



리더가 갖춰야 할 조건

- 지(智) 성(聖), 신(信), 의(義), 인(仁) 용(勇) 엄(嚴) -



박재희
인문경영원 대표

- 성균관대 철학박사
- (전)포스코 석좌교수
- (전)서울시 문화재 전문위원
- 인문경영원 대표
- 흥천 Salon In Moon 대표

도양의 병법서 <손자병법(孫子兵法)>은 장군의 관점에서 바라본 전쟁 교과서다. 전쟁을 기술(skill)이 아닌 도(道/art)의 경지로 승화시킨 손자병법은 전쟁 철학과 승리의 전략서로 동서양 리더들의 필독서였다. 군주가 오너(owner)라면 장군은 임명된 리더(CEO)다. 저자 손무(孫武) 역시 전문직 장군이었고, 오(吳)나라 왕 합려에게 스카우트되어 춘추시대 말기 여러 전쟁에 참전하여 승리의 주역이 되었다.

총 13장으로 이루어진 <손자병법> 1편 1장에는 전쟁의 정의와 장군의 임무에 대하여 말하고 있다. '전쟁(兵)은 국가의 대사(大事)로서 사람의 생사(死生)가 달려 있고, 국가의 존망(存亡)이 걸려 있는 일이니, 전쟁을 지휘하는 장군은 어느 하나라도 빠트리지 않고 철저하게 따져서(察) 전쟁을 수행해야 한다.' 개인의 영욕과 안위에만 관심을 두고 자리에 연연하는 사람이라면 장군이 될 자격이 애초부터 없는 사람이다. 함께 전

장에 나온 병사들을 끝까지 책임지고 고향으로 살려서 돌려보내야 하고, 후방의 국민과 조국의 안위를 책임져야 한다. 이런 책임감과 철학이 있어야 비로소 장군의 자격이 있다는 것이다.

현대 사회 조직의 리더 역시 조직의 존망과 구성원의 생존을 책임진 사람이다. 리더가 누구냐에 따라 조직의 미래와 명운이 걸려 있다고 해도 과언이 아니다. 손자병법에서 말하는 장군을 임명할 때 반드시 고려해야 할 5가지의 덕목을 살펴본다.

첫 번째 실력(智)이 있어야 한다. 실력은 병법이나 줄줄 외고, 이론만 갖춘 실력이 아니다. 실력은 현장을 기반으로 한다. 현장에서 가장 최적의 전략을 짜서 승리로 이끌 수 있는 것이 실력이다. 위기에 빠진 현장에서 위기를 돌파할 수 있는 위기관리 능력(risk management)이 있다면 장군의 재목이다. 학력보다는 실력이 한 수 위듯이, 박사(博士) 위에 도사(道士)가 있다. 도사



는 말 그대로 길(道)을 볼 줄 아는 사람이다. 길이 없다고 포기할 때 남들이 보지 못하는 길(道)을 볼 줄 아는 도사(道士)가 진짜 실력 있는 장군감이다.

두 번째 신뢰(信)를 얻어야 한다. 신뢰는 장병들의 장군에 대한 믿음이다. 장군이 가고자 하는 방향을 향해 죽음을 두려워하지 않고 돌격하는 힘은 신뢰에서 나온다. 자신만 살려고 하고, 자리에만 연연하는 장군을 신뢰할 병사는 아무도 없다. 내가 이기기 위해서 부하들을 희생시키고, 나를 도와준 사람에게 피해를 주는 리더는 신뢰를 얻을 수 없다. 장군은 상생(相生)의 소신이 있어야 한다. 상생의 소신을 지닌 장군이라면 그가 어디를 공격하자고 해도 부하들은 기꺼이 목숨을 걸고 돌격할 것이다. 장군이 보여준 평상시 소신을 알고 있기 때문이다.

세 번째는 따뜻한 인간미(仁)로 병사들의 마음을 얻을 수 있어야 한다. 인(仁)은 사랑이며, 배려이며, 존중이다. 장군과 병사 간에 따뜻한 인간적 유대감이 인(仁)이다. ‘인(仁)’은 사람 ‘人’과 두 ‘二’가 만난 합자(合字)이다. 세상은 혼자서 할 수 있는 것이 없다. 조직의 구성원이 서로 끈끈한 유대감으로 목표를 공유할 때 비로소 성과를 낼 수 있는 것이다. 장군은 병사들을 먼저 먹이고 재우고 입히는 사람이다. 병사들 수단으로 보는 것이 아니라 동료로 보아야 한다. 병사들을 소중히 여기고, 배려하고 존중함으로써 그들의 마음과 충성심을 얻어내야 한다. 나와 내 주변은 그물망처럼 얽혀 있어 개인이 아무리 잘한다고

해도 반드시 성과가 좋은 것은 아니다. 내 주변에 있는 누군가는 나에게 가장 소중한 사람이라는 생각을 한다면, 내가 만나는 모든 사람을 존중하고 배려해야 한다.

네 번째 모든 책임을 질 수 있는 용기(勇)다. 남 탓하지 않고 모든 것을 ‘내 탓이오!’라고 외칠 수 있는 장군의 용기가 진정한 용기다. ‘용장 밑에 약졸 없다.’ 용기 있게 책임지겠다는 장군 밑에 겁쟁이 병사가 있을 수 없다. 앞에서 이끄는 리더가 책임지지 않기에 뒤에서 따르는 병사도 적극적으로 나서지 못하는 것이다. 무슨 문제가 생길 때 밑에 있는 사람에게 그 책임을 전가하는 사람에게 누가 목숨을 걸고 따르겠는가? “어느 부대든 문제 있는 사병은 없다. 있다면 문제장교만 있을 뿐이다!” 나폴레옹의 말이다. 병사들이 나약하고 열정이 떨어지는 것은 책임지지 않는 장군이 만든 조직의 문제점이다. 장군이 먼저 솔선수범하여 용기와 책임을 갖고 임한다면 병사들의 사기가 높아져 싸우고자 하는 의지가 강해질 것이다.

다섯 번째는 조직을 원칙대로 관리할 수 있는 엄격함(嚴)이 있어야 한다. 엄격함은 공사(公私)를 구분하고, 조직을 원칙으로 이끌 수 있는 능력이다. 한국 축구 대표 팀 감독을 외국 감독을 초빙하여 맡기는 이유 중 하나가 한국 어느 학교에도 다녀 본 적이 없다는 것이라고 한다. 학연과 지연에 얽혀 조직이 오로지 라인과 줄에 의해 운영된다면 그 조직의 역량은 저하될 수밖에 없다. 열심히 일한 사람에게 제대로 보상이

돌아갈 수 있다면 그 조직은 엄격하게 관리되고 있는 것이라 할 수 있다.

〈장자(莊子)〉에는 도둑의 두목이 갖춰야 할 5가지 덕목에 대한 우화가 실려 있다. 전국시대 유명한 도둑 도척(盜跖)은 수천 명의 부하들을 끌고 다니며 당시 최고의 도둑집단으로 이름을 날렸다. 어느 날 부하 중 한 명이 도척에게 두목이 되기 위한 도(道)가 있냐고 물었다. 도척은 5가지 덕목을 갖춰야 비로소 도둑 업계의 리더가 될 수 있다고 말한다.

첫째, 어느 집에 훔칠만한 물건이 있는지 정확히 아는 정보력이 있어야 한다. 이것을 성인의 능력, 성(聖)이라고 한다.

둘째, 정확히 훔칠 곳이 선정되면 부하들보다 가장 먼저 담을 넘어 들어갈 수 있는 용기가 있어야 한다. 이것을 술선수범의 용기, 용(勇)이라고 한다.

셋째, 물건을 훔치고 집을 나올 때 부하들을 모두 내보내고 가장 늦게 나올 수 있는 의리가 있어야 한다. 이것을 책임의 의리, 의(義)라고 한다.

넷째, 도둑질을 하기 전에 이번 도둑질의 성공할지 실패할지를 알아서 실패할 도둑질은 피할

수 있는 판단력이 있어야 한다. 이것을 도둑질 성공 여부의 지적 판단력, 지(智)라고 한다.

다섯째, 도둑질을 모두 끝내고 훔친 물건을 참여한 부하들에게 성과에 따라 잘 나눌 수 있는 능력이 있어야 한다. 이것을 공정한 분배의 능력, 인(仁)이라고 한다.

남의 물건을 훔치는 도둑도 리더가 되려면 남보다 다른 능력이 있어야 한다. 그저 열쇠나 잘 열고, 담이 잘 뛰어넘는 기술만으로는 도둑의 리더가 될 수 없다. 탁월한 감각으로 조직의 방향을 잡아야 하고, 술선수범의 용기로 앞장서서 조직을 이끌어야 하고, 의리로서 부하들을 지켜야 하고, 판단력과 따뜻한 분배의 정의를 실현해야 비로소 도둑 업계에 리더가 될 수 있는 것이다.

리더는 조직의 존망과 조직원의 생사를 좌우하는 사람이다. 리더를 잘못 만나면 조직은 무너지고 조직원은 거리로 나앉게 된다. 춘추전국 시대는 혼란의 시대였다. 혼란의 시기에 세상은 뛰어난 리더를 원했으며, 동양고전은 그 질문에 답하고 있다. 전쟁에 나선 장군이든, 남의 집 담을 넘는 도둑이든, 리더에 따라 승패가 결정되고, 존망이 좌우된다. 현대를 살아가는 우리 시대 리더들이 더욱 성찰해야 할 시기이다. **KIIF**