안녕하십니까? 김원중입니다. 이번에 3강 장수의 자질이
승패를 좌우한다라는 제목을 가지고 말씀드리겠습니다.

우리가 손자병법을 하면 손자가 제시하는 장수의 자질은
곧 여러분들이 직장생활 하면서 상사의 자질과 직결된다고

할 수가 있겠죠. 그렇다면 누구든지 이런 생각을 합니다.
과연 손자가 전쟁을 하던 그 당시 전차도 많았고 병력도

대단히 많았죠. 그런데 그 많고 적음이 문제가 아니라 장수의
자질. 그러니까 포괄적으로 말하면 군주의 자질이라고도

할 수 있겠죠. 그것이 예를 들어서 보통 손자도 병법에서
10만 명 정도를 동원한다고 여러 군데 써놓고 있는데

10만 명이라는 거대한 병력을 동원하면서 그 병사들을
일사분란하게 움직이게 하기 위해서는 장수의 자질이 얼마나

중요한가를 분명히 보여주고 있죠. 그렇기 때문에 우리가
그 장수의 자질을 얘기하면서 손자는 장수는 정말 우리가

마치 신호등을 건널 때 빨간색이 있으면 멈추고 또 노란불이
켜지면 생각을 해서 가급적으로 건너가지 말도록 생각하고

초록불이 켜지면 그때서는 결단을 내려서 건너가는 것처럼
장수의 자질에서도 대단히 중요한 것이 멈춤, 생각,

결단이라는 그 3가지 축이라고 할 수가 있죠. 특히 이제
손자는 지형편에서 뭐라고 얘기했냐면 장수의 자질을

자질에서 5가지 위험한 그런 요소가 있는데 우리가 그것을
한마디로 요약을 한다면 이렇게 됩니다. 아마 직장인

여러분들 가끔 생활하면서 또 직장생활 하면서 객기 부리는
거를 생각하죠. 객기라는 말이 뭐예요? 굉장히 안 좋은

말이죠. 그 분위기를 파악을 못하고 거기서 뭔가를 튀는
행동을 할 때 객기를 부린다라고 얘기를 합니다. 그래서

손자는 5가지 위험한 상황 또 경계해야 될 것을 5가지로
구분하고 있는데 첫 번째가 뭐냐면요. 장수가 죽음을

각오하면 죽을 수 있고 살기를 각오하면 사로잡힐 수 있고
분을 삭이지 못하면 모욕을 당할 수 있고 성품이 지나치게

깨끗해도 치욕을 당할 수 있고 또 백성들을 지나치게
사랑하면 번민하게 된다. 아마 이 5가지를 딱 읽으면

여러분들은 무슨 생각을 합니까? 옛날에 이순신 장군께서
생즉사 사즉생. 즉, 살려고 하면 죽을 것이오. 죽으려 하면

살 것이오라고 했는데 손자는 생각이 약간 달랐어요. 오히려
정반대죠. 장수는 절대 죽음을 각오해서는 안 된다는 거죠.

이 말은 뭐냐면 장수가 너무 지나치게 용맹하게 용감하게
돌진하다 보면 오히려 병사들을 죽음의 상황에 빠뜨릴 수

있고 또 때로는 내가 살기를 각오하고 하면 사로잡히게 된다.
또 중요한 것이 분을 이기지 못하고 성급하게 장수가 또

이것도 돌진하다 보면 잘못하면 큰 모욕을 당할 수 있죠.
사로잡히게 된다든지 그다음에 백성들, 여기서 이제

백성들이라는 것은 포괄적으로 말하면 사졸들이죠. 너무
지나치게 사랑을 하면 장수는 번민에 빠지고 결단을 내려서

전쟁하는 데 문제가 생길 수 있다. 따라서 장수는 냉철하게
행동을 하되 객기를 부리는 행동을 해서는 안 된다라고

얘기를 하고 있죠. 장수가 객기를 부리지 말아야 된다는
그것도 대단히 중요하고요. 또 하나의 문제는 뭐냐면 손자는

이런 얘기를 해요. 지형편에서 장수의 자질로써 때로는
병사들에게 자애롭게 대하고 또 때로는 엄격하게 대하라.

그러면서도 적당한 거리 두기가 필요하다. 그러니까
예를 들어서 이런 겁니다. 손자의 말을 한번 읽어본다면

병졸을 대하는 것은 마치 어린아이 대하듯 해야 하니 그들과
함께 깊은 계곡을 달려가기 때문이다. 병졸을 대하는 것은

자식을 사랑하는 것처럼 해야 하는 것이다. 그들과 함께 죽을
수도 있기 때문이다. 그러나 병사들을 후하게만 대하면

다룰 수 없게 되고 아끼기만 하면 명령할 수 없게 된다.
어지러우면 다스릴 수 없으니 비유하건대 교만한 자식과 같아

아무 소용이 없다라고 얘기하고 있어요. 그래서 특히 병졸을
대할 때 어린아이처럼 대하듯 한다. 즉, 말하자면 장수가

10만 대군을 거느리고 또 더 많은 대군을 거느리고 리더십을
발휘하기 위해서는 반드시 사졸들과 함께 가야 되는데 그러기

위해서는 그들에게 따뜻하게 자애롭게 대하는 것은 1차적으로
필요하다라고 얘기하는 거죠. 그래서 하나의 예를 들어보면

오기라는 장수가 있습니다. 오기라는 장수, 춘추시대 때
오기라는 장수가 있는데 오기가 병사의 등창 즉, 말하자면

악성 종기를 빤 장면이 있어요. 그래서 우리가 이제
그 이야기를 한번 여기서 다루려고 하는데 이 오기라는

사람에 대해서 제가 좀 말씀을 드리고 그 오기가 그 병사의
악성 종기를 빨고 어떤 결과가 나왔는가라는 부분을 한번

생각해보자고요. 오기는 사실은 대단히 재밌는 사람이에요.
오기가 어떤 사람이냐면 사마천의 사기 손자오기열전에 보면

이런 내용이 있어요. 오기가 어느 날 아버지의 사업을
이어받았죠. 이어받아서 사업을 하다가 망했습니다. 그랬더니

마을 사람들이 다 오기를 욕해요. 그러니까 오기가 한밤중에
마을 사람 30명을 다 칼로 베어 죽입니다. 죽이고 나서

야반도주를 하는데 어머니가 병들어 있었어요. 그 어머니가
너 어디를 가느냐? 했더니 오기가 위나라 사람인데

저는 성공하기 전에는 절대 돌아오지 않겠습니다라고 나갔죠.
그러면서 누구한테 배웠냐면 공자의 제자인 증자한테 가서

배웁니다. 그랬더니 얼마 뒤에 오기의 어머니가 돌아가셨다는

부고장이 날아온 거예요. 그런데 오기가 내가 딱 보니까

자신을 바라보니까 성공하지 못했잖아요. 공부하는 학생에
불과하잖아요. 그랬더니 어머니의 장례식장에도 가지 않아요.

그랬더니 증자가 오기의 그 불효를 보고 아니, 어머니가
돌아가셨는데 장례식장에도 안 가는 놈이 무슨 내 제자냐?

하면서 오기를 내팽개칩니다. 그랬더니 오기가 이까짓 거
유가의 학문을 배워서 뭐 하냐 그러면서 그거 그만두고

병가를 배우죠. 그때부터 이제 병법을 배우고 칼 쓰는 법을
배웁니다. 그리고 나서 오기가 노나라 군주를 찾아가요.

이제 다 배우고 나서 그랬더니 노나라 군주가 그때 장수를
모집하고 있었는데 면접시험은 다 통과됐단 말이에요. 그런데

통과될 무렵에 그 노나라는 작은 나라고 그 옆에 있는 제나라
있죠. 산둥성 제나라 큰 나라인데 노나라는 항상 제나라의

침략에 시달렸거든요. 그런데 마침 오기의 아내가 제나라
사람인 거예요. 그랬더니 옆에 있는 신하들이 수군댑니다.

아니, 오기의 아내가 제나라 사람인데 제대로 전쟁을
하겠습니까? 즉, 오기의 처갓집이 제나라라고 하는 거

아니에요. 그랬더니 오기가 집에 가서 아내를 칼로 죽입니다.
그리고 나서 장수가 됐어요. 그런데 그러고 나서 오기가 무려

노나라의 장수가 돼서 제나라를 3번 전쟁을 해서 3번 다
이깁니다. 그랬더니 얼마나 노나라 군주가 기분이 좋겠어요?

그랬더니 노나라 군주가 얘기를 하죠. 참 장수 덕분에 정말
우리나라가 제나라, 그 거대한 제국, 큰 나라를 3번이나

이겼다. 그랬더니 다른 신하들은 다 감축드립니다라고
얘기하는데 한 신하가 얘기를 해요. 뭐라고 얘기하냐면 작은

나라가 큰 나라를 이겼다는 것은 결코 좋은 징조가 아닙니다.
분명히 제나라는 병력을 동원해서 공격해올 것이고 그렇게

되면 우리나라는 단 한 번에 무너질 것입니다라고
얘기했습니다. 사실 일리가 있는 거죠. 왜? 제나라는

큰 나라니까 노나라가 비록 정말 오기가 잘 전쟁을 해서
이겼다고 치지만 그러나 언제든지 멸망시킬 수 있는 힘이

있는 거 아니에요. 경제력이 있는 거잖아요. 그러니까
그 노나라 군주가 그렇다면 좋다. 오기를 내쫓습니다. 오기를

내쫓았는데 오기가 간 나라가 바로 위나라로 갔어요.
위나라로 갔는데 위나라의 군주 이름이 문후라는 군주예요.

그런데 위나라 군주를 만나서 면접시험을 보기 바로 직전에
위나라 군주가 물어봐요. 옆에 있는 신하한테 물어보는데

뭐라고 물어보냐면 오기의 사람됨이 어떻소? 라고 물어보니까
그 신하 이름이 이극이라고 하는 사람이거든요. 그런데

이극이 뭐라고 얘기하냐면 이렇게 얘기합니다. 오기는
탐욕스럽고 여색을 밝히지만 그의 병법은 사마양자도

따라가지 못합니다. 그렇게 얘기하니까 문후가 그 얘기를
듣고 장수에 발탁을 합니다. 그런데 중요한 게 있어요. 장수에

발탁이 되고 났는데 그 병사들 앞에서 섰단 말이에요. 서니까
병사들의 표정이 안 좋은 거예요. 왜 안 좋을까요? 오기에

관한 소문이 다 나 있는 거죠. 마치 그 야누스적인 사람처럼
자기 마을 사람도 30명이나 죽였죠. 아내도 죽였죠. 어머니

장례식장도 안 갔죠. 그다음에 노나라에서 군주한테 쫓겨났단
말이에요. 그런 거를 다 듣고 오기가 표정이 느껴지니까

오기는 이제 그때부터 자신의 마음을 다스립니다. 어떻게
했을까요? 첫 번째는 병사들과 같이 풀밭에서 잠을 자고요.

병사들과 같이 식판을 들고 직접 같이 똑같은 음식을 먹었고
병사들과 같이 군장을 메고 행군도 말을 타거나 옆에 있는

종자를 거느리지 않고 직접 같이 했어요. 그랬더니 병사들이
마음이 움직이기 시작합니다. 그러던 어느 날 병사 중

한 명이 악성 종기가 났습니다. 그랬더니 군의관이 그 종기를
빨아내야 되는데 직접 하려고 했더니 오기가 군의관을 밀치고

자기가 직접 그 종기를 빨아요. 그랬더니 어떤 현상이
일어날까요? 그 병사뿐만 아니라 나머지 다른 모든 사졸들이

그 오기의 마음에 감동합니다. 즉, 마치 손자가 얘기한 것처럼
병사를 대할 때 어린아이처럼 대하라. 그리고 그 병사들을

자애롭게 대해야 된다라는 것의 그 말처럼 감동하죠.
어떤 일이 벌어질까요? 그때부터는 모든 병사들이 그동안에

자기들이 가졌던 오기에 대한 그릇된 선입견임을 알고 전쟁터
가서 싸워서 사마천은 오기가 무려 76번 전쟁을 해서 64번의

완승을 거뒀다고 기록을 하고 있죠. 그만큼 오기는 불세출의
명장으로 탄생하고 있는 겁니다. 그렇다면 우리가 생각해볼

때 그런 거죠. 단순하게 오기가 병사의 악성 종기를 빤
행위는 어찌 보면 대단히 단순해 보이죠. 그러나 병사들은

그러한 장수의 마음에 대해서 감동하게 되고 그 마음이
사기진작으로 엮어진다는 거죠. 그렇기 때문에 우리가 한번

생각해보자고요. 여러분들이 직장에서 아마 지금 제 강의를
듣는 여러분들은 직장에서 높은 자리에 있건, 낮은 자리에

있건 어쨌든 내 밑에 아랫사람들이 분명히 존재할 것입니다.
그러면 내가 아랫사람을 어떻게 이끌 것인가? 또 상사의

자질은 분명히 어떠어떠한 부분에서 이루어질 것인가? 라는
것은 대단히 중요한 직장생활의 포인트가 되죠. 왜 그러냐면

어떤 개별 프로젝트를 하든 또는 나아가 부하 직원들을
잘 이끌어가기 위해서는 그들에게 감동을 주고 그들이

내 자신의 리더십을 믿고 따라올 수 있는 그런 것이 필요한데
가장 중요한 자질은 뭐냐면 그들을 사랑하고 아끼는 마음이고

또 내 자신을 희생해서 그들의 어떤 동기를 이끌어낸다는
거죠. 마치 오기가 악성 종기를 빠는 그 행위를 쉽게 할 것

같지만 그거 쉽지 않습니다. 만약에 내가 장군인데 내가
왜 저런 하찮은 병사의 종기를 빨아야 돼? 내가 감염되거나

잘못될 수도 있는데라는 생각을 가졌다면 분명히
불가능하겠죠. 그러나 그런 것을 분명히 알면서도 이겨낸

오기의 자질은 요즘처럼 때로는 뭐 갑질 문화라고도 얘기를
하죠. 상사라 그래서 또는 윗사람이라 그래서 아랫사람에게

함부로 대해서는 그 조직을 또는 그 아랫사람을 다룰 수가
없다는 거죠. 따라서 우리가 사람을 어떻게 다루냐?

이 문제는 내가 어떤 사고를 갖고 어떤 행동을 보여주는가가
바로 아랫사람을 감동시킬 수 있는 대단히 중요한 이유가

된다라는 것입니다. 특히 우리가 감정 조절을 해야 되겠죠.
그러나 물론 이제 하나의 지점을 생각해볼 수 있어요.

오기처럼 그러한 행동 몇 가지 우리로서 상식적으로 이해할
수 없는 그런 행동을 한 것이 과연 진심으로 부하를 사랑해서

그랬을까요? 물론 그건 아닐 겁니다. 그러나 중요한 게 있죠.
상사는, 윗사람은 또 직장에서 여러분들이 리더라고 한다면

과감하게 때로는 자신의 감정을 숨기고 처신하는 그러한
면모도 있어야 된다. 왜? 보통 순진함, 순수함 등의 선악의

논리로 풀지 못하는 그 점이 있는데 때로는 야누스적인
모습을 갖고 있어야 되는 것이 상사의 슬픔이자 의무이기

때문에 우리가 한번 생각해볼 여지는 충분합니다. 감사합니다.