손자병법과 21 세기 리더십

박재희
철학박사
EBS 손자병법과 21 세기 진행

적어도 손자가 생각하는 장군의 목표는 승리나 명예가 아니었다.
다소 감상적이기는 하지만 손자의 목표는 부대와 병사들의 안전이었다.
생사를 넘나드는 전쟁터에서 오직 장군인 ‘ 나 ’ 하나만을 믿고 목숨을 던지는 저 병사들이
적어도 살아서 집에 돌아가도록 해야 한다는 것이 손자의 기본 신념이다.

「손자병법(孫子兵法)」의 저자 손자는 장군이었다. 자신이 수십만 명의 병사들을 지휘하며 전장에서 산전수전(山戰水戰) 다 겪은 장군이었다. 장군의 목표는 무엇인가? 승리인가? 명예인가? 아니면 권력과 돈인가?

‘ 知彼知己 百戰不殆 ’

「손자병법」에서 이 문제에 대하여 어떻게 대답하고 있는가를 알면 적어도 이 시대 조직을 끌고 가는 리더들의 목표가 무엇이어야 하는지 가늠해볼 수 있다. 적어도 손자가 생각하는 장군의 목표는 승리나 명예가 아니었다. 다소 감상적이기는 하지만 손자의 목표는 부대와 병사들의 안전이었다. 생사를 넘나드는 전쟁터에서 오직 장군인 ‘ 나 ’ 하나만을 믿고 목숨을 던지는 저 병사들이 적어도 살아서 집에 돌아가도록 해야 한다는 것이 손자의 기본 신념이다.

「손자병법」에서는 승리하라고 말하지 않는다. 내가 이끄는 조직, 나를 따르는 병사들이 위기에 빠지지 않게 만드는 것이 진정한 리더의 목표라고 지적한다. ‘ 백 번 싸워 백 번 모두 이기는 것은 최상의 용병술이 아니다(百戰百勝, 非善之善者也). 적과 싸우지 않고 적의 군대를 굴복시키는 것이 가장 최상의 용병술이다(不戰而屈人之兵, 善之善者也). ’ 조직의 리더가 백 번 싸워 백 번 모두 이기는 조직을 만들려면 그만큼 조직원의 피해도 감수해야 한다. 세상에 어떤 조직이 백 번 싸워서 백 번 모두 승리할 수 있단 말인가? 조직은 승리할 때가 있지만 패배할 때도 있다. 건설업 수주 경쟁에서 백 번 경쟁하여 백 번 모두 승리하는 것이 가능한 일인가? 백 건 공사를 해서 백 건 모두 흑자를 내기도 쉽지 않을 것이다. 100 %의 승리란 경쟁에서 애초부터 불가능한 일이다.

「손자병법」에는 우리가 잘 알고 있는 구절 ‘ 지피지기(知彼知己) 백전백승(百戰百勝) ’이란 말이 어디에도 없다. 다만 ‘ 지피지기(知彼知己) 백전불태(百戰不殆) ’란 말만 있을 뿐이다. 손자가 생각하는 리더의 최고 목표는 백 번 싸워 백 번 모두 이기는 것이 아니라 백 번을 싸워도 조직이 망하지 않고 위기에 빠지지 않고 건재하는 것이 최고의 목표라는 것이다.

1건의 무리한 투자와 실수가 전에 이룬 99 건의 승리를 패배로 만들 수 있다. 아무리 건물을 지어 돈을 벌었어도 한 번 무리수를 두면 조직이 없어지는 결과를 낳는 것이다. 조직을 이끄는 리더의 목표는 승리도, 명예도, 권력도 아니다. 오직 이끄는 조직이 건재하여 모든 직원들이 편안하게 자신의 삶을 이어가도록 하는 것이 리더의 최종 목표인 것이다. 이것이 2,500 년 전 손자가 우리에게 들려주는 메시지의 핵심이다.

조직이 생존하는 5가지 방법

「손자병법」은 이런 생각을 하고 보면 쉽게 읽힌다. 「손자병법」의 다양한 전략과 전술은 조직이 생존하기 위한 방법론이다. 손자는 아마도 역사상 가장 일찍이 조직론에 눈을 뜬 사람이라고 할 수 있을 것이다. 조직은 생존할 때 의미를 지닌다. 망한 조직은 어떤 의미도 없다. 조직은 살아 있을 때만 힘을 발휘하는 생명체이다. 그래서 조직의 리더는 조직의 생존에 사활을 걸어야 한다. 손자가 생각하는 조직의 생존 전략을 간단하게 알아보자.

첫째, 분석하는 조직이 살아남는다. 상대방 조직(彼)과 아군(己)의 강점과 약점(强弱), 이익과 손해(利害), 장점과 단점(長短)을 분석하여 나의 행동을 결정할 때 조직의 힘은 커지고 경쟁에서 이길 수 있다. 손자는 말한다. “ 적을 알고 나를 알면 백 번 싸워 백 번 모두 상처를 입지 않는다(知彼知己 百戰不殆). 상대방에 대하여 모르고 나만 안다면 승률은 50 %다(不知彼而知己, 一勝一負). 상대방과 나에 대하여 모르면 모든 싸움에서 위태롭게 된다(不知彼不知己, 每戰必殆). ” 적에 대한 무지(無知)는 엄청난 비극을 초래한다. IMF 도 항공 안전 2등급 국가도 모두 무지의 결과이다. 개인의 무지는 용서받을 수 있어도 조직의 무지는 반드시 대가를 치른다. 조직은 분석할 때 살아 남는

다.

둘째, 시스템을 숭상하는 조직이 살아 남는다. 손자는 법(法)을 강조한다. 법은 요즘 말하면 시스템이다. 군대를 적절한 인원과 임무에 따른 단위로 조직하여 역할을 부여하고, 역할의 수행에 따라 공평한 상벌을 시행하며, 부대간의 원활한 의사소통, 임무에 필요한 자금과 물자의 적절한 공급, 역할 수행의 적확한 평가 등이 바로 법의 범위이다. 건설업의 특징이 이 법을 종종 무시한다는 데 있다. 거친 현장이라는 특수성을 핑계 삼아 인간적인 정을 법보다 중요시하는 조직은 오래가지 못한다. 일류 건설회사는 시스템이 잘 되어 있는 회사이다. 인간적인 유대감은 오랫동안 지속되지 못한다. 폭탄주로 맺은 정은 그야말로 하루 저녁의 정일 뿐이다. 공평하고 철저한 시스템으로 운영되는 회사가 지은 건물은 확실히 다르다. 일류와 이류의 차이는 시스템을 숭상하는 조직이냐 아니면 정과 예외를 중시하는 조직이냐의 차이다.

셋째, 우회하는 조직이 살아 남는다. 우직지계(迂直之計)의 전술은 「손자병법」의 전술 중 백미이다. 우회하는 것이 직접 가는 것보다 훨씬 빠를 수 있다는 전술이 바로 우직지계의 본질이다. 직접적이고 즉흥적인 대응은 상대방에게 반발과 분노를 일으킨다. 다양한 비유와 암시 등을 통해서 상대방이 스스로 알아차리게 만드는 것이 설득의 가장 중요한 방법이다. 우회하는 것이 힘들지만 가장 흔적 없이 상황을 반전시킬 수 있는 놀라운 힘을 발휘한다. 때로는 직접적이고 솔직한 표현이 효과가 클 때도 있지만 손자의 생각에서 보면 하수(下手)의 방법론이다. 고수(高手)는 절대로 자신의 의도를 상대방에게 보이지 않는다. 느긋하게 우회의 아름다움을 즐긴다. 그래서 자신의 약점을 강점으로 만들고, 상대방의 강점을 약점으로 만든다. 우회는 냉철한 사고를 가진 사람만이 할 수 있는 고도의 이성적 사유며 전술이다. 때로는 시간이 더디고, 돌아가는 고통이 힘들지만 결국 그 고통은 조직의 이익으로 전환되고, 더욱 빨리 가는 효과를 가져올 수 있다. '남보다 늦게 출발했지만(後人發) 먼저 도착할 것이다(先人至)'라는 우직지계의 효과는 비록 병법에서 적군과 요충지를 다투는 전술로 사용되었지만 조직이 살아 남기 위한 생존 전략 중 하나이다.

넷째, 때로는 후퇴할 줄 아는 조직이 되라는 것이다. 「손자병법」에서는 실패나 후퇴에 대하여 어떤 편견도 가지고 있지 않다. 전쟁은 상황에 따라 포위하고, 공격하고, 기다리고, 싸우고, 수비하고, 후퇴하고, 도망가고, 패배하는 다양한 행동을 겪는다. 이 모든 행동은 전쟁의 과정에서 벌어지는 병가(兵家)의 상사(常事)인 것이다. 어떤 승리에도 자만해선 안 되고 어떤 패배도 실망하지 말라는 것이 병법의 일관된 논리이다. 상황에 따라 상황에 맞는 다양한 전술로 최선을 다하는 것이 리더인 장군의 역할이다. 상황이 내게 불리하고 적보다 힘이 안 되는데 자존심과 오기만 가지고 무조건 공격하는 조직은 오래가지 못한다. 후퇴는 진 것이 아니다. 잠시 우리 조직의 역량을 키우기 위하여 시간을 버는 것이다. 후퇴를 수치스럽게 생각하는 사람은 조직의 리더가 될 자격이 없는 것이다. 앞서 강조했지만 장군의 목표는 승리도, 명예도, 권력도 아니다. 오직 조직의 생존이 가장 중요한 지상과제이기 때문에 세가 불리하면 후퇴하는 것이다. 오기 때문에 조직이 망하는 우를 범하지 않는다.

다섯째, 팀워크가 조직의 생존을 결정한다. 손자는 개인의 능력보다는 팀워크가 승리의 원천이라고 말한다. 스타는 조직의 평균적인 힘을 내는 데 방해가 될 수 있다. 지단이라는 스타가 중심이 된 프랑스 축구 대표팀은 스타가 빠지자 16강에도 못 들었다. 스타가 없는 한국 축구팀은 팀워크에 의해서 4강까지 오를 수 있었다. 조직에서 능력 있는 사람은 그렇게 많을 필요가 없다. 문제는 팀워크이다. 팀워크는 조직의 힘이다. 진짜 유능한 장군은 패배의 책임을 병사들에게 묻지 않는다. 조직의 시스템과 팀워크의 부재에서 문제점을 찾는다. 로마군단은 손자가 활동하던 BC 6세기경 최상의 군대로 지중해를 석권하였다. 로마군단의 승리 비결은 팀워크에 있었다. 기동성과 신축성, 그리고 유연성으로 상황에 따라 전투하는 로마군단은 「손자병법」의 교본이었다. 개인의 영웅주의가 빛나는 조직은 오래가지 못한다. 일시적인 빛을 발하고 말뿐이다.

근대성 실천이 일류 조직으로 가는 길

지금까지 언급한 5가지 조직이 생존하는 방법은 누구나 한 번쯤은 들어본 것이다. 문제는 조직 내에서 얼마나 실천되고 있느냐이다. 이 원칙들이 바로 근대성(modernity)이며, 이 근대성의 실천이야말로 조직이 일류가 되는 길이다. 건설은 문명을 만드는 작업이다. 단순히 부동산의 가치뿐만 아니라 당시 사람들의 생각과 감성을 담는 가장 근대화된 첨단 작업이다. 하는 일은 근대적 일인데 건축을 하는 조직의 의식이 전근대적이라면 제대로 된 건축이 나올 리가 없다.