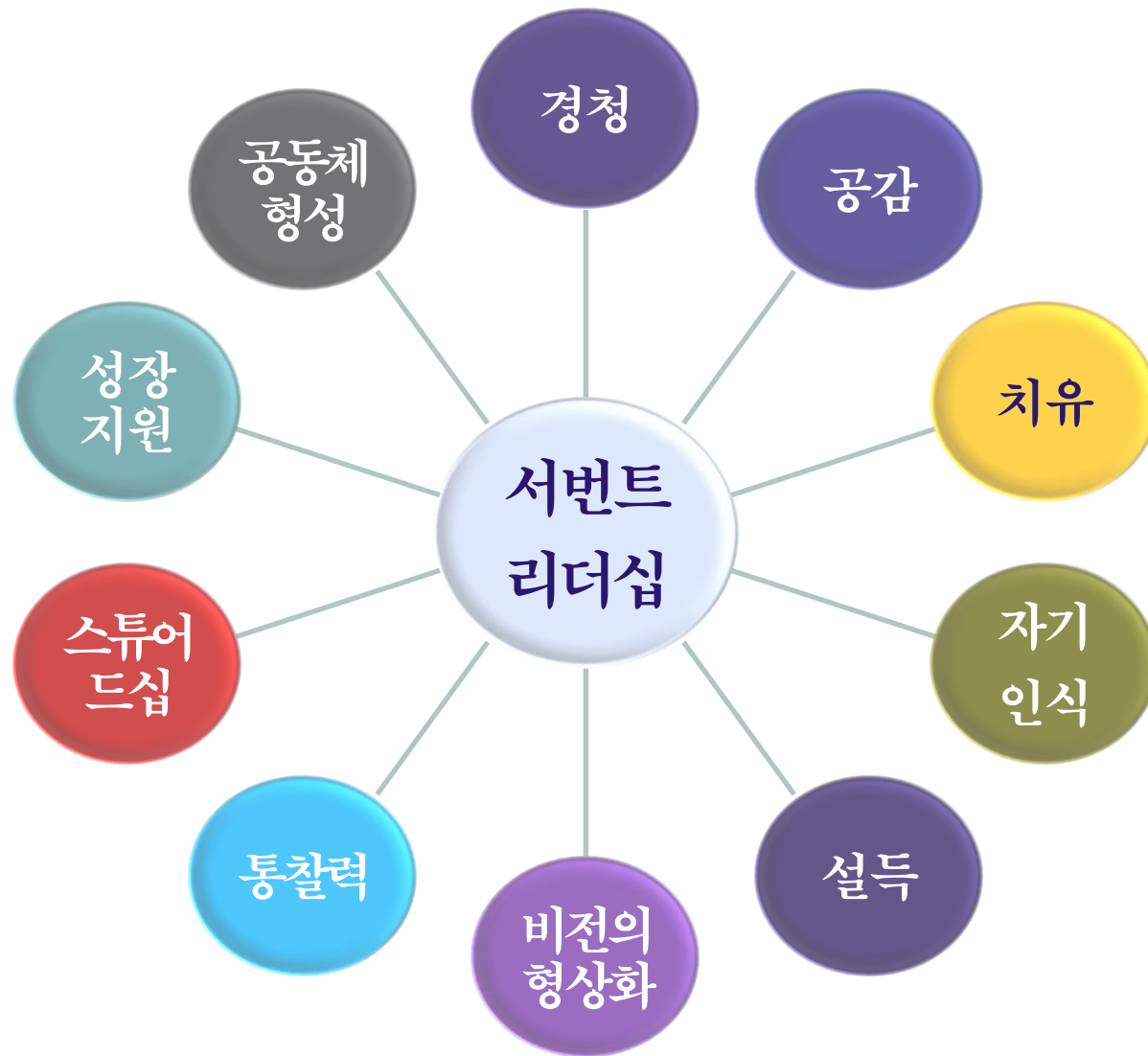
6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

서번트 리더의 10가지 행동 특징



6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

서번트 리더의 10가지 행동 특징



6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

서번트 리더의 10가지 행동 특징

경청, 내면으로 다가가기

- 일반적으로 리더들은 커뮤니케이션에 대한 중요성을 지속적으로 강조하며, 다른 사람의 이야기를 진심으로 들어 줌으로써 더욱 강화 됨
- 경청은 서번트 리더의 행동에서 요구되는 가장 큰 특징
- 단순히 잘 듣고 이해하는 것이 아니라, 상대방의 말의 내용은 물론 말한 사람의 의도, 욕구, 내면의 감정까지 이해하려는 적극적인 커뮤니케이션 활동
- 진정한 경청이 있을 때, 말하는 사람과 심리적 교류까지 가능해 짐
- 결과적으로 조직의 생산성은 높아지고 조직은 생동감이 넘침

공감, 내적인 동인 끌어내기

- 서번트 리더는 다른 사람을 이해하고 공감하기 위해 노력한다. 공감은 차원 높은 이해심
- 조직의 구성원들의 감정과 정신을 공감한다는 것은 가장 소중한 자원을 진정으로 이해한다는 것이며, 진정으로 구성원 개개인의 다양성을 인정
- 서번트 리더의 구성원에 대한 정확한 이해와 공감은 구성원의 경험과 감정세계로 이입되어 리더가 신뢰할 수 있는 사람임을 보여줌
- 리더의 공감은 갈등으로 인한 구성원들의 정신적, 심리적 에너지를 분산시키고 조직과 업무에 몰입을 통한 성과 창출로 이어짐

6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

서번트 리더의 10가지 행동 특징

치유

- 서로의 관계를 치유할 수 있는 능력은 조직의 변화와 통합을 위한 아주 강한 원동력
- 구성원들의 정신적, 심리적인 상처를 이해하고 그들을 좀 더 밝고 긍정적으로 변화시키는 일은 서번트 리더의 중요한 역할
- 구성원들이 제대로 업무를 수행할 수 있도록 하기 위해서는 먼저 구성원들의 심리 상태에 대한 관심과 배려
- 구성원들의 마음의 상처를 치유하는 것은 조직 전체를 변화시키고 하나로 통합

자기인식

- 서번트 리더는 무조건적으로 섬기는 부하의 개념과는 다르다. 분명한 자기 인식을 기반으로 근거가 타당한 대안을 제시
- **명확한 자기 자신에 대한 인식** - 자신이 서번트라는 인식에서 출발한다.
- 다른 사람에게 봉사하고 지원하는 가운데 조직을 이끌어가며, 구성원들이 업무를 잘 추진할 수 있도록 서비스를 제공하고 이를 통해 목적 달성
- **구성원에 대한 인식** - 구성원을 성공과 성장의 대상으로 인식하고 가장 중요한 자원으로 인식
- 이러한 인식을 기본으로 리더는 구성원의 성공과 성장을 도와주는 것으로 리더십을 발휘, 성장을 위해 필요한 요소를 살피고 충족시키기 위한 지원
- 구성원을 성공과 성장의 대상으로 인식하는 관계 속에서 업무를 추진, 어떻게 자신의 노하우를 전달해 줄 것인지를 고민

6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

서번트 리더의 10가지 행동 특징

설득

- 서번트 리더는 조직 내 의사결정을 할 때 직위가 주는 권위에 의존하는 것이 아니라 설득에 의존
- 복종을 강요하기 보다는 구성원을 확신시키기 위해 노력
- 이런 행동 특징은 전통적인 리더십과 서번트 리더십의 가장 큰 차이점
- 반드시 구성원들의 감정과 정서가 고려된 설득
- 감정이나 정서가 배제된 채 논리적으로 설명하면 이성적으로는 압도되어 받아 들이지만 그 사람의 감정이나 마음을 움직이지 못함으로 진정한 합의가 아님

비전의 형상화

- 비전이란 조직이 달성하고자 하는 꿈을 구체화한 것으로 미래의 가시화된 모습
- 대부분의 조직은 비전을 가지고 있지만 구성원들의 비전을 모두 동일하게 반영하고 있지는 못함
- 그래서 리더는 조직의 비전을 형상화하여 구성원들이 동일하게 이해하고 달성하고자 하는 목적으로 받아들이게 만들어야 함
- 형상화 되고 가시화된 비전은 구성원들에게 큰 영향력을 미침
- 그 결과 강한 응집력이 형성되어 장기적인 관점에서 전략적인 사고와 계획을 가능하게 하는 힘

6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

서번트 리더의 10가지 행동 특징

통찰력

- 통찰력은 반드시 미래에 국한된 것이 아니라 과거로부터의 교훈을 이해하는 능력이며, 현실상의 교훈을 정확히 파악하는 능력
- 과거와 현재에 대한 명확한 이해와 파악이 곧 미래를 대처하는 의사결정을 가능하게 하는 것
- 통찰력은 순수한 관찰이며 경험으로부터 단련된 직관

스튜어드십-내 것이 아니라는 마음

- 스튜어드십이란 다른 사람을 위해 무엇인가를 간직하고 있는 것을 의미하며, 다른 사람을 위해 봉사하는 것을 최고의 미션이라 생각한다.
- 자신에게 부여된 지위와 권력은 조직의 목적을 달성하기 위한 도구이며 구성원을 위하여 봉사하고 지원하기 위한 도구라 인식
- 스튜어드십으로 무장된 리더는 구성원이 우선이라 생각하고 구성원들 위에 군림하는 것이 아니라 구성원의 성공과 성장을 지원하는 위치라 인식
- 다른 누군가를 대신해 무언가를 맡아 관리하는 것이라 생각하기 때문에 가장 먼저 다른 사람의 필요를 충족시키는 데 전념
- 통제보다는 개방과 설득을 강조

6. 섬김의 리더가 보여주는 행동의 특징

서번트 리더의 10가지 행동 특징

성장지원

- 모든 구성원들에게 본연의 가치가 있음을 믿고 행동
- 모든 구성원들이 개인적, 직업적, 정신적으로 성장 할 수 있도록 자신에게 부여된 권한을 최대한 활용하여 지원해야한다는 책임의식
- 구체적인 행동
- 다른 구성원의 발전이나 그를 돕기 위한 기금 마련
- 구성원들이 제시한 아이디어나 제안들에 대한 관심 표현
- 의사결정 과정에서 구성원들의 참가를 적극 권장하기
- 정리하고 된 직원이 다른 일을 찾도록 적극적으로 도와주기

공동체 형성

- 서번트 리더는 항상 조직 구성원들이 서로의 관심 사항을 공유하고, 공동의 목표를 함께 인식하도록 격려
- 업무 추진에서는 경쟁을 부추기는 것보다 협력을 권장하고, 팀워크가 발휘되는 공동체 의식을 강조
- 구성원 각자의 가치와 가능성을 믿음으로 개인의 성과보다는 팀 성과를 앞세우며 조직 전체의 효율성에 기여한 정도를 중요시

תודה

Dankie

Gracias

Спасибо

شكراً

Merci

Takk

Köszönjük

Terima kasih

Grazie

Dziękujemy

Děkojame

Ďakujeme

Vielen Dank

Paldies

Kiitos

Täname teid

谢谢

Thank You

Tak

感謝您

Obrigado

Teşekkür Ederiz

감사합니다

Σας ευχαριστούμε

ขอบคุณ

Bedankt

Děkujeme vám

ありがとうございます

Tack