

WEBVTT

00:00:33.879 --> 00:00:37.010

고전 사학자 정현우 교수입니다.

00:00:37.644 --> 00:00:42.680

우리가 역사적으로 보나
또 현재의 시대로 보나

00:00:43.076 --> 00:00:46.443

항상 어느 조직에나
인의 장막이라는 것이

00:00:46.468 --> 00:00:48.184

있기 마련입니다.

00:00:48.424 --> 00:00:53.111

그래서 측근 정치라고도 하고
그 리더를 중심으로 해서

00:00:53.136 --> 00:00:55.353

인의 장막이 형성돼 있습니다.

00:00:56.807 --> 00:00:59.396

바로 이 진시황제의
인의 장막에 대해서

00:00:59.421 --> 00:01:02.194

오늘은 살펴보겠습니다.

00:01:03.821 --> 00:01:06.559

보통 측근이라고 하는 건

00:01:06.990 --> 00:01:15.301

인의 장막은 자기의 보신책을 위해서
인의 장막을 치게 돼 있습니다.

00:01:16.589 --> 00:01:20.484

자기가 일하다 보면 자기가
오판을 하고 실수하고

00:01:20.509 --> 00:01:26.722

윗사람에게 뭔가 보고하지 않은
내용 또 허물이 많이 있습니다.

00:01:27.354 --> 00:01:31.722

그런데 다른 사람이 들어오면
그 허물이 들춰지고

00:01:32.627 --> 00:01:34.709

자기 과오가 나타나고

00:01:35.104 --> 00:01:38.366

또 자기보다 능력이 더 우수한 사람이
나타나게 되면

00:01:38.391 --> 00:01:40.505

자기의 무능이 들통나고

00:01:40.867 --> 00:01:44.380

그래서 항상 그 측근은
보신책을 위해서

00:01:44.405 --> 00:01:50.162
새로운 인재가 들어오는 것을
방해하고 막게 돼 있습니다.

00:01:50.285 --> 00:01:56.247
그게 하나의 어느 조직이나
인의 장막의 측근의 보신책의

00:01:56.272 --> 00:01:59.242
이건 기본적인 이치라고
볼 수 있는 겁니다.

00:01:59.954 --> 00:02:02.298
사람이 각기 의견이 다르고
생각이 다르고

00:02:02.323 --> 00:02:04.314
비전이 다 다르기 때문에

00:02:04.458 --> 00:02:07.921
자기의 의견과 다른 사람이
들어오게 되면

00:02:09.622 --> 00:02:13.014
상사와 자기의 관계에서
감정이 생기기 때문에

00:02:13.039 --> 00:02:15.666
자기의 보신책으로 측근은

00:02:15.691 --> 00:02:20.248
그런 인의 장막을
썻게끔 돼 있습니다.

00:02:21.294 --> 00:02:24.472
자기 과오와 무능함이
탄로 나기 때문에.

00:02:24.804 --> 00:02:27.054
그래서 인의 장막을 치는 겁니다.

00:02:27.952 --> 00:02:35.333
그래서 우리가 진시황제의
인의 장막을 친 한 가지 예를

00:02:35.358 --> 00:02:37.535
제가 말씀을 드리겠습니다.

00:02:47.208 --> 00:02:50.464
그런데 이 인의 장막이라는 거는
뭐냐?

00:02:51.132 --> 00:02:56.199
아랫사람이 윗사람의 장점, 단점
뭘 좋아하고 싫어하는 걸 살피는 것은

00:02:56.224 --> 00:02:58.426
천재적으로 돌아갑니다.

00:02:58.801 --> 00:03:03.867
그래서 아침을 하면
그런 인의 장막이 형성되는 겁니다.

00:03:04.312 --> 00:03:08.704
그래서 신하는 상사의 성향을
이용하는 겁니다.

00:03:09.089 --> 00:03:10.586
그러니까 리더라고 하는 것은

00:03:10.611 --> 00:03:13.701
아랫사람에게 자기가 뭘 좋아하고
뭘 싫어한다고 하는 걸

00:03:13.726 --> 00:03:15.459
보여주면 안 됩니다.

00:03:16.238 --> 00:03:19.645
그걸 알면 그걸 이용해서
아침하게 돼 있습니다.

00:03:21.074 --> 00:03:29.257
진시황제가 하루는 한비자의
저서를 보고는

00:03:31.823 --> 00:03:34.492
무릎을 치면서 통탄하는 거예요.

00:03:34.973 --> 00:03:38.153
이런 한비자 같은 사람이
내 옆에 측근에 있으면

00:03:38.500 --> 00:03:40.997
내가 베개를 높이 두고
잠을 잘 수 있겠구나.

00:03:41.988 --> 00:03:46.705
그거를 이사라고 하는 명재상이
옆에서 봤을 때 어떻게 느꼈겠습니까?

00:03:48.173 --> 00:03:53.885
자기가 유능하다고 생각을 하고
진시황제를 도와서

00:03:53.910 --> 00:03:57.940
천하를 통일하는 데 기여한
1등 공신인 이사가

00:03:59.080 --> 00:04:01.193
정승으로 있는 자기 앞에서

00:04:01.218 --> 00:04:05.686
진시황제가 한비자를
극찬하는 거예요.

00:04:05.996 --> 00:04:08.963
그러면 한비자가 오게 되면
자기가 위태롭지 않습니까?

00:04:09.463 --> 00:04:14.468

그 순간 이사는 한비자를 죽일
음모를 꾸민 겁니다.

00:04:15.371 --> 00:04:17.637

그때 진시황제한테 뭐라고 하나 하면

00:04:18.104 --> 00:04:24.234

폐하, 그렇게 한비자가
유능한 인재고 참모에 두고 싶다면

00:04:24.647 --> 00:04:27.178

한나라 사람인데 초빙해서

00:04:27.322 --> 00:04:29.849

옆에다 참모로 두시면
될 거 아니겠습니까?

00:04:30.371 --> 00:04:34.872

그러면 한비자를 초빙합시다,
그됩니다.

00:04:34.897 --> 00:04:40.297

그래서 진시황제가 좋다 그래서
한비자를 초빙했습니다.

00:04:41.096 --> 00:04:46.083

초빙한 다음에 객간에 머물고 있는
한비자에 대해서

00:04:46.108 --> 00:04:48.439

이사가, 재상이 얘기하기를

00:04:49.102 --> 00:04:54.769

폐하, 남의 나라에 인재가 좋고
머리가 좋은 사람이 있으면

00:04:54.794 --> 00:04:57.026

우리나라의 안보가 위험합니다.

00:04:57.447 --> 00:05:01.302

이웃 나라 한나라에 있는 한비자가
자기 조국 말고

00:05:01.327 --> 00:05:04.068

어떻게 진나라를 위해서
도와주겠습니까?

00:05:04.301 --> 00:05:05.987

지혜를 내겠습니까?

00:05:06.210 --> 00:05:12.016

그러니 차라리 저런 이웃 나라에 있는
유능한 참모 한비자를 죽이는 것이

00:05:12.041 --> 00:05:15.062

후환을 제거하는 겁니다라고
얘기했어요.

00:05:16.490 --> 00:05:21.666

그 얘기를 듣고 진시황제는

인의 장막을 치는 이사의 말에 속아서

00:05:23.073 --> 00:05:29.001

옥에 가두어 놓고
한비자에게 독약을 쥐서

00:05:29.026 --> 00:05:31.382

독살을 시켜버리는 겁니다.

00:05:31.407 --> 00:05:34.454

그래서 그 유명한 한비자가

00:05:34.479 --> 00:05:38.579

바로 이사라고 하는 사람의
초빙을 받고 이사의 꾀에 빠져서

00:05:38.604 --> 00:05:42.704

이사가 이간질을 해서
인의 장막을 쳐서

00:05:42.729 --> 00:05:48.992

진시황제한테 상주해서 독살로써
결국 한비자를 죽이고 마는 겁니다.

00:05:49.691 --> 00:05:53.608

이와 같이 참모라고 하는 것은,
인의 장막이라고 하는 것은

00:05:53.633 --> 00:05:57.461

외부의 세력이 들어오는 것을
막는 그 방법이

00:05:57.486 --> 00:06:01.160

천재적으로 돌아간다는 걸
리더는 알아야만 하는 겁니다.

00:06:01.611 --> 00:06:05.170

그런 인의 장막의 뜻과 계책에
넘어가는 리더는

00:06:05.386 --> 00:06:09.813

리더로서의 인재 확보에
무능한 사람이 된다는 것을

00:06:09.838 --> 00:06:12.010

알아야만 할 것입니다.

00:06:17.857 --> 00:06:23.593

그리고 인의 장막은 보신책뿐만 아니라
인의 장막은 조직의 생리입니다.

00:06:24.637 --> 00:06:27.799

우리나라 현대의 어느 대통령이

00:06:28.065 --> 00:06:31.335

시민들하고 대화의 광장을
마련한다고 해서

00:06:31.493 --> 00:06:33.266

청와대에다 초빙을 했어요.

00:06:34.029 --> 00:06:39.120

청와대에다 초빙을 해 놓고는
자리 배치를 하는데

00:06:40.432 --> 00:06:42.075

자기의 가까운 사람들,

00:06:42.100 --> 00:06:45.583

주변에서 달콤한 얘기할 사람들
앞에다 두고

00:06:46.414 --> 00:06:50.996

그리고 자리 배치에서
또 엉뚱한 얘기할 사람들은

00:06:51.021 --> 00:06:55.745

절대로 가깝게 말하지 못하도록
멀리에다 자리를 배치하는 거였어요.

00:06:56.663 --> 00:07:02.396

이와 같이 인의 장막이라고 하는 건
자기와 평소에 윗사람과 나누는

00:07:02.539 --> 00:07:07.115

그 인의 장막 속에서 다른 사람의
어떤 의견이 들어오거나

00:07:07.140 --> 00:07:10.559

인재가 들어오거나
그런 걸 방해하기 위해서

00:07:10.584 --> 00:07:15.650

천재적으로 돌아가는 것이
하나의 조직의 생리가 되는 겁니다.

00:07:16.128 --> 00:07:23.162

그렇기 때문에 리더는
이런 인의 장막에 갇혀 있지 말고

00:07:23.961 --> 00:07:27.463

인의 장막 바깥에서
새로운 인재를 발굴하는

00:07:27.488 --> 00:07:31.035

그런 안목을 갖는
리더십이 필요한 것입니다.

00:07:31.550 --> 00:07:35.359

인의 장막을 뭇에 비유하느냐 하면
사냥개에 비유합니다.

00:07:35.693 --> 00:07:37.744

집 앞 문 앞의 사냥개.

00:07:38.406 --> 00:07:43.101

새로운 인재가 들어오면 멍멍 짖어서
인재를 쫓아내는 거예요.

00:07:43.126 --> 00:07:44.858

못 들어오게 만드는 거예요.

00:07:46.233 --> 00:07:49.352
또 유능한 인재가 어디에 있다고
얘기를 하면

00:07:49.377 --> 00:07:52.119
또 모함을 하고 이간을 하고.

00:07:54.835 --> 00:07:58.455
진시황제가 죽고 나서 2세 황제,
호해황제가

00:07:58.480 --> 00:08:00.692
어리석은 임금의 대명사입니다.

00:08:00.956 --> 00:08:03.360
그 옆에는 조고라고 하는
간신이 있었습니다.

00:08:03.385 --> 00:08:05.976
측근, 내시가 있었어요.

00:08:06.900 --> 00:08:15.117
그런데 호해황제가 주색에 빠져서
아방궁을 지어 놓고

00:08:15.142 --> 00:08:18.073
국사를 외면하고
정치를 안 하는 거예요.

00:08:18.398 --> 00:08:20.203
어리석은 임금인 거예요.

00:08:20.576 --> 00:08:26.073
그래서 이사라고 하는 진시황제의
재상을 지낸 그 대신이

00:08:26.098 --> 00:08:29.376
알현을 하고 직언을 하려고 찾아가면

00:08:30.328 --> 00:08:32.468
지금은 면회할 수 없다고
하는 거예요.

00:08:33.061 --> 00:08:34.667
인의 장막을 딱 쳐 놓는 거예요.

00:08:34.692 --> 00:08:37.014
만나지를 못하게 하는 겁니다.

00:08:37.980 --> 00:08:43.249
그런데 하루는 오늘은 호해황제를
만날 수 있으니까 어서 오시오 하고

00:08:43.274 --> 00:08:47.938
조고라고 하는 인의 장막 간신이
이사에게 연락을 했어요.

00:08:48.348 --> 00:08:54.005
그래서 이사는 좋은 기회다 해서
궁궐에 들어갔습니다.

00:08:54.216 --> 00:08:59.405

궁궐에 들어가니까 아방궁에서
호해황제가 궁녀하고 껴안고

00:09:00.064 --> 00:09:03.492

탐욕을 즐기고 있는
그 시간이었습니다.

00:09:04.465 --> 00:09:08.366

즐기고 있는 그 시간에
방해꾼이 나타난 거예요, 이사가.

00:09:08.726 --> 00:09:11.059

그래서 호해가 뭐라고 그러느냐?

00:09:11.084 --> 00:09:15.674

그 하고많은 시간 중에 나를 찾아와서
방문하지 않고

00:09:15.699 --> 00:09:20.831

내가 꼭 재미 볼 때만 방해하려고
찾아오느냐고 야단을 치는 겁니다.

00:09:21.092 --> 00:09:23.071

그렇게 밋상을 받은 거예요.

00:09:23.096 --> 00:09:28.052

그래서 이사는 그 밋상을 받은 대가로
최후의 말로를 겪게 되는 겁니다.

00:09:28.255 --> 00:09:32.659

바로 이 조고라고 하는 간신의
인의 장막에 의해서 희생된

00:09:32.684 --> 00:09:35.052

하나의 역사의 사례가 되는 겁니다.

00:09:36.490 --> 00:09:42.016

그래서 우리가 인의 장막은 바로
이런 조직의 리더에게 가장 중요한

00:09:42.835 --> 00:09:46.291

자기의 귀를 막고 눈을 막는

00:09:46.316 --> 00:09:51.424

이런 엄청난 조직의 폐해라고
하는 것을 리더는 명심하고

00:09:51.449 --> 00:09:55.263

인의 장막을 잘 관리해야만
할 것입니다.

00:10:02.986 --> 00:10:07.086

인의 장막에서 벗어나는 자가
진정한 리더입니다.

00:10:07.942 --> 00:10:12.570

인의 장막에 갇혀서 인의 장막에서
헤어나지 못하고

00:10:13.186 --> 00:10:15.865

인의 장막으로 인해서
자기의 귀와 눈과

00:10:15.890 --> 00:10:19.252
그리고 이런 모든 것이 막혀서

00:10:19.932 --> 00:10:22.446
여러 가지 상황 판단을
제대로 못 하는

00:10:22.471 --> 00:10:26.805
이런 측근에 휘말려서는
리더는 안 되는 겁니다.

00:10:27.204 --> 00:10:32.962
그래서 인의 장막에 갇혀서 아침하고
듣고 싶은 얘기만 귀담아들으면서

00:10:33.747 --> 00:10:37.199
현재에 안주하고 안일하게 생각한다면

00:10:37.354 --> 00:10:41.012
결과적으로 그는 실패의 경영자가
되기 마련인 것입니다.

00:10:41.655 --> 00:10:44.833
그리고 인의 장막 밖에서
인재를 발굴해야 합니다.

00:10:45.142 --> 00:10:48.631
내가 대통령이 되기 전에
인재를 발굴해야 합니다.

00:10:49.164 --> 00:10:52.705
대통령에 당선된 후에는
벌써 인의 장막이 쳐 있기 때문에

00:10:52.830 --> 00:10:55.186
새로운 인재를 발굴하기가
어렵습니다.

00:10:55.523 --> 00:10:57.659
그건 다 대통령이 되기 전에.

00:10:58.138 --> 00:10:59.524
다른 거 없어요.

00:10:59.667 --> 00:11:05.394
인재를 발굴하기 위한 명단과
수첩을 가지고 전국을 누벼야 합니다.

00:11:07.256 --> 00:11:09.868
그래서 인의 장막을 수집할 수 있는

00:11:09.893 --> 00:11:13.433
그런 하나의 리더가
돼야만 하는 겁니다.

00:11:15.243 --> 00:11:18.451
리더는 바로 뭐냐?

00:11:18.476 --> 00:11:22.995
인재 발굴이고 인의 장막 바깥에서
인재를 찾는 겁니다.

00:11:24.558 --> 00:11:29.150
대한체육회 회장이 여러 가지
체육 경기를 보면서 관람하는 거는

00:11:29.175 --> 00:11:30.829
관람하는 게 아니에요.

00:11:31.354 --> 00:11:33.663
거기에서 누가 유능한 인재로서

00:11:33.688 --> 00:11:38.958
이 나라의 대표 선수가 될 수 있는
인재를 발굴하는 안목을 갖고

00:11:38.983 --> 00:11:41.578
거기에 관심을 갖는 겁니다.

00:11:43.502 --> 00:11:47.507
어느 시대나 인재는 있고
제갈공명 같은 사람이 있습니다.

00:11:47.532 --> 00:11:51.779
그래서 항상 인의 장막을 벗어나서
인재를 구하기 위해서

00:11:51.804 --> 00:11:56.195
인재를 구하는 데 방해가 되는
인의 장막의 속성을 잘 파악하고

00:11:56.405 --> 00:12:02.263
그 잘못된 관행을 뿌리 뽑는
그런 리더야말로 진정한 리더십을

00:12:02.288 --> 00:12:05.872
우리가 평가할 수 있는 겁니다.

00:12:06.075 --> 00:12:10.175
그래서 우리는 인의 장막이라는 게
조직의 폐해뿐만 아니라

00:12:10.200 --> 00:12:13.577
자기 자신이 인의 장막에 갇혀서
오판하게 되고

00:12:13.602 --> 00:12:17.489
측근 정치로 인해서
직언하는 얘기가 들어오지 않고

00:12:17.514 --> 00:12:20.121
아침하는 얘기 속에서 결과적으로

00:12:20.146 --> 00:12:22.922
인의 장막에 의해서
자기가 자멸한다는 것이

00:12:22.947 --> 00:12:27.674
동서고금 역사를 막론하고

중요한 이슈가 되고 있다는 것을

00:12:27.699 --> 00:12:29.591
우리는 알아야 합니다.

00:12:29.714 --> 00:12:33.085
그래서 항상 우리는 아침하는
얘기에 귀를 기울이지 말고

00:12:33.110 --> 00:12:35.474
직언하는 얘기에 귀를 기울이고

00:12:35.538 --> 00:12:38.227
그리고 인의 장막 바깥에서
인재를 구하고

00:12:38.447 --> 00:12:41.081
또 그런 인재를 구하기 위한
정성을 가지고

00:12:41.200 --> 00:12:45.895
그래서 인의 장막의 노예가 되지 않는
그런 리더가 돼야만 하겠습니다.

00:12:47.188 --> 00:12:49.220
이상으로 진시황제에 대한

00:12:49.245 --> 00:12:53.181
인의 장막의 사례를 중심으로 해서
알아봤습니다.

00:12:53.507 --> 00:12:55.221
감사합니다.