글_ **차동옥**(성균관대 경영학부 교수)

낮춤으로써 높이 솟는, **서번트 리더십** (Servant Leadership)

기업 경영의 환경이 급변함에 따라 리더십에 관한 관심이 여느 때보다 높다. 현재 국내외에서 가장 각광을 받고 있는 리더십 패러다임이 바로 '서번트 리더십(Servant Leadership)'. 미국의 그린리프에 의해 처음 제시된 서번트 리더십은 구성원들의 잠재력을 발휘하도록 도와주는 인간 존중을 바탕으로 하는 헌신의 리더십이다. 성공적인 경영을 위해서라면 이제 직원을 섬기는 자세와 가치관을 지닌 적극적인 서번트가 되어야 한다.

탄탄대로를 달리던 다국적 기업 리버메이드의 CEO였던 볼프강 슈미트와 국내 굴지의 재벌그룹이었던 대우의 김우중 전 회장의 경영 실패의 원인은 무엇일까? 이들 CEO는 최고경영자의 자리에 오르기까지 수많은 난관을 극복하는 과정에서 그 역량이 충분히 입증되었다고 볼 수 있다. 그러므로 경영 실패의 원인은 능력 부족 때문이 아니라 회사의 실상을 정확하게 인식하는 것을 방해한 경영자들의 잘못된 사고방식 때문이라고 볼 수 있다.

많은 경영학자들이 경영자들의 판단력을 흐리게 만드는 CEO의 정신세계에 대해 언급하고 있다. 예를 들면, 미국의 경영학자 밀러는 그의 책 〈*The Icarus paradox*〉에서 초기에 성공한 기업의 CEO와 관리자들이 결국에는 실패하는 현상을 '이카로스의 패러독스'라고 하였다.

이카로스는 그리스 로마 신화에 나오는 캐릭터인데 새의 깃털을 밀랍으로 붙여서 만든 날개를 달고 날 수 있게 되었다. 그러나 태양에 너무 가까이 가는 바람에 날개의 밀랍이 녹아 결국은 추락하게 된다.

이처럼 처음에 성공한 경영자가 나중에 지나친 자신감을 갖게 되면 신중한 고려 없이 위험이 따르는 의사 결정을 서슴없이 내리는 등 궁극적으로 경영 실패로 치닫는 경우가 생긴다.

군림하는 리더보다 섬기는 심부름꾼

그렇다면, 이러한 최고경영자들의 경영 실패를 막아주는 리더십 모델은 무엇인가? 그것은 바로 1970년대 미국 최대의 전화 회사 AT&T에서 경영관련 교육과 연구를 담당했던 로버트 그린리프에 의해 처음으로 제시된 '서번트 리더십'이라고 할 수 있다.

그린리프는 서번트 리더십을 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 조직을 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이라고 정의했다.

서번트 리더는 다른 사람을 지배하고 군림하는 사람이 아니라 섬기는 리더다. 즉, 서번트 리더는 자기 자신을 낮추고 다른 사람들의 의견을 겸허히 경청하며 자기 자신의 강점과 약점을 정확하게 파악하고 있으므로, 잘못된 판단을 가져오는 과도한 자신감에서 벗어나게 된다.

그린리프는 서번트 리더십의 기본 아이디어

를 헤르만 헤세의 단편소설인 〈*동방순례*〉로부터 얻었다고 밝혔다. 그 소설은 순례단 중 허드렛일을 하는 레오라는 인물에 초점을 맞추고 있다. 레오는 특이한 존재였다. 여행 중에 모든 허드렛일을 맡아서 하던 레오가 사라지기 전까지 모든 일은 잘 되어갔지만, 레오가 사라지자 일행은 혼돈에 빠지고 흩어져서 결국 여행은 중단되었다. 사람들은 레오가 없어진 뒤에야 그가 없으면 아무것도 할 수 없다는 사실을 깨달은 것이다.

그 일행 중 한 사람이 몇 년을 찾아 헤맨 끝에 레오를 만나 여행을 후원한 교단으로 함께 가게 되었다. 거기서 그는 그저 심부름꾼으로만 알았던 레오가 그 교단의 책임자인 동시에 정신적 지도자이며 훌륭한 리더라는 것을 알게 된다. 레오는 서번트 리더의 전형이라고 볼 수있다.

존중, 리더십의 새로운 패러다임

로버트 그린리프에 의해 제시된 서번트 리더십은 이후 드럭커, 스티븐 코비, 피터 센게 및 워런 베니스 등과 같은 세계적 리더십의 대가들의 리더십 이론에 큰 영향을 미쳤고 현재 가장 많은 주목을 받고 있는 리더십 모델이기도 하다. 그 이유는 서번트 리더십이 효과가 있고 21세기의 경영자들에게 절실히 필요하기 때문이다.

세계적인 경영학 석학인 드럭커는 그의 저서 〈*미래경영*〉에서 오늘날과 같은 지식경영시대에서는 기업을 비롯한 여러 조직에 상사와 부하의 구분이 없어지며, 지시와 감독도 더 이상 통하지 않을 것이라고 하였다.

따라서 21세기에는 리더가 부하들보다 우월한 위치에서 부하들을 이끌어야 한다는 기존의 리더십 패러다임 대신, 부하들 의견을 경청하고 부하들의 성장을 위해 노력하고 헌신하며, 부하들과 함께 더 나은 공동체를 만들어나가는 리더십인 서번트 리더십이 요구된다고 볼 수 있다.

리더들이 이러한 서번트 리더십을 발휘할 때 부하들과의 신뢰가 형성이 될 것이고, 조직을 위한 부하들의 자발적인 노력을 이끌어낼 수 있을 것이다.

윤리와 책임감을 갖춘 심부름꾼이 되어라

또한 그린리프에 의하면 서번트 리더십은 높은 윤리성을 동반한다. 그러므로 서번트 리더십은 엄격한 도덕성을 가지고 기본적인 가치관에 의거해 부하들을 이끌어가는 윤리적 리더십이라고도 볼 수있다.

기업의 경영자와 관리자들이 윤리적 리더십을 가지고 있을 때 그 기업이 이해관계자, 즉 고객, 주주, 금융기관, 지역사회, 협력업체 및 정부로부터 신뢰를 얻을 수 있다.

회계부정을 저지른 결과 파산상태에 도달한 미국의 엔론사나 월드콤 같은 예에서 보듯이 지식과 능력이 아무리 뛰어나다고 하더라도 기업의 비도덕적이거나 불법적인 행동은 리더 개인에게는 물론 기업 전체에 치명적이고 부정적인 결과를 가져온다.

기업이 사회적 책임을 제대로 수행하지 않을 경우 그 기업에 대한 신뢰도는 낮아질 것이고 그 결과 기업의 브랜드 이미지가 저하되어 장기적으로 그 기업은 생존과 발전에 심각한 위협을 맞이할 것이다.

이렇게 볼 때, 지속적인 기업의 생존을 위해 벤처기업의 경영자들은 서번트 리더십을 갖추고 발휘해야한다.

서번트리더십은 오늘날 모든 경영자와 관리자들이 갖추어야 필수불가결한 요건이라고 볼 수 있다.