

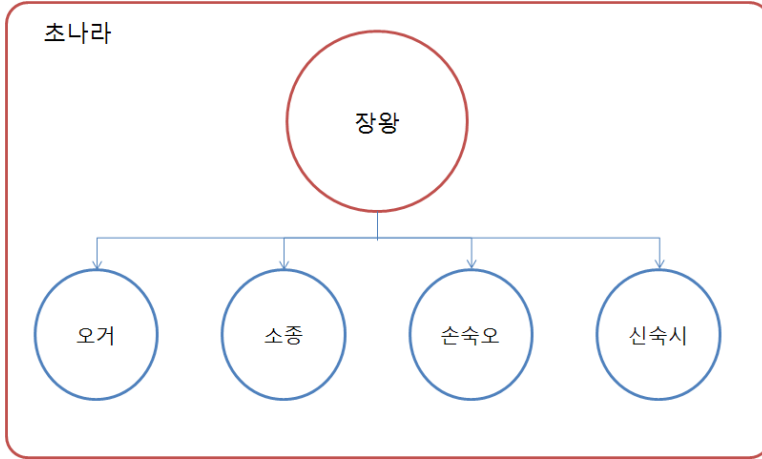
**7차시 초나라 장왕의 불비불명 고사와  
팀 목표 관리의 리더십**

**학습 내용**

- 1. 리더의 목표설정**
- 2. 조직의 공동운명을 좌우하는 목표**
- 3. 리더의 목표설정 4원칙**
- 4. 조직의 목표설정 3가지 기준**

## ■ 불비불명 ■

불비불명 - 날지도 않고 올지도 않는다는 말로, 큰일을 하기 위해 오랫동안 조용히 때를 기다린다는 뜻



춘추오패라 하여 춘추시대 5대 패자를 일컫는 말이 있다. 초장왕은 춘추오패의 한사람으로 근본 없는 오랑캐에 불과했던 초나라를 강대국으로 성장시킨 진정한 실력자이다. 하지만 그가 처음부터 덕망 높고 어진 군주로 이름을 알렸던 것은 아니었다. 그는 즉위 3년이 지나도록 밤낮으로 음주가무만을 즐겼고 누구의 충고도 들으려고 하지 않고, 오히려 충고를 하려는 자는 죽음으로써 그 죄를 묻겠다고 선언했다.

이에 국정은 어지러웠고, 나라 안에는 그와 함께 주색잡기에 열중하고 그의 비위를 맞추는 간신들로 가득했다. 보다 못한 오거가 충언을 했지만 역시 장왕은 듣는 척도 하지 않았다. 이에 소종이 죽음을 무릎 쓰고 간언을 했다. 죽음을 무릎 쓴 소종의 용기에 장왕은 음주가무를 끊고 국정을 운영하는데 심혈을 기울이기 시작한다.

장왕은 여론의 지지와 객관적 정세의 유리한 배합을 적절하게 이용하여 초나라가 중원을 제패하는 데에 성공하고 진정한 실력자로서의 등극하게 된다.

### 1. 리더의 목표설정

리더가 목표를 설정하고 그 목표에 따라서 구성원이 잘 따라 오고 있는지, 리더가 원하는 방향으로 조직이 흘러가고 있는지를 체크하는 것 또한 리더가 해야 할 일이다.

1) 리더는 일을 시작하기 전에 상황을 점검한다.

좋은 리더는 사람들에게 영향을 미치는 일을 시작하기 전에 그 일을 철저히 분석하고 생각해본다. 또한 일을 시작하기 전에 그 일에 있어서 자신이 해야 할 일과 하지 말아야 할 일을 구분하고, 자신이 목표를 성공시키기 위해서 지불해야 할 대가를 미리 계산해본다.

2) 리더는 객관적인 사실을 바탕으로 자신을 신뢰해야한다.

리더는 자신이 조직과 팀을 이끌 수 있는 자질과 능력을 갖고 있다는 자신감과 신뢰감을 스스로가 갖고 있어야 한다. 특히 그 신뢰는 자신이 이루어 놓은 업적과 결과를 바탕으로 한 객관적인 사실에서 자신감을 얻어야 한다. 그런 업적과 결과가 없는 조직의 리더는 실체가 없는 리더십을 믿고 있는 것이다.

자기 스스로에 대한 자신감과 신뢰가 있는 리더라면 목표를 실행하는 과정에서 자신의 경험을 바탕으로 문제를 해결해 나갈 수 있다.

목표를 달성하는 과정에서 부딪히게 될 수없이 많은 문제 상황과 장애요소들을 해결할 수 없을 것이다. 리더는 문제의 원인을 파악하고 문제를 해결하는 과정에서 장애요소와 문제를 객관적인 시각으로 해석하고 해결할 수 있어야한다. 만약 리더가 문제 상황을 객관적인 시각으로 보지 못한다면 리더는 금방 자신의 약점을 드러내고 말 것이다.

이에 대해 빌 야스만은 이렇게 말했다.

"실제적인 리더는 환상을 줄여줄 만큼 충분히 객관적인 사람이다. 리더는 자기기만을 비전이라고 착각하지 않는다."

즉 리더는 낙관과 실제, 직관과 계획, 믿음과 실제 사이에서 균형을 잘 잡을 수 있어야 한다.

3) 좋은 리더는 다른 사람들이 말하는 것을 유심히 듣는다.

리더가 겪은 과거의 경험으로부터 아무리 많은 것을 배운다고 해도 과거의 경험이 현재에 필요한 모든 것들을 배울 수 없다. 경험과 더불어 필요한 것은 바로 정보다. 리더는 여러 정보와 자료들을 수집해야 한다. 또한 많은 사람들로 부터 아이디어를 얻으려고 노력해야 하고, 조직 내에 있는 사람들과의 대화를 통해서 앞으로 일어날 일들에 대해서 예측할 수 있어야 한다. 뿐만 아니라 자신에게 적절한 조언을 해줄 수 있는 조직 외부의 리더들을 만나서 시간을 보내는 것도 필요하다.

### 우리 초나라가 이 중원을 제패해 버리겠어!

장왕이 음주가무로 보낸 지난 삼년이 장왕에게는 옥석을 가리고 국정을 진단하는 기간이었던 것이다. 그는 죽음을 무릎 쓰고 자신에게 충직하고 바른 말을 한 신하 오거와 소종에게 정치적 실무를 맡기고 유능한 인재를 등용하는데 힘을 쏟는다.

그러던 중에 장왕은 손숙오 라는 인물에 대해 듣게 된다. 변두리 고장에 지혜로운 선비가 피난 와서 살고 있는데 그가 친척들과 마을 사람들을 설득하고 동원해서 대규모의 관개 수리 공사로 농업 생산량을 획기적으로 증대시켰다는 이야기로, 이에 장왕은 지체 없이 손숙오를 조정으로 불러들여 최고 관직에 임명해서 국정을 맡도록 한다.

손숙오로 인해 초나라는 수공업과 상업에 걸쳐 '사업하기 좋은 나라'라는 평판이 생겨나며 경제가 눈부시게 성장을 하게 된다. 손숙오는 아무리 좋은 사업이라고 할지라도 서둘러 벌이지 않았고 교육과 홍보를 먼저 하는 것으로 사업의 필요성을 납득시키고 협력자들을 모았다.

민생의 안정을 중심에 둔 경제발전을 이룬 초나라는 이제 강력한 군사력을 배경으로 중원의 정치에 개입하기를 원한다. 장왕의 또 하나의 목표인 실력자로 한걸음 나아가는 것이다.

### 2. 조직의 공동 운명을 좌우하는 목표

목표설정이론에 따르면 구체적이고 적정한 수준의 어려운 목표는 사람들을 동기부여 시킨다고 말한다. 실제로 초나라의 장왕이 처음부터 중원 재패를 목표로 두고 있었는지 알려진 바는 없다. 하지만 초나라의 장왕은 적정한 수준의 어려운 목표를 제시를 했고, 그 목표를 구성원이 달성해 나가면서 실제로는 부강한 나라를 만들었다는 사실은 기록에 나와 있다. 현명하고 능력 있는 인재를 찾고, 그 인재가 능력을 발휘할 수 있도록 만들고 그로인해 나라를 부강하게 만드는 것은 차근차근 단계를 밟아 가면서 이루어 놓은 업적이기 때문이다. 실제로 우리의 행동은 대개 우리의 욕구를 만족시키려는 목적을 갖고 움직인다. 즉, 목표는 왜 일하는지에 대한 목적의식을 제공함으로써 주어진 목표를 달성하기 위해 노력하게

한다. 때문에 높은 성취 욕구를 가지고 동기 부여된 사람들은 지속적으로 목표설정을 한다.

장왕의 목표는 간단했다. 초나라가 부강해지고 주변국들을 이끄는 리더가 되는 것이었다. 그리고 그 목표를 이루기 위해서 먼저 기반을 마련한 후에 국제사회에 발을 내딛었다. 장왕은 초나라의 공동의 목표를 '주변 국가들의 리더'로 설정했다.

공동의 목표는 모든 이해관계 집단들이 그 목표를 실현하기 위해 힘을 합할 때 이를 수 있다. 그러나 모든 목표가 구성원들에게 '공동운명의식'을 고취시키지는 않는다. 예를 들어 잭 웰치가 제너럴일렉트릭(GE) CEO로 취임할 당시 선언한 유명한 목표인 "모든 사업에서 세계에서 1등 아니면 2등이 되라."라는 목표는 각 사업부서의 목표가 될 수는 있어도 GE 전체의 목표가 될 수는 없다. 왜냐하면 이 목표는 공동운명의식을 고취하는 목표가 아니기 때문이다.

조직에서 공동 운명적 목표를 세우는 것은 매우 중요하다. 그것은 사람들이 소그룹 목표의 편협함을 넘어서서 보다 원대한 목표를 꿈꾸게 만들기 때문이다.

### 신속시한데 혼날 텐데...?

장왕이 실력자의 권위를 내비치며 소집한 회의에서 진나라와 함께 복종을 약속한 정나라가 장왕이 귀국하자마자 다시 진(晉)나라에 붙어버리는 사건이 발생했다. 장왕은 분개했고 정나라의 국도를 에워 쌓고 3개월 동안 총공세를 퍼부어버리기에 이른다. 이에 정나라는 진(晉)나라에 도움을 청하지만, 진나라가 도착하기도 전까지 버티지 못하고 항복을 선언한다. 초나라가 무력으로 정나라의 성문을 열자 정왕공이 장왕 앞에 무릎을 꿇고 사과한다. 이때 공자 영제가 장왕에게 정나라를 취하라고 권하게 된다. 이에 장왕은 자신의 과오를 인정하고, 진나라에 다시 군주를 세우고 독립 시켜주었다. 장왕은 이와 같은 신하의 가르침을 잊지 않고, 이번에도 정나라와 동맹을 맺고 물러난다.

### 적 또한 왕의 명령에 따라 충성을 다한 자들일 뿐, 경관 거부!

기원전 579년, 피의 전투가 시작된 것이다. 몇 차례 탐색전만으로 초군은 진군을 무너뜨리고 대승을 거두게 된다. 이때 퇴각하던 진군은 황하를 건너는 과정에서 얼마 안 되는 배에 먼저 오른 자들이 나중에 배에 오르려는 동료의 손과 팔을 잘라버리는 끔찍한 상황을 연출하기도 했다. 장왕은 이 과정에서 지난날 초성왕이 진문공에게 당한 '성복 전투'의 패배를 설욕했다는 데 의의를 두고 더 이상 추격하지 않아 진군이 황하를 건너 달아날 수 있게 해주었다.

병사들은 죽은 진나라 군인들의 시체를 한자리에 모아 큰 무덤을 만드는 경관을 지어 초군의 위세를 알리자는 요청을 해온다. 이에 장왕은 이를 거부한다. 그리고는 진군의 시체들을 묻어 주고 황하의 신에게 제사를 지내고 돌아온다. 이는 장왕의 패자다운 아량을 돋보이게 하는 대목이다.

### 3. 리더의 목표설정 4원칙

리더가 단순하고 구체적인 목표를 제시하면 사람들은 목표를 더 잘 이해하게 되고 더 나은 성과를 거두게 된다. 강력한 공동의 목표는 구성원들로 하여금 열정과 의욕을 갖게 한다. 즉, 사람들의 머리뿐만이 아니라 가슴까지 움직이는 것이다.

초나라의 장왕이 진나라와의 전쟁에서 완벽한 대승을 거뒀음에도 불구하고 과거 현자의 말에 따라서 진나라를 복속시키지 않았다. 또한, 죽은 병사들로 정나라의 대승을 알리고자 하는 유혹에서도 올바른 것을 판단으로 리더로서 존경받으면서 목표를 달성해 나가는 그릇이 큰 리더십을 발휘했다.

사람들은 다른 사람과 경쟁할 때 흥분을 느끼고, 그것은 사람들의 의욕을 불러일으킨다. 이에 대해 마이크로소프트(MS)의 CEO 스티브 발머(Steve Ballmer)는 “경쟁이야말로 모든 사람들이 최선을 다하도록 만드는 원동력입니다. 저는 늘 경쟁이 좋다는 사실을 기본 전제로 해서 시작합니다.”라고 말한다. 효과적인 목표를 세우기 위해서는 목표작성 모델의 네 가지 기준을 포함시켜야 한다.

주나라가 통치하고 있던 시대에 초나라는 주나라를 제치고 리더의 역할을 해야겠다는 단순하고 구체적인 목표를 갖고 있었다.

단순하고 구체적인 목표는 목표를 정확하게 측정할 수 있게 하고, 여러 가지 해석의 가능성을 배제시킬 수 있어 효과적이다. 예를 들면, '최고의', '탁월', '우수한' 과 같은 단어들은 사람마다 다양한 해석을 할 수 있기 때문에, 그 정도를 정확히 평가하기가 어렵다. 목표를 설정할 때는 목표작성 모델을 따르는 것이 좋다.

#### 목표작성 모델의 요소

- 1) 단일한 결과 : 여러 목표가 있을 경우 그 목표를 달성함으로써 얻게 될 하나의 최종결과를 제시해야 한다. 다수의 목표는 구성원들에게 혼란을 줌으로써 원하는 결과를 얻지 못할 수 있기 때문이다.
- 2) 구체적인 목표 : 목표는 기대되는 성과의 정확한 수준을 표현해야 한다.
- 3) 측정 가능한 목표 : 측정된 것만이 완수 된다. 목표를 성취하기 위해서는 정기적으로 진행 상황을 관찰하고 측정할 수 있어야 한다.
- 4) 목표 마감일 : 목표를 달성하기 위한 구체적인 날짜를 정해야 한다. 사람들은 보통 마감일이 정해져 있을 때 그 날짜에 과업을 완수하기 위해 좀 더 열심히 일을 한다. 사람들은 그들이 할 수 있을 때 혹은 편할 때 일을 하겠다고 생각하면 그것을 빨리 완료하지 못하는 경향이 있다.

#### **목표달성! 중원 제패에 성공하고 진정한 실력자로서의 등극**

장공이 병사한 후 2년이 지난 기원전 589년, 초나라의 주최로 초나라 땅에서 대규모 회의가 소집된다. 모두 12개국이 참가를 했는데 약소국뿐만 아니라 강대 세력인 진(秦)과 제(齊)도 참석해서 자리를 빛냈다. 이는 마침내 초 장왕의 중원 제패의 꿈이 실현된 것이다.

장왕은 결국 이단시 되던 남만 세력의 중원 진출을 성공적으로 이끌어 냈다. 여기에서 장왕의 포용과 확장 능력을 볼 수가 있는데, 그는 목표를 세우고 그 목표를 이루어가는 과정에 있어서 주위의 말에 귀를 기울일 줄 알았으며 자신의 과오를 뉘우칠 줄 알았고, 적을 포용할 줄 알았다.

#### **4. 목표 설정 3가지 기준**

공동의 적만큼 구성원들을 똘똘 뭉치게 하는 것은 없다. 초나라의 목표는 단 하나, 초나라가 부강해져서 중원을 재패하는 것이다. 이는 초나라를 제외한 경쟁국들에 관련한 내용으

로 장수와 국민들은 초나라 이외의 나라에 대한 경쟁심이 있었던 것이다.  
잘못된 경영자들은 영업사원끼리 경쟁을 붙이는 등 오히려 사내 경쟁을 부추기는 실수를 저지른다. 비즈니스 위크(Business Week)지는 경쟁에 관해 이렇게 말했다.  
“팀워크나 균형을 강조하는 경영 이론이나 친절과 감성지능 개발에 관한 저술이 쏟아져 나오지만 사람들은 여전히 경쟁에서 이겨 최고가 되고 싶어 한다. 사람들은 누구나 이기고 싶어 한다.”  
그러나 이 말은 문제가 있다. ‘팀워크’와 ‘최고가 되고 싶은 열망’을 상호 배타적인 관계로 보았기 때문이다. 하지만 이 둘은 상호 배타적인 관계가 아니다. 사람들은 팀의 구성원으로서 팀워크를 잘 발휘하여 외부 경쟁자와의 경쟁에서 승리할 수 있다. 구성원들은 외부 경쟁 세력에 맞서기 위해 단합하기 때문이다.  
리더는 협업이 경쟁과 대치되는 개념이라고 생각해선 안 된다. 협업과 경쟁은 서로 대립되는 힘이 아니다. 가장 이상적인 것은 기업 내부에서는 협업을 지향하고 기업 외부에 대해서는 경쟁을 지향함으로써 둘 사이의 조화를 이루는 것이다.

#### **목표작성 모델에 필요한 3가지 기준**

- 1) 어렵지만 성취 가능한 목표 : 많은 연구결과에서 보여주듯 사람은 쉬운 목표, 너무 어려운 목표, 단순히 ‘최선을 다하라’고 말한 목표보다 다소 어려운 목표를 더 잘 수행한다. 현실적으로 성취할 수 있는 것을 목표로 설정하라. 지킬 수 없는 약속은 하지 말고, 너무 많은 것을 시도하려는 태도를 삼가라.
- 2) 참여적인 목표설정 : 대체로 목표를 설정하는 과정에 참여한 사람들은 목표를 지정받은 사람들보다 더 뛰어난 성과를 나타낸다.
- 3) 목표에 대한 몰입 : 목표를 달성하기 위해서 구성원들은 그 목표를 수용해야 한다. 그런데 이때 구성원들이 목표설정에 참여하는 것은 목표를 받아들이는 데 도움이 된다. 만약 구성원들이 목표달성에 전념하지 않는다면 다른 기준들을 잘 충족했다고 해도 목표를 달성하지 못할 수 있다.