

한비자 1권 · 군주의 길

韓非子 — 통치술과 군주론 · 쉬운 번역과 현대 해설

전국시대 한비(韓非, 기원전 280?~233) 지음 · 13편 수록

로컬 vLLM Gemma 4 26B 번역 · Claude Opus 4.8 검수 · 2026-06-05

이 책에 대하여

『한비자(韓非子)』는 전국시대 말 법가(法家) 사상을 집대성한 한비의 저작이다. 이 선집은 그 가운데 오늘날에도 통하는 통찰이 담긴 여섯 편을 골라, **고등학생도 읽을 수 있는 쉬운 현대 한국어로 옮기고**, 각 대목마다 「💡 **오늘의 시선**」으로 현대(조직·인사·정치·리더십·처세)에 어떻게 적용되는지 덧붙였다.

원전은 zh.wikisource의 퍼블릭 도메인 한문 원문이다. 번역은 GB10 로컬 vLLM Gemma 4 26B, 검수·교정은 Claude Opus 4.8이 맡았다.

고전 의역과 현대 해설은 이해를 돕기 위한 것으로, 학술적 정본 번역을 대체하지 않는다. AI 번역·검수의 한계상 세부 오역 가능성이 남아 있다.

차례

「주도(主道)」 — 군주의 도(道)

「유도(有度)」 — 법도가 있어야 한다

「이병(二柄)」 — 군주의 두 자루: 상과 벌

「양권(揚權)」 — 권세를 바로 세우다

「팔간(八姦)」 — 신하가 부리는 여덟 가지 농간

「삼수(三守)」 — 군주가 지켜야 할 세 가지

「비내(備內)」 — 안을 경계하라

「남면(南面)」 — 임금의 자리에서

「안위(安危)」 — 안전과 위태

「수도(守道)」 — 다스림의 도를 지키다

「용인(用人)」 — 사람을 쓰는 법

「공명(功名)」 — 공을 이루고 이름을 세우다

「대체(大體)」 — 큰 줄기를 지키다

주도 主道

군주는 자신의 호오(好惡)와 속내를 드러내지 말아야 한다. 비워둠으로써 신하의 실상을 비추는, 노자(老子)의 그림자가 드리운 법가 리더십론.

道(도)란 만물의 시작이요, 옳고 그름을 가르는 벼리(그물의 머리줄, 곧 근본 원리)다. 그러므로 현명한 군주는 그 시작을 지켜 만물의 근원을 알고, 그 벼리를 다스려 성패(成敗)의 실마리를 안다. 그래서 군주는 비우고 고요히 기다리니, 이름은 스스로 정해지게 하고 일은 스스로 자리 잡게 한다. 비우면 실상을 알 수 있고, 고요하면 무엇이 바른 움직임인지 알 수 있다. 말을 하는 자는 스스로 그 이름(주장)을 내고, 일을 하는 자는 스스로 그 형태(실적)를 드러낸다. 형(形)과 명(名)이 맞아 떨어지면 군주는 비로소 손쓸 일이 없어지고, 모든 것이 제 실상으로 돌아간다.

 오늘의 시선: 리더는 자기 선호를 앞세우는 대신, 시스템과 데이터가 스스로 말하게 하는 '빈자리'를 만들어야 한다. 그 빈자리에서 비로소 사람과 일의 실상이 제 모습대로 드러난다.

그러므로 말한다. 군주가 바라는 바를 드러내지 않아야 하니, 바라는 바를 드러내면 신하는 스스로를 그에 맞춰 꾸민다. 군주가 속뜻을 드러내지 않아야 하니, 속뜻을 드러내면 신하는 스스로를 남달리 보이려 한다. 그러므로 말한다. 좋아함과 싫어함을 버려야 신하가 본바탕을 드러내고, 낡은 지식과 잔꾀를 버려야 신하가 스스로 채비를 갖춘다. 지혜가 있어도 그것으로 앞서 헤아리지 않아야 만물이 제자리를 알고, 어짊이 있어도 그것으로 직접 행하지 않아야 신하가 무엇에 기대는 지 살필 수 있으며, 용맹이 있어도 그것으로 성내지 않아야 못 신하가 그 무용을 다한다.

이처럼 지혜를 버려 도리어 밝아지고, 어짊을 버려 도리어 공을 이루며, 용맹을 버려 도리어 강해진다. 신하가 직분을 지키고 백관이 일정한 법도를 따르며, 능력에 따라 부리는 것, 이를 '습상(習常)'이라 한다. 그래서 말한다. 고요하여 어디에도 자리하지 않은 듯 머물고, 맑고 깊어 그 처소를 알 수 없다. 현명한 군주가 위에서 무위(無爲)하면, 신하들은 아래에서 삼가며 두려워한다. 현명한 군주의 도는 지혜로운 자가 그 생각을 다하게 하고 군주는 그에 따라 일을 결단하니, 군주의 지혜가 막히는 일이 없다. 어진 자가 그 재능을 펼치면 군주는 그에 따라 그를 임용하니, 군주의 능력이 막히는 일이 없다. 공이 있으면 그 어짊은 군주에게 돌아가고, 허물이 있으면 그 죄는 신하가 떠맡으니, 군주의 명성이 막히는 일이 없다. 그리하여 군주는 어질지 않으면서도 어진자의 스승이 되고, 지혜롭지 않으면서도 지혜로운 자의 기준이 된다. 신하는 수고를 맡고 군주는 그 이름을 거두니, 이것이 현명한 군주의 법도다.

💡 오늘의 시선: 리더의 일은 문제를 직접 푸는 것이 아니라, 구성원이 저마다의 역량을 다하게 만드는 규칙과 환경을 설계하는 것이다. 공은 아래로 돌리고 책임 구조는 위에서 쥘 때, 리더는 자신의 한계에 갇히지 않는다.

도는 보이지 않는 데 있고, 그 쓰임은 알 수 없는 데 있다. 비우고 고요히 일을 만들지 않은 채, 드러나지 않음으로써 신하의 허물을 본다. 보고도 못 본 듯, 듣고도 못 들은 듯, 알고도 모르는 듯해야 한다. 신하의 말을 들었으면 그대로 두어 바꾸지도 고치지도 말고, 나중에 견주어 들어맞는지 살핀다. 관직마다 한 사람을 두되 서로 말을 통하지 못하게 하면, 모든 일이 남김없이 드러난다. 자취를 덮고 실마리를 감추면 아랫사람이 그 근원을 캐지 못하고, 제 지혜를 거두고 제 능력을 뚫으면 아랫사람이 그 속을 헤아리지 못한다.

내가 근거로 삼은 바를 지켜 그것에 비추어 맞추고, 권력의 자루를 삼가 잡아 굳게 쥘다. 신하의 바람을 꿰고 그 속셈을 깨뜨려, 누구도 그 자리를 넘보지 못하게 한다. 단속을 신중히 하지 않고 문을 굳게 닫지 않으면 호랑이가 생겨난다. 일을 삼가지 않고 그 실상을 가리지 않으면 도적이 생겨난다. 임금을 시해하고 그 자리를 차지하면 사람들이 모두 그에게 가담하니, 이를 '호랑이'라 한다. 임금의 곁에 있으면서 간신이 되어 임금의 허물을 엿듣는 자, 이를 '도적'이라 한다. 그 무리를 홀고 그 잔당을 거두며, 그 문을 닫고 그 후원을 빼앗으면 나라에 호랑이가 없어진다. 군주의 도량은 크기를 헤아릴 수 없고 깊이를 잴 수 없으며, 형(形)과 명(名)을 맞추고 법식을 살펴 검증하여 멋대로 행하는 자를 처벌하면, 나라에 도적이 없어진다.

군주에게는 다섯 가지 막힘(壅)이 있다. 신하가 군주를 가로막는 것, 신하가 재물을 틀어쥐는 것, 신하가 명령을 멋대로 내리는 것, 신하가 제멋대로 은의를 베푸는 것, 신하가 제 사람을 심는 것이다. 신하가 군주를 가로막으면 군주는 지위를 잃고, 재물을 틀어쥐면 군주는 덕을 잃으며, 명령을 멋대로 내리면 군주는 통제력을 잃고, 은의를 베풀면 군주는 밝음을 잃으며, 제 사람을 심으면 군주는 세력을 잃는다. 이것들은 군주가 홀로 쥐어야 할 것이지, 신하가 손댈 수 있는 것이 아니다.

💡 오늘의 시선: 정보·자원·권한·명분·인사 — 이 다섯 가지 중 하나라도 특정 개인에게 독점되는 순간, 리더의 통제권은 무너지고 조직은 안에서 '호랑이'를 키운다.

군주의 도는 고요히 물러나 있음을 보배로 삼는다. 직접 일을 맡지 않고도 서투른지 능란한지 알고, 직접 따져보지 않고도 복이 될지 화가 될지 안다. 그래서 말하지 않아도 잘 응하고, 묶어두지 않아도 절로 늘어난다. 말이 이미 응했으면 그 약속(契)을 쥐고, 일이 이미 늘었으면 그 증표(符)를 잡는다. 증표와 약속이 들어맞는 데서 상과 벌이 생겨난다. 신하가 자기 말을 내놓으면 군주는 그 말에 따라 일을 맡기고, 그 일로써 공적을 따져 묻는다. 공이 일에 들어맞고 일이 말에 들어맞으면 상을 주고, 공이 일에 맞지 않고 일이 말에 맞지 않으면 벌을 준다. 현명한 군주의 도 아래에서는, 신하가 말을 내놓고도 그에 맞지 않는 일을 할 수 없다.

💡 오늘의 시선: 성과 관리는 리더의 기분이 아니라, 미리 합의된 기준(KPI)과 실제 결과의 엄격한 일치 여부로 이뤄져야 한다. 말과 실적을 대조하는 잣대가 곧 상벌의 근거다.

그러므로 현명한 군주가 상을 줄 때는 때맞춰 내리는 단비와 같이 백성이 그 은택을 누리고, 벌을 줄 때는 벼락과 같이 두려워 신령도 그것을 풀지 못한다.

💡 오늘의 시선: 보상은 구성원이 체감하도록 제때 이뤄져야 하고, 원칙에 따른 징계는 누구도 예외가 될 수 없을 만큼 단호해야 한다.

현명한 군주는 구차하게 상을 주는 일이 없고, 벌을 함부로 면해 주는 일이 없다. 상이 구차하면 공을 세운 신하가 제 일을 게을리하고, 벌을 면해 주면 간사한 신하가 거리낌 없이 잘못을 저지른다.

💡 오늘의 시선: 원칙 없는 보상과 예외적인 관용은 조직의 공정성을 무너뜨려, 유능한 인재의 태만과 부적격자의 도덕적 해이를 부른다.

따라서 참으로 공을 세웠다면 비록 멀고 천한 자라도 반드시 상을 주고, 참으로 잘못을 저질렀다면 비록 가깝고 아끼는 자라도 반드시 벌해야 한다. 멀고 천한 자도 반드시 상을 받고 가깝고 아끼는 자도 반드시 벌을 받으면, 멀고 천한 자는 게으르지 않고 가깝고 아끼는 자는 교만하지 않게 된다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 관계의 친소(親疏)를 떠나, 오직 성과와 과오라는 사실에만 근거해 상벌을 집행하는 공정성에 있다.

유도 有度

영원히 강한 나라도, 영원히 약한 나라도 없다. 법을 받드는 자가 강하고 사사로움을 따르는 자가 약하다 — 사사로운 정실 대신 법으로 다스리라는 법치 선언.

초나라 장왕(莊王)은 스물여섯 나라를 병합하여 영토를 삼천 리로 넓혔으나, 장왕이 세상을 떠나자 초나라는 기울고 말았다. 제나라 환공(桓公)은 서른 나라를 병합하고 영토를 삼천 리로 넓혔으나, 환공이 세상을 떠나자 제나라는 기울고 말았다. 연나라 양왕(襄王)은 황하를 경계로 삼고 계(薊)를 도읍으로 삼아, 涿과 方城을 습격하고 제나라를 무너뜨리고 中山을 평정하였다. 그리하여 연나라를 자기편으로 둔 쪽은 무거워졌고, 연나라를 잃은 쪽은 가벼워졌다. 그러나 양왕이 세상을 떠나자 연나라는 기울고 말았다. 위나라 안리왕(安釐王)은 연나라를 치고 조나라를 구원하여 하동 땅을 얻었고, 陶 땅과 위(衛)나라 땅을 모두 차지하였으며, 제나라에 군사를 보내 평륙(平陸)의 도읍을 사사로이 취하였다. 한나라를 공격해 管 땅을 빼앗고 淇水 가에서 이겼으며, 睢陽의 싸움에서는 초나라 군대가 지쳐 달아났고, 蔡와 召陵의 싸움에서는 초나라 군대를 깨뜨렸다. 군사를 천하 사방에 펼치고 위엄을

의관을 갖춘 문명국들에 떨쳤으나, 안리왕이 죽자 위나라는 기울고 말았다.

그러므로 초나라 장왕과 제나라 환공이 있을 때는 초와 제가 패권을 잡을 수 있었고, 연나라 양왕과 위나라 안리왕이 있을 때는 연과 위가 강성할 수 있었다. 그런데 지금 이 나라들이 모두 망한 까닭은, 신하와 관리들이 한결같이 나라를 어지럽히는 일에만 힘쓰고 다스리는 일에는 힘쓰지 않았기 때문이다. 나라가 이미 어지럽고 약해진 데다, 모두가 국법(國法)을 저버리고 사사로이 바깥과 결탁하니, 이는 땔감을 지고 불을 끄러 가는 격이다. 어지러움과 약함이 극에 이른 것이다.

💡 오늘의 시선: 네 나라 모두 걸출한 군주가 살아 있는 동안에는 강했고, 그가 죽자 무너졌다. 강함이 한 사람에게 묶여 있으면 그 사람과 함께 사라진다. 오래가는 힘은 영웅의 이름이 아니라, 그를 대신해 작동하는 시스템에서 나온다.

그러므로 오늘과 같은 때에 사사로운 왜곡을 버리고 공적인 법을 따를 수 있다면 백성은 편안하고 나라는 다스려지며, 사사로운 행위를 버리고 공적인 법을 행할 수 있다면 군대는 강해지고 적은 약해진다.

따라서 이해득실을 살피는 법도의 제도를 갖추어 이를 신하들에게 적용한다면, 군주는 거짓과 속임수에 속지 않는다. 득실을 헤아리는 저울의 기준을 갖추어 멀리서 들려오는 일을 판단한다면, 군주는 천하의 경중(輕重)(무게의輕重, 곧 세력의 균형과 중요도)에 휘둘리지 않는다. 그런데 명성만으로 유능한 자를 등용한다면 신하들은 군주에게서 멀어져 아래에서 끼리끼리 결탁할 것이며, 당파를 따라 관리를 천거한

다면 관리들은 사사로운 교제에만 힘쓸 뿐 법에 따라 쓰이기를 구하지 않을 것이다.

그러므로 관직이 유능한 자를 잃으면 나라가 어지러워진다. 칭찬을 상으로 삼고 비방을 벌로 삼는다면, 상을 좋아하고 벌을 싫어하는 자들은 공적인 행위를 버리고 사사로운 술수를 부리며 끼리끼리 결탁하여 서로를 위해 일한다. 군주를 잊고 밖으로 교제하여 제 패거리를 끌어올리면, 아랫사람이 군주를 섬기는 도리가 없어진다. 교제하는 무리가 많고 패거리가 커져 안팎으로 봉당(朋黨)(사사로운 이익을 위해 뭉친 무리)을 이루면, 비록 큰 잘못이 있어도 그것을 가려줄 자가 많아진다. 그리하여 충신은 죄가 없는데도 죽을 위협에 처하고, 간사한 신하는 공이 없어도 편안히 이익을 누린다. 충신이 제 죄도 아닌 일로 죽을 위협에 처하면 어진 신하는 숨어버리고, 간사한 신하가 공도 없이 편안히 이익을 누리면 간신이 득세하니, 이것이 바로 망국의 근본이다. 이렇게 되면 신하들은 법을 폐하고 사사로이 세도를 부리며 공적인 법을 가뻔히 여긴다.

💡 오늘의 시선: 인사가 명성과 인맥을 따라 흐르면 조직은 정치판으로 바뀐다. 실력이 아니라 관계가 보상의 기준이 될 때, 유능한 사람은 떠나고 줄 잘 서는 사람만 남는다.

이들은 유력한 권세가의 문전에는 뺨질나게 드나들면서도 군주의 조정에는 한 번도 나아가지 않으며, 제 집안의 이익은 백 번이라도 헤아리면서 군주의 나라는 한 번도 도모하지 않는다. 딸린 관속이 아무리 많아도 군주를 높이는 것이 아니며, 백관이 아무리 갖추어져 있어도 나

락을 맡길 만한 자는 아니다. 그렇다면 군주는 군주라는 이름만 있을 뿐, 실권은 신하들의 가문에 넘어간 셈이다.

그러므로 신하인 나는 말한다. "망국의 조정에는 사람이 없다." 조정에 사람이 없다는 것은 인원이 줄어 쇠락했다는 뜻이 아니다. 가문들은 서로 이익을 보태기에만 힘쓰고 나라를 두텁게 하는 데는 힘쓰지 않으며, 대신들은 서로 높여주기에만 힘쓰고 군주를 높이는 데는 힘쓰지 않으며, 하급 신하는 녹봉을 받으면서 사사로운 교제만 기를 뿐 관직을 직무로 여기지 않는다는 뜻이다. 이렇게 되는 까닭은, 군주가 위에서 법으로 결단하지 않고 아랫사람을 믿어 그들에게 맡겨버리기 때문이다.

그러므로 현명한 군주는 법으로 사람을 가릴 뿐 스스로 천거하지 않고, 법으로 공을 헤아릴 뿐 제멋대로 재단하지 않는다. 그리하면 유능한 자는 가려지지 않고, 무능한 자는 그 실상이 꾸며지지 않으며, 헛된 명성만으로는 나아갈 수 없고 부당한 비방만으로는 물러나게 할 수 없다. 군신 사이가 분명히 분별되어 다스리기 쉬워지니, 군주는 법에 비추어 헤아리기만 하면 된다.

 **오늘의 시선:** 리더가 결단을 미루고 실무진의 눈치를 보면, 조직의 실질적 주인은 리더가 아니라 관계의 네트워크가 된다. 권한이 위임되는 것이 아니라, 책임 없는 권력이 사익을 위해 움직이기 시작한다.

현명한 자가 신하가 되면, 군주를 향해 몸을 바쳐 섬기며 두 마음을 품지 않는다. 조정에서는 낮은 자리라도 감히 사양하지 않고, 군대에

서는 어려운 임무라도 감히 마다하지 않는다.윗사람이 하는 바에 순응하고 군주의 법을 따르며, 마음을 비우고 명령을 기다릴 뿐 제멋대로 시비를 가리지 않는다. 그리하여 입이 있어도 사사로이 말하지 않고, 눈이 있어도 사사로이 보지 않으며, 오직 군주의 통제에 온전히 따른다.

 오늘의 시선: 프로페셔널은 조직의 목표와 자신의 이해를 분리할 줄 안다. 개인의 정치적 계산을 앞세우는 대신 맡은 역할과 규칙에 충실한 태도가 질서를 만든다.

신하 된 자는 비유하면 손과 같다. 손은 위로 머리를 매만지고 아래로 발을 매만지며, 서늘하거나 따뜻하거나 차갑거나 뜨거운 어떤 상태에도 반드시 대응하지 않을 수 없고, 막아(鎡鋸)(명검의 이름) 같은 명검이 몸에 닿으면 감히 막아 쳐내지 않을 수 없다. 그러므로 사사로이 제 현철함을 내세우는 신하가 없고, 사사로이 제 재능을 부리는 인사가 없다. 그리하여 백성은 제 고을을 넘어 교제하지 않으니 백 리 밖의 우환이 없고, 귀천이 서로 분수를 넘지 않으며, 어리석은 자와 지혜로운 자가 저울에 달리듯 제자리에서 있으니, 이것이 다스림의 지극함이다.

작록(爵祿)(작위와 녹봉)을 가볍게 여기고 쉽게 떠나버리며 마음에 드는 군주를 골라 섬기는 것을, 나는 청렴이라 하지 않는다. 거짓된 말로 법을 거스르고 군주를 등진 채 억지로 간언하는 것을, 나는 충성이라 하지 않는다. 은혜를 베풀고 이익을 나누어 아랫사람의 마음을 거두

어 명성을 얻는 것을, 나는 인(仁)이라 하지 않는다. 세속을 떠나 은거하면서 거짓으로 윗사람을 비난하는 것을, 나는 의(義)라 하지 않는다.

또 밖으로는 제후들에게 사신으로 다니며 안으로는 제 나라를 소모시키고, 나라가 위태로워지는 형세를 엿보아 군주를 겁박하여 "제후와의 교제는 제가 아니면 친해질 수 없고, 그들의 원한은 제가 아니면 풀 수 없습니다"라고 말하는 자가 있다. 군주가 이를 믿고 나랏일을 그의 말대로 맡기면, 그는 군주의 명성을 깎아 제 몸을 드러내고 나라의 두터움을 허물어 제 가문을 이롭게 한다. 나는 이를 지혜라 하지 않는다. 이 몇 가지는 험난한 세상에서나 통하는 변설일 뿐, 선왕의 법이 물리치는 것이다.

선왕의 법에 이르기를, "신하는 함부로 위세를 부리지 말고 함부로 사익을 꾀하지 말며 임금의 뜻을 따르라. 악을 행하지 말고 임금의 길을 따르라"고 하였다. 옛날 잘 다스려진 시대의 백성은 공적인 법을 받들고 사사로운 술수를 버렸으며, 뜻을 오로지하고 행실을 한결같이 하여 스스로를 갖추고 임용을 기다렸다.

 **오늘의 시선:** 조직 구성원은 신체의 일부처럼 유기적으로 맞물려 움직여야 한다. 개인의 영달을 위해 질서를 흔드는 '교묘한 충성'이나 '가짜 명분'은 결국 조직 전체를 갉아먹는다.

군주가 되어 몸소 백관을 일일이 살피려 하면 하루가 모자라고 힘이 부친다. 게다가 윗사람이 눈에 의존하면 아랫사람은 보이는 것을 꾸미고, 귀에 의존하면 아랫사람은 들리는 말을 꾸미며, 생각에 의존하면 아랫사람은 말을 번잡하게 늘어놓는다. 선왕은 이 세 가지가 미덥지 못

함을 알았기에, 자신의 능력을 앞세우는 대신 법과 술수(術)(통치 기법)에 따라 상벌을 살폈다. 선왕이 지킨 것이 바로 이 요체였기에, 법은 간략하면서도 침범당하지 않았다.

그리하여 홀로 천하를 다스리되, 총명하고 지혜로운 자도 제 속임수를 쓰지 못하고, 음험하고 조급한 자도 제 아첨을 들이밀지 못하며, 간사하고 사악한 자가 의지할 곳이 없었다. 천 리 밖 멀리 있는 자도 감히 제 말을 바꾸지 못하고, 낭중(郎中)(궁중의 근위 병사 또는 고문 관료)의 자리에 있는 측근도 감히 선을 가리거나 악을 꾸미지 못하며, 조정의 못 신하들은 저마다 곧장 군주에게 나아갈 뿐 하나하나 작은 직분으로 나뉘어 감히 서로 넘나들지 못했다. 그러므로 다스리는 데 드는 수고는 적어도 시간은 넉넉했으니, 이는 윗사람이 권세에 맡겼기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 리더가 모든 세부에 개입할수록 아랫사람은 눈치를 보며 보고를 꾸민다. 리더의 일은 직접 뛰는 것이 아니라, 공정한 규칙이 스스로 작동하도록 판을 짜는 것이다.

신하가 군주를 침해하는 것은 지형이 서서히 변하는 것과 같다. 조금씩 잠식해 들어가다 보면 군주는 어느새 기준을 잃어, 동서가 뒤바뀌어도 스스로 깨닫지 못한다. 그래서 선왕은 사남(司南, 나침반)을 세워 방위를 바로잡았다. 현명한 군주는 신하들이 법 밖에서 제멋대로 마음을 놀리지 못하게 하고, 법 안에서 사사로운 은혜를 베풀지 못하게 하여, 모든 행동이 법에 어긋나지 않게 한다.

존엄한 법은 잘못을 금하고 사사로움을 물리치는 수단이요, 엄한 형벌(刑罰)은 명령을 관철하고 아랫사람을 징계하는 수단이다. 위엄은 두 군데로 나누지 않고, 권력은 군주와 신하가 함께 쥐지 않는다. 위엄과 권력을 신하와 나누어 가지면 온갖 간사함이 횡행하고, 법이 미덥지 않으면 군주의 행보가 위태로우며, 형벌이 단호하지 않으면 사악함을 이길 수 없다.

그러므로 이르기를, 솜씨 좋은 장인은 눈대중으로도 먹줄에 맞출 수 있으나 반드시 먼저 그림쇠와 곱자로 기준을 삼고, 뛰어난 지혜를 지닌 자는 재빨리 일을 처리해 사리에 들어맞더라도 반드시 선왕의 법을 기준으로 삼는다고 하였다. 먹줄이 곧으면 굽은 나무가 깎이고, 수준기가 평평하면 솟은 곳이 깎이며, 저울을 달면 무거운 쪽이 덜리고, 말과 섬을 두면 많은 쪽이 줄어든다. 그러므로 법으로 나라를 다스리면, 그 저 법을 들어 시행하기만 하면 될 뿐이다. 법은 귀한 자에게 아첨하지 않고, 먹줄은 굽은 것을 따라 휘지 않는다. 법이 가해지면 지혜로운 자도 말로 벗어나지 못하고, 용맹한 자도 감히 다투지 못한다. 잘못을 벌함에 대신이라 하여 피하지 않고, 선을 상줌(賞給)(상주어 줌)에 평범한 백성이라 하여 빠뜨리지 않는다.

윗사람의 잘못을 바로잡고 아랫사람의 사악함을 꾸짖으며, 어지러움을 다스리고 엷힌 것을 풀며, 넘치는 것을 덜어내고 그릇된 것을 가지런히 하며, 백성을 하나의 규범으로 모으는 데에는 법만 한 것이 없다. 관리를 다잡고 백성을 위엄으로 다스려 음란하고 위태로운 것을 물리치고 거짓을 그치게 하는 데에는 형벌만 한 것이 없다. 형벌이 무거우면 귀한 신분을 내세워 천한 자를 함부로 대하지 못하고, 법이 분명하면 군주가 존엄하여 침해받지 않는다. 군주가 존엄하여 침해받지 않

으면 군주는 강해지고 요체를 지키니, 그래서 선왕이 법을 귀히 여겨 후대에 전한 것이다. 군주가 법을 버리고 사사로움을 쓰면 위아래의 구분이 사라진다.

💡 오늘의 시선: 공정함의 핵심은 예외 없는 적용이다. 권력자에게 엄격하고 약자에게 관대한 기준만이 기강을 세운다. 기준이 한번 흔들리면 조직은 바로 그 자리에서부터 부패하기 시작한다.

이병 二柄

군주가 신하를 다스리는 두 손잡이는 형벌과 포상뿐이다. 이 권한을 신하에게 빼앗기면 군주가 도리어 휘둘린다 — 권한 위임의 위험을 논한 인사·통치론.

현명한 군주가 신하들을 이끌고 통제하는 수단은 오직 두 가지, 즉 '두 자루의 칼(二柄)(군주가 신하를 다스리는 두 가지 핵심 수단인 형벌과 포상)'뿐이다. 이 두 자루란 형벌과 포상이다. 형벌이란 죽이고 베는 것이며, 포상이란 상을 내려 격려하는 것이다. 신하 된 자는 처벌을 두려워하고 포상을 탐하기 마련이다. 그러므로 군주가 스스로 형벌과 포상을 행사하면, 신하들은 군주의 위엄을 두려워하며 그 이익을 따르게 된다.

 오늘의 시선: 리더의 권위는 보상과 제재라는 기준을 스스로 집행할 때 생겨난다. 그 권한을 남에게 넘기는 순간, 리더는 통제권을 잃고 신하에게 휘둘리게 된다.

반면 간사한 신하들은 그렇지 않다. 그들은 군주의 권한을 빌려, 자신이 미워하는 자는 벌하고 자신이 아끼는 자는 상을 준다. 군주가 상

벌의 위엄과 이익을 스스로 행사하지 않고 신하의 말에 따라 상벌을 내린다면, 온 나라 사람이 신하를 두려워하고 군주를 가벼이 여기며, 신하에게 의지하고 군주를 저버리게 된다. 이것이 바로 군주가 형벌과 포상의 권한을 잃었을 때 겪는 재앙이다.

호랑이가 개를 복종시킬 수 있는 것은 발톱과 어금니 덕분이다. 만약 호랑이가 발톱과 어금니를 내려놓고 개에게 맡겨버린다면, 호랑이는 도리어 개에게 복종하게 될 것이다. 군주가 신하를 다스리는 수단이 형벌과 포상인데, 군주가 이를 내려놓고 신하가 행사하게 한다면 군주는 도리어 신하에게 지배당하게 된다.

💡 오늘의 시선: 상벌의 판단권은 리더의 몫이다. 실행은 맡기되 판단까지 넘기면, 권력은 그 판단을 준 자에게 따라 옮겨 간다.

전상(田常)은 작위와 녹봉을 군주에게 청하여 신하들에게 나누어 주고, 큰 되와 말로 곡식을 백성에게 베풀었다. 이는 간공(簡公)이 포상의 권한을 잃고 전상이 그것을 휘둘렀기 때문이며, 그 결과 간공은 시해당했다. 자한(子罕)은 송나라 임금에게 "상을 내리는 일은 백성이 기뻐하는 일이니 임금께서 직접 하시고, 형벌을 내리는 일은 백성이 싫어하는 일이니 신하가 맡게 하소서"라고 말했다. 이에 송나라 임금은 형벌권을 자한에게 넘겨주었고, 그 결과 임금은 협박당해 권력을 빼앗겼다. 전상은 포상만 휘두르고도 간공을 죽게 했고, 자한은 형벌만 휘두르고도 송나라 임금을 위기에 빠뜨렸다. 따라서 오늘날 신하가 형벌과 포상을 모두 권다면, 그 위험은 간공이나 송나라 임금보다 훨씬 심각하

다. 형벌과 포상의 권한을 모두 신하에게 넘겨주고도 화를 면한 군주는 일찍이 없었다.

💡 오늘의 시선: 권한의 독점도 위험하지만, 권한의 전가는 파멸을 부른다. 리더는 '좋은 역할'과 '나쁜 역할'을 모두 짊어질 각오가 있어야 한다.

군주가 간사한 무리를 막으려 한다면, 먼저 형명(刑名)(신하가 한 말과 그 실제 업적이 일치하는지를 검증하는 법가적 통치 원리), 즉 말과 실제 업무가 들어맞는지를 엄격히 살펴야 한다. 신하가 의견을 내면 군주는 그 말을 근거로 일을 맡기고, 오직 그 일의 성과로만 책임을 묻는다. 성과가 맡은 일에 맞고 일이 말한 바와 맞으면 상을 주고, 성과가 일에 맞지 않거나 일이 말과 어긋나면 벌을 준다. 그러므로 맡은 거창했으나 성과가 작으면 벌을 받는다. 이는 성과가 작아서가 아니라 성과가 말과 맞지 않기 때문이다. 반대로 맡은 작게 했으나 성과가 크더라도 벌을 받는다. 이는 큰 성과가 마뜩잖아서가 아니라, 말과 들어맞지 않은 데서 오는 해가 큰 성과의 이로움보다 크다고 보기 때문이다.

💡 오늘의 시선: 성과는 미리 내건 약속과 일치해야 한다. 계획에 없던 돌출 행동은 물론 과도한 성과조차, 체계를 흔드는 월권이 될 수 있다.

옛날 한(韓)나라 소후(昭侯)가 술에 취해 잠들었을 때, 모자를 맡은 관리(典冠)가 임금이 추워 보이는 것을 보고 옷을 덮어주었다. 잠에서 깬 임금이 흡족해하며 누가 옷을 덮었느냐고 묻자, 곁의 신하들이 "모

자를 맡은 관리입니다"라고 답했다. 그러자 임금은 옷을 맡은 관리(典衣)와 모자를 맡은 관리를 함께 벌했다. 옷을 맡은 관리를 벌한 것은 제 직무를 소홀히 했기 때문이고, 모자를 맡은 관리를 벌한 것은 제 직분을 넘어섰기 때문이다. 추위가 싫지 않아서가 아니라, 직분을 침범하는 해가 추위보다 크다고 판단한 것이다. 그러므로 현명한 군주가 신하를 부릴 때는, 신하가 직분을 넘어 공을 세우게 해서도 안 되고, 말과 실재가 어긋나게 해서도 안 된다. 직분을 넘으면 죽음으로 다스리고, 말과 맞지 않으면 죄를 묻는다. 신하가 제 직무를 지키고 그 말이 미더우면, 신하들이 서로 파벌을 지어 결탁하는 일을 막을 수 있다.

💡 오늘의 시선: 유능함이 무질서를 정당화하지는 못한다. 정해진 역할을 벗어난 선의의 개입조차 위계를 허무는 균열이 된다.

군주에게는 두 가지 근심이 있다. 어진 이를 등용하면 신하가 그 명망을 빌미로 군주를 위협하려 들고, 함부로 사람을 쓰면 일이 막혀 감당하지 못한다. 군주가 어진 인재를 좋아하면 신하들은 군주의 욕심에 맞추어 겉모습만 꾸미니, 신하들의 진심이 드러나지 않는다. 진심이 드러나지 않으면 군주는 신하를 분별할 길이 없어진다.

월왕이 용맹을 좋아하니 백성들이 죽음을 가벼이 여겼고, 초나라 영왕이 가는 허리를 좋아하니 나라에 굶주린 이가 많았다. 제나라 환공이 질투가 심하면서도 후궁을 좋아하니 수조(豎刁)가 스스로 거세하여 내궁을 맡았고, 환공이 맛을 탐하자 이아(易牙)는 제 아들을 삶아 바쳤다. 연나라 임금 자괘(子嚙)가 어진 이를 좋아하자, 자지(子之)는 일부러 나라를 받지 않는 척 사양했다. 이처럼 군주가 싫어하는 바를 드러

내면 신하들은 그 단서를 감추고, 군주가 좋아하는 바를 드러내면 신하들은 능력을 거짓으로 꾸민다. 군주가 제 속내를 드러내면, 신하들의 거짓된 태도가 파고들 빌미를 얻는 것이다.

💡 오늘의 시선: 리더의 취향과 편향은 신하의 가면을 만든다. 보고 싶은 것만 보려 할 때, 조직은 왜곡된 정보와 아침으로 채워진다.

자지(子之)는 어질다는 명망에 기대어 임금의 자리를 빼앗은 자이고, 수조(豎刁)와 이아(易牙)는 임금의 욕망을 이용해 임금을 침해한 자다. 그 끝에 자궤(子嚙)는 난리 속에 죽었고, 환공은 시신에서 구더기가 기어 나와 문밖까지 흐를 때까지 장사조차 지내지 못했다.

💡 오늘의 시선: 리더가 사적 욕망을 드러내어 신하에게 기대기 시작할 때, 권력은 신하에게 잠식당하기 시작한다.

이런 일이 벌어지는 까닭은 무엇인가? 임금이 제 감정을 드러내어 신하가 그것을 빌미로 삼기 때문이다. 신하의 마음이 반드시 임금을 아껴서 움직이는 것은 아니다. 그들은 자신에게 돌아올 큰 이익을 위해 움직일 뿐이다.

💡 오늘의 시선: 구성원의 충성은 감정이 아니라 이해관계 위에 선다. 리더는 이 냉정한 전제에서 출발해야 한다.

임금이 제 감정을 감추지 못하고 행동의 단서를 드러내어 신하에게 침범할 빌미를 준다면, 신하들이 자지나 전상(田常)처럼 변하는 것은

어렵지 않다. 그래서 "좋아하는 것과 싫어하는 것을 버려야 신하들이 본바탕을 드러낸다"라고 말하는 것이다. 신하들이 본바탕을 드러내면, 군주는 더 이상 가려지지 않는다.

💡 오늘의 시선: 리더가 호불호를 감추고 공정함을 지킬 때, 비로소 조직은 투명해지고 리더는 신하에게 가려지지 않는다.

양권 揚權

군주는 명분(이름)과 실상을 일치시키고 권한을 한 손에 거두어야 한다. 속을 드러내지 않고 신하를 부리는 통치술의 요체.

하늘에는 큰 명(命)이 있고, 사람에게도 큰 명이 있다. 향기롭고 맛있으며 진한 술과 기름진 고기는 입에는 달지만 몸을 병들게 한다. 고운 살결과 새하얀 치아는 마음을 기쁘게 하지만 정기(精)를 소진시킨다. 그러므로 지나침과 과함을 멀리해야 몸에 해가 없다. 권세는 함부로 드러내지 않고, 평소 무위(無爲)(힘을 쓰지 않고 자연에 맡기는 상태)로 머무는 것이 도리다.

모든 일은 사방에서 일어나지만 그 핵심은 중앙에 있다. 성인은 그 핵심을 쥐고 있으니, 사방에서 사람들이 찾아와 제 힘을 바친다. 비워둔 채 기다리면 그들이 스스로 알아서 움직인다. 천하가 이미 갈무리되면 도는 음(陰)(어둡고 수동적인 원리)에 숨었다가 양(陽)(밝고 활동적인 원리)으로 드러난다. 좌우의 보좌가 자리를 잡으면, 문을 열어 맞이하기만 하면 된다. 원칙을 바꾸지도 뒤집지도 않고 명분과 실적 두 가

지를 함께 운용하여 쉽 없이 나아가는 것, 이를 일러 이치를 밝아 나간다고 한다.

💡 오늘의 시선: 리더는 모든 일을 직접 통제하려 하기보다, 핵심 원칙을 세우고 구성원이 각자의 역할에 몰입할 수 있는 '빈자리'를 마련해 주어야 한다.

만물에는 저마다 마땅한 쓰임이 있고, 재능에는 저마다 펼칠 자리가 있다. 각자가 제 마땅한 자리에 처하게 하면 윗사람은 무위로 다스릴 수 있다. 닭에게 밤을 알리게 하고 고양이에게 쥐를 잡게 하여 각자의 능력을 쓰게 하면, 임금의 수고로울 일이 없다. 임금이 제 장기를 드러내면 도리어 일이 어그러진다. 능력을 뽐내며 과시하면 아랫사람에게 속고, 말씀씨와 은혜 베풀기를 앞세우면 아랫사람이 그 틈을 파고든다. 위아래가 제 역할을 뒤바꾸어 쓰면 나라는 다스려지지 않는다.

운용의 핵심은 명분(名)(이름, 지위, 역할에 대한 정의)을 앞세우는 데 있다. 명분이 바르면 실상이 정해지고, 명분이 비뚤어지면 실상도 어긋난다. 그러므로 성인은 하나의 원칙을 붙잡아 고요함을 지키며, 명분이 스스로 제 이름을 찾게 하고 일이 스스로 정해지게 한다. 겉으로 꾸며 드러내지 않으니 아랫사람은 본연의 바름을 지킨다. 흐름에 따라 맡겨 스스로 일하게 하면, 그 일에 따라 그들이 스스로 성과를 드러내고, 바르게 함께 처하니 모두가 스스로 자리를 잡는다. 임금은 명분으로써 그들을 헤아리되, 명분이 분명치 않으면 다시 그 실질을 따져본다. 실질과 명분을 맞대어 일치시키고 거기서 나오는 결과를 쓴다. 명분과 실적 두 가지가 진실로 미더우면 아랫사람은 진심을 바친다.

💡 오늘의 시선: 유능한 리더는 자기 능력을 과시하는 사람이 아니라, 적재적소에 인재를 두어 그들이 스스로 성과를 증명하게 만드는 '판'을 짜는 사람이다.

맡은 일을 신중히 수행하며 하늘의 명을 기다려라. 그 핵심을 놓치지 않아야 성인이라 할 수 있다. 성인의 도는 잔재주와 교묘함을 버리는 데 있다. 잔재주와 교묘함을 버리지 못하면 변치 않는 법도를 세우기 어렵다. 백성이 이를 쓰면 제 몸에 재앙이 많아지고, 군주가 이를 쓰면 나라가 위태로워진다. 하늘의 도를 따르고 사물의 이치로 돌이켜, 감독하고 대조하며 따져 살피면 끝이 곧 다시 시작이 된다. 비움으로써 고요히 뒤에 서며 결코 자기를 내세우지 않는다. 무릇 위사람의 근심은 반드시 아랫사람과 입장을 같이하는 데서 비롯되니, 믿되 함께 휩쓸리지 않으면 만민이 한결같이 따른다.

💡 오늘의 시선: 지나친 잔피와 영악함은 당장의 이익을 줄지 몰라도, 조직의 장기적 안정과 신뢰를 무너뜨리는 독이 된다.

도는 광대하여 형체가 없고, 덕은 이치를 꿰뚫어 어디에나 미친다. 못 생명에 이르러 알맞게 베풀면 만물이 모두 번성하지만, 그 번성에 함께 안주하지는 않는다. 도는 아래로 모든 일에 두루 미치고, 근거를 살피 명을 내리며, 때와 더불어 살리고 죽인다. 명분을 견주면 일은 제각각이나, 하나로 통하면 실정(情)(사실, 정황)은 같다. 그러므로 도는 만물과 같지 않고, 덕은 음양과 같지 않으며, 저울은 가볍고 무거움과 같지 않고, 먹줄(줄자를 치는 도구)은 들고 남과 같지 않으며, 조화는

마름과 젖음과 같지 않고, 군주는 신하들과 같지 않다. 이 여섯 가지가 바로 도가 드러나는 방식이다. 도는 둘이 없으니 그래서 하나라 한다. 그러므로 현명한 군주는 오직 하나뿐인 도의 모습을 귀히 여긴다. 군주와 신하의 도가 다르기에 아랫사람은 명분으로써 아뢰고, 군주는 그 명분을 쥐며 신하는 그 실적을 바친다. 실적과 명분을 맞대어 일치시킬 때 위아래가 어울려 조화를 이룬다.

💡 오늘의 시선: 조직 안에서 직급과 역할에 따른 '다름'을 인정하되, 명분과 실적이라는 공통의 잣대로 연결될 때 비로소 참된 조화가 이루어진다.

듣는 도는, 그가 내놓은 말을 도리어 검증의 근거로 되돌리는 데 있다. 명분을 살펴 자리를 정하고, 분별을 밝혀 부류를 가른다. 말을 들을 때는 깊이 취한 듯 무심해야 한다. '입술이 먼저인가 이가 먼저인가' 따지지 말고 내가 먼저 입을 떼지 않으며, '이가 먼저인가 입술이 먼저인가' 하며 더욱 어수룩한 듯이 한다. 상대가 스스로 말을 늘어놓으면 나는 그에 따라 알아챌 뿐이다. 옳고 그름이 바뀌살처럼 몰려와도 윗사람은 그 다툼에 끼어들지 않는다. 비우고 고요히 무위로 대하는 것이 도의 실정이요, 여러 갈래로 사물을 견주어 맞추는 것이 일의 형상이다. 셋으로 견주어 비교하고 다섯으로 맞추어 빈 곳을 채운다. 뿌리와 줄기가 바뀌지 않으면 움직임이 일고 새어 나가도 중심을 잃지 않는다. 움직이게 하고 풀어 주되 무위로써 다스린다. 기빠하면 일이 많아지고 미워하면 원망이 생긴다. 그러므로 기쁨과 미움을 버리고 마음을 비워도를 담는 그릇으로 삼는다. 윗사람이 함께 끼어들지 않아야 백성이 그를 받들고, 윗사람이 함께 의논하지 않아야 아랫사람이 홀로 그 일을

해낸다.윗사람이 안의 빗장을 굳게 닫고 방에서 뜯을 살피면, 지척에 모든 것이 갖추어져 저마다 제자리로 간다. 상 줄 자에게 상을 주고 별 줄 자에게 별을 주어, 각자 행한 바에 따라 스스로 이루게 한다. 선악에 반드시 응보가 미치니 누가 감히 믿지 않겠는가? 법도가 세워지면 나머지 모퉁이도 절로 정렬된다.

💡 오늘의 시선: 리더의 경청은 그저 듣는 일이 아니라, 감정의 치우침을 걷어 내고 객관적 질서를 세우기 위해 자신을 비우는 과정이다.

임금이 헤아릴 수 없는 깊이를 잃으면 아랫사람이 파고들 빌미를 얻고, 임금의 처사가 합당하지 않으면 아랫사람이 그것을 상례로 삼아 이용한다.

💡 오늘의 시선: 리더의 판단이 뻔히 들여다보이거나 처사가 일관되지 않으면, 구성원은 그 허점을 빌미 삼아 그를 다루려 든다. 깊이와 일관성은 권위의 바탕이다.

임금이 하늘처럼 땅처럼 공평무사하면 이를 일러 엽매임에서 풀려난다고 한다. 땅처럼 하늘처럼 두루 대하면 무엇을 멀리하고 무엇을 가까이하겠는가? 천지를 본받을 수 있는 이를 성인이라 한다. 안을 다스리려면 사람을 두되 사사로이 가까이하지 말고, 밖을 다스리려면 한 자리에 한 사람만 두어 제멋대로 굴지 못하게 해야 한다. 그래야 어찌 권력이 옮겨가거나 한데 뭉치겠는가? 대신의 문하에 사람이 모여드는 것을 늘 경계하라. 다스림의 극치란 아랫사람이 임금의 속을 헤아릴 수 없게 하는 데 있다. 실적과 명분을 두루 합치시키면 백성은 제 직분을

지킨다. 이를 버리고 달리 구하면 큰 미혹이라 한다. 교활한 백성이 늘어날수록 간사한 무리가 곁에 가득 찬다.

💡 오늘의 시선: 조직의 질서는 경계가 분명할 때 유지된다. 리더가 공적인 관계에 사사로운 친밀함을 들이는 순간 역할의 경계가 무너지고, 조직의 근간이 흔들리기 시작한다.

남을 지나치게 부유하게 만들어 그에게 기대지 말고, 남을 지나치게 귀하게 만들어 그에게 휘돌리지 말며, 한 사람만을 오로지 믿어 도성과 나라를 잃지 말라. 종아리가 넓적다리보다 굵으면 빨리 달리기 어렵다. 임금이 헤아릴 수 없는 위엄을 잃으면 호랑이가 그 뒤를 따른다. 임금이 이를 알아채지 못하면 호랑이는 개로 모습을 감추고, 임금이 일찍 막지 못하면 그 개는 끝없이 불어난다. 호랑이가 무리를 이루면 마침내 제 어미를 시해한다. 임금이면서 제대로 부릴 신하가 없다면 무슨 나라가 있겠는가? 임금이 법을 시행하면 큰 호랑이도 겁을 먹고, 임금이 형벌을 시행하면 큰 호랑이도 스스로 잠잠해진다. 법과 형벌이 미답기만 하면 호랑이도 사람으로 돌아와 제 본래 모습을 회복한다.

💡 오늘의 시선: 통제력을 잃은 리더는 부하의 기세에 휘둘린다. 시스템과 원칙이 서지 않으면, 충직하던 구성원조차 권력의 주인이 되는 역전이 일어난다.

나라를 잘 다스리려면 반드시 그 결집을 쳐야 한다. 결집을 치지 않으면 그들은 무리를 모은다. 영토를 다스리려면 반드시 그 베픔을 알맞게 해야 한다. 베픔이 알맞지 않으면 난을 일으키는 자가 더 많은 이익

을 구한다. 그가 구하는 대로 내가 내어 주면 원수에게 도끼를 빌려주는 격이니, 빌려주어서는 안 된다. 빌려주면 그는 그 도끼로 나를 칠 것이다. 황제(黃帝)(중국 전설상의 제왕, 황제)께서 "위아래는 하루에도 백 번을 싸운다"고 하셨다. 아랫사람은 사사로운 속셈을 숨긴 채 윗사람을 떠보고, 윗사람은 척도를 쥐고서 아랫사람을 가늠한다. 그러므로 척도를 세우는 일은 군주의 보물이요, 봉당을 이루는 수단은 신하의 보물이다. 신하가 임금을 시해하지 못하는 까닭은 봉당의 수단을 갖추지 못했기 때문이다. 그러니 윗사람이 한 치를 잃으면 아랫사람은 여러 자를 얻는다.

 **오늘의 시선:** 권력은 정보와 자원의 불균형에서 나온다. 리더는 아랫사람이 사적 이익을 위해 공적 권한을 끌어 쓰지 못하도록, 엄정한 기준과 측정의 잣대를 손에 쥐고 있어야 한다.

나라를 가진 군주는 그 도읍을 지나치게 키우지 않고, 도를 아는 신하는 제 가문을 떠받들지 않는다. 도를 아는 군주는 신하를 지나치게 높이지 않으니, 신하를 높이고 부유하게 하면 그가 임금의 자리를 대신하려 들기 때문이다. 위태로움에 대비하려면 서둘러 태자를 세워야 화근이 일어날 데가 없다. 안으로 간악을 찾아내고 밖으로 틈을 막으려면, 반드시 몸소 그 척도를 쥐고 있어야 한다. 세력이 두터운 자는 덜어내고, 세력이 얇은 자도 흠어 버리되, 덜고 흠음에는 절도가 있어야 한다. 신하들이 서로 결탁하여 함께 윗사람을 속이지 못하게 하라. 덜어내기를 달이 기울듯 서서히 하고, 녹여 없애기를 불이 녹이듯 확실히 하라. 명령은 간략히 하고 처벌은 신중히 하되, 한번 벌하면 반드시 끝까지 시행하라.

💡 오늘의 시선: 사람을 아끼는 것과 권력을 내주는 것은 별개의 문제다. 신하의 사적 세력이 커지도록 방치하는 것은 리더의 직무유기이며, 끝내 권력의 교체로 이어진다.

그대의 활시위를 늦추지 말라. 한 등지에 두 수컷이 깃들면 반드시 싸우게 되고, 그 싸움은 시끄럽기 그지없다. 승냥이와 이리가 우리 안에 있으면 양은 번식하지 못한다. 한 집안에 귀한 자가 둘이면 일은 이루어지지 않고, 부부가 함께 정사를 쥐면 자식은 누구를 따라야 할지 갈피를 잡지 못한다.

💡 오늘의 시선: 권력의 중복은 반드시 갈등을 부른다. 한 조직에 결정권자가 둘 이상이면 구성원은 혼란에 빠지고, 조직의 힘은 내부 다툼으로 소모된다.

임금 된 자는 수시로 그 나뭇가지를 쳐서 가지가 무성하게 뻗지 못하게 해야 한다. 가지가 무성하면 공적인 문을 막아, 사문(私門)(사적인 세력이나 가문)이 가득 차고 공정(公庭)(공적인 자리)은 텅 비며 임금은 가로막힌다. 수시로 가지를 쳐서 가지가 밖으로 뻗치지 못하게 하라. 가지가 밖으로 뻗치면 임금의 자리를 압박한다. 수시로 가지를 쳐서 가지는 크고 줄기는 작아지지 않게 하라. 가지가 크고 줄기가 작으면 봄바람을 견디지 못하고, 봄바람을 견디지 못하면 가지가 나무의 중심을 해친다. 공자(公子)(제후의 아들 또는 귀족 자제)가 많아지면 종실이 근심에 떠난다. 이를 막는 길은 수시로 가지를 쳐서 무성해지지 않게 하는 것이다. 나무를 자주 치면 봉당이 흩어진다. 그 뿌리를 파내면 나무는 신령함을 잃고, 솟구치는 못을 메워 물이 고이지 못하게 하며,

그 품속을 더듬어 위세를 빼앗으라. 임금의 이를 행할 때는 번개와 천둥처럼 신속하고 엄중해야 한다.

💡 오늘의 시선: 비대해진 세력을 쳐 내는 '가지치기'는 한 번으로 끝나지 않는다. 가지를 숨는 데 그치지 않고 세력이 자라난 뿌리와 물길까지 끊되, 일단 손을 대면 번개와 천둥처럼 단호하고 신속하게 처리해야 한다.

팔간 八姦

신하가 군주를 농락하는 여덟 가지 수법 — 잠자리·측근·부형·재앙 키우기·민심 매수 등 — 을 낱알이 짙고, 그 각각을 어떻게 막을지 제시한 권력 방어 매뉴얼.

신하가 간사한 짓을 이루는 데에는 여덟 가지 수법이 있다.

첫째는 '잠자리(同牝)'를 차지하는 것이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 임금이 귀한 부인을 받들고 사랑하는 자식을 아끼며, 가까이 두고 총애하는 이와 여색을 즐기는 것, 이것이 임금이 미혹되는 지점이다. 신하는 임금이 한가로이 즐기는 자리나 술에 취하고 배부른 틈을 타 원하는 바를 청하니, 이때 임금은 반드시 그 말을 듣게 된다. 신하가 안으로 금과 옥을 들여 잠자리의 사람들을 매수하고 임금을 미혹시키는 것이 바로 '잠자리'의 수법이다.



오늘의 시선: 리더의 사적인 취향과 심리적 허점을 파고들어 공적 판단을 흐리는 '사적 관계의 정치화'를 경계해야 한다.

둘째는 '곁에 머무는 것(在旁)'이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 광대와 난쟁이, 그리고 좌우의 가까운 측근들을 말한다. 이들은 임금이 명하기도 전에 "예, 예" 하고, 시키기도 전에 "그리하겠습니다" 하며, 임금의 뜻을 앞질러 받들고 안색을 살펴 그 마음을 미리 헤아리는 자들이다. 모두 함께 나아가고 함께 물러나며, 한목소리로 같은 말을 하여 임금의 마음을 한 방향으로 돌려놓는다. 신하가 안으로는 금과 옥과 노리갯감으로 이들을 섬기고 밖으로는 법을 어기는 일을 대신 해주어 임금을 변질시키는 것이 바로 '곁에 머무는 것'이다.

💡 오늘의 시선: 리더의 눈과 귀를 가리는 '에스맨'들은 조직의 비판 기능을 마비시켜, 리더를 고립된 판단의 오류로 몰아넣는다.

셋째는 '부형(父兄)'을 이용하는 것이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 임금이 가까이 사랑하는 측실의 공자들, 그리고 임금이 함께 일을 헤아리는 대신과 조정의 관리들을 말한다. 이들이 힘을 다해 올리는 의견은 임금이 반드시 듣게 된다. 신하는 공자와 측실에게는 음악과 여인으로 환심을 사고 대신과 관리에게는 달콤한 말로 접근하며, 은밀히 약속하여 일을 도모한다. 그 일이 이루어지면 작위를 높이고 녹봉을 더해 그들의 마음을 부추겨 임금을 거스르게 하니, 이것이 바로 '부형'의 수법이다.

💡 오늘의 시선: 권력의 핵심 인맥을 장악해 사익을 도모하는 '인맥 정치'는 공적 시스템을 무너뜨리는 가장 강력한 수단이다.

넷째는 '재앙을 기르는 것(養殃)'이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 임금이 아름다운 궁궐과 누대와 연못을 즐기고, 자녀와 개와 말을 꾸며 마음을 즐겁게 하기를 좋아하는 것, 이것이 임금의 재앙이다. 신하는 백성의 힘을 다 짜내어 궁궐과 누대와 연못을 화려하게 짓고, 세금을 무겁게 거두어 자녀와 개와 말을 치장한다. 이로써 임금을 즐겁게 하여 그 마음을 어지럽히고, 욕망을 좇게 하면서 그 틈에 사사로운 이익을 심는 것이 '재앙을 기르는 것'이다.

💡 오늘의 시선: 리더의 단기적 만족과 과시욕을 채워주는 행위는 조직의 자원을 고갈시키고 미래의 위기를 부른다.

다섯째는 '민심을 사는 것(民萌)'이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 신하가 공적인 재물을 흘뿌려 백성을 기쁘게 하고 작은 은혜를 베풀어 인심을 얻는 것이다. 조정과 저잣거리 사람들이 모두 자신을 칭송하게 만들어 임금의 눈을 가리고 원하는 바를 이루니, 이것이 바로 '민심을 사는 것'이다.

💡 오늘의 시선: 대중의 인기만 좇는 행위는 조직의 원칙을 훼손하고, 그 환호 뒤에서 리더의 판단을 왜곡한다.

여섯째는 '말을 퍼뜨리는 것(流行)'이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 임금은 본래 바깥 의견에 막혀 있어 논의를 듣는 일이 드물고, 그래서 변설에 쉽게 휘둘린다. 신하는 제후국의 변론가를 불러오고 나라 안의 말 잘하는 자를 길러 자신의 사사로운 뜻을 대변하게 한다. 교묘하게 꾸민

말과 떠도는 논변으로 이익과 권세를 보여주거나 환난으로 위협하며, 헛된 말을 엮어 임금을 무너뜨리니, 이것이 '말을 퍼뜨리는 것'이다.

💡 오늘의 시선: 논리보다 감정과 수사에 호소하는 선동은, 정보가 차단된 리더일수록 더 깊이 눈멀게 한다.

일곱째는 '위세로 겁박하는 것(威強)'이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 임금이란 신하와 백성을 통해 위세와 힘을 갖는 존재다. 신하와 백성이 좋게 여기는 것은 임금도 좋게 여기고, 그들이 좋게 여기지 않는 것은 임금도 좋게 여기지 않는다. 신하는 칼을 찬 무리를 모으고 목숨을 아끼지 않는 자들을 길러 자신의 위세를 드러내며, 자신을 위하는 자는 반드시 이롭고 위하지 않는 자는 반드시 죽는다는 것을 분명히 한다. 이로써 신하와 백성을 두렵게 만들어 사사로운 뜻을 행하니, 이것이 '위세로 겁박하는 것'이다.

💡 오늘의 시선: 공포와 위협에 기댄 권력 행사는 조직의 결속을 파괴하고, 구성원을 생존을 위한 기회주의자로 만든다.

여덟째는 '사방의 세력(四方)'을 이용하는 것이다. 이는 무엇을 뜻하는가? 임금은 나라가 작으면 큰 나라를 섬기고, 군사가 약하면 강한 군대를 두려워하기 마련이다. 큰 나라가 요구하면 작은 나라는 반드시 따르고, 강한 군대가 압박하면 약한 군대는 반드시 굴복한다. 신하는 세금을 무겁게 거두고 창고를 비우며 나라를 텅 비게 하면서까지 큰 나라를 섬기고, 그 위세를 빌려 자기 임금을 위협하고 유혹한다. 심하면 군사를 일으켜 변경에 모아 안에서 재물을 거두어 통제하고, 가벼우면 큰

나라의 사신을 자주 불러들여 임금을 놀라게 하고 두려움에 빠뜨리니, 이것이 '사방의 세력'이다.

💡 오늘의 시선: 외부의 위협과 정세를 끌어들이 내부 권력을 키우려는 시도는 조직의 근간을 흔드는 위험한 도박이다.

이 여덟 가지는 신하가 간사한 짓을 이루는 방법이며, 군주가 가로막히고 위협당하여 가진 것을 잃게 되는 까닭이다. 그러므로 반드시 살피지 않으면 안 된다.

현명한 군주는 안으로 여색을 즐기되 그들의 청탁을 들어주지 않고 사사로운 청을 허용하지 않는다. 측근에 대해서는 반드시 그 말에 책임을 지워 말을 부풀리지 못하게 한다. 부형과 대신에 대해서는 그 말을 듣되 반드시 뒷날 그 결과에 벌로 책임을 지워 함부로 일을 벌이지 못하게 한다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 사적 친밀함과 공적 책임의 경계를 분명히 긋고, 엄격한 원칙으로 권력의 사유화를 막는 데 있다.

즐거움과 노리갯감에 대해서는 반드시 그 출처를 분명히 하여, 측근이 제멋대로 들이고 물리지 못하게 하고, 신하들이 임금의 속뜻을 넘겨짚지 못하게 한다. 은혜를 베풀 때는 쌓아둔 재물을 풀고 창고를 열어 백성을 이롭게 하되, 그 이로움은 반드시 군주에게서 나오게 하여 신하가 그 덕을 사사로이 가로채지 못하게 한다. 논의와 평가에 대해서는, 칭송받는 자는 군주가 진실로 좋게 여기는 자여야 하고 혈뜯기는 자는

군주가 진실로 미워하는 자여야 하니, 반드시 그 능력을 실제로 확인하고 그 허물을 살펴 신하들이 서로 짜고 말을 맞추지 못하게 한다. 용맹한 무사에 대해서는, 전쟁의 공에는 빠짐없이 상을 내리고 사사로운 다툼의 용기에는 죄를 사면하지 않아, 신하들이 사사로이 재물을 풀어 무리를 기르지 못하게 한다. 제후의 요구에 대해서는 법에 맞으면 들어주고 법에 어긋나면 물리친다.

이른바 망하는 군주란 나라가 없어서가 아니라, 나라를 가지고 있으며 그것이 모두 제 것이 아니어서 망하는 것이다. 신하가 바깥 세력으로 안을 통제하게 하면, 이는 군주 된 자가 망한 것이다. 큰 나라에 의지하는 것은 망함을 구하려는 것이나, 그렇게 하면 오히려 의지하지 않는 것보다 더 빨리 망한다. 그러므로 현명한 군주는 의지하지 않는다. 신하들이 군주가 의지하지 않을 것을 알면 밖으로 제후와 결탁하지 않고, 제후들도 군주가 의지하지 않을 것을 알면 신하가 제 군주를 속이는 말을 받아들이지 않는다.

 **오늘의 시선:** 리더의 권위는 '결정의 주도권'에서 나온다. 모든 성과와 혜택이 리더가 아닌 측근의 공으로 돌아가는 순간, 리더는 명목만 남고 실질적 통제력을 잃으며 조직은 부패하기 시작한다.

현명한 군주가 관직과 작위와 녹봉을 베푸는 까닭은 현명한 인재를 등용하고 공을 세운 이를 격려하기 위함이다. 그래서 이렇게 말한다. 현명한 인재를 두터운 녹봉을 받고 큰 관직을 맡으며, 공이 큰 자는 존귀한 작위를 얻고 무거운 상을 받는다. 관직을 줄 때는 그 능력을 헤아리고 녹봉을 줄 때는 그 공에 걸맞게 한다. 그래야 현명한 자가 능력을

속여 임금을 섬기지 않고, 공을 세운 자가 즐겁게 자기 일에 힘써 일이 이루어지고 공이 선다.

그러나 지금은 그렇지 못하다. 현명한지 어리석은지를 따지지 않고 공로의 유무를 가리지 않으며, 제후의 위세에 기대고 측근의 청탁을 들어준다. 부형과 대신이 위로 임금에게 작위와 녹봉을 청하면, 아래에 서는 이를 팔아넘겨 재물을 거두고 사사로운 무리를 심는다.

그리하여 재물이 많은 자는 관직을 사서 귀해지고, 측근과 연줄이 닿는 자는 청탁으로 권세를 키운다. 공을 세운 신하는 따져지지 않고, 관직의 승진과 임용은 그릇되고 어그러진다. 이 때문에 관리들은 직무를 게을리하며 밖과 결탁하고, 본업을 버린 채 재물만 가까이한다. 그 결과 현명한 자는 의욕을 잃어 힘쓰지 않고 공을 세운 자는 무너져 자기 일을 소홀히 하니, 이것이 바로 나라를 망하게 하는 풍조다.

💡 오늘의 시선: 보상이 '성과'가 아니라 '관계'와 '자본'으로 움직이는 조직은 반드시 무너진다. 줄대기와 뒷거래가 승진의 기준이 될 때, 유능한 인재는 떠나고 조직은 허울만 남는다.

삼수 三守

군주가 지켜야 할 세 가지(속내·권한·기밀)가 온전하면 나라가 평안하고, 무너지면 신하에게 협박당해 위태로워진다.

임금에게는 반드시 지켜야 할 세 가지(三守)가 있다. 이 셋을 온전히 지키면 나라는 평안하고 임금의 자리는 영예로우나, 지키지 못하면 나라는 위태로워지고 임금의 몸은 위험에 빠진다.

첫째, 신하가 권력자의 잘못, 정사를 맡은 자의 과실, 혹은 신하를 천거하는 일의 실상을 아뢰면, 임금은 이를 마음에 담아 두지 않고 가까운 측근과 실세들(近習能人(임금의 곁에서 가까이 지내며 실권을 잡은 신하))에게 흘려버린다. 그러면 말하려는 신하는 먼저 그 측근들의 비위를 맞춘 뒤에야 임금에게 아뢰게 된다. 결국 바르게 말하고 곧은 도리를 지키는 사람은 임금을 만나지 못하고, 충직한 이들은 날로 멀어진다.

💡 오늘의 시선: 리더에게 가는 말이 측근을 거쳐야만 닿는다면, 보고는 사실이 아니라 측근의 입맛에 맞춰 걸러진다. 통로를 독점한 자가 곧 판단을 지배한다.

둘째, 임금이 누군가를 아껴도 스스로 이익을 주지 못하고 남들의 칭찬을 기다린 뒤에야 이익을 주며, 누군가를 미워해도 스스로 벌하지 못하고 남들의 비방을 기다린 뒤에야 해를 가한다. 이렇게 되면 임금은 위엄을 잃고, 권세의 무게는 좌우 측근에게로 쏠린다.

셋째, 임금이 몸소 다스리는 수고를 꺼려 신하들이 바퀴살처럼 권력으로 몰려들어 농간을 부리도록 내버려 두고, 그 결과 권력의 자루를 넘기고 자리를 옮겨 주어 살리고 죽이는 권한과 주고 빼앗는 요체가 대신의 손에 들어간다. 이런 임금은 침해당한다. 이것이 바로 세 가지를 지키지 못한 상태이며, 곧 협박당하고 시해당할 징조다.

💡 오늘의 시선: 상과 벌을 남의 평판에 맡기고 통치의 수고마저 떠넘기면, 실권은 그 권한을 대신 쥔 자에게로 옮겨 간다. 권한을 내려놓는 순간 권위도 함께 떠난다.

무릇 협박(劫)에는 세 가지가 있으니, 명겁(明劫), 사겁(事劫), 형겁(刑劫)이다.

명겁이란 이렇다. 대신이 높은 지위를 업고 밖으로 국정의 요체를 쥐어 다른 신하들을 제 사람으로 만들고, 안팎의 일이 자신을 거치지 않고는 이루어지지 못하게 한다. 아무리 어질고 훌륭한 이라도 그를 거

스르면 반드시 화를 입고, 따르면 반드시 복을 얻는다. 그리하여 신하들은 임금에게 충성하고 나라를 걱정하며 사직의 이해를 따져 간언하려 들지 않는다. 임금이 아무리 현명해도 홀로 모든 일을 도모할 수는 없는데, 신하들이 충성하기를 두려워하면 그 나라는 망한 나라가 된다. 이를 '신하 없는 나라'라 한다. 신하 없는 나라란 어찌 관직이 비고 조정에 사람이 적은 것을 말하겠는가? 신하들이 녹봉만 지키고 사사로운 교분을 기르며 사적인 길을 좇을 뿐 공적인 충성을 바치지 않으니, 이것을 명겁이라 한다.

💡 오늘의 시선: 보상과 처벌이 '누구 편인가'로 갈리는 조직에서 충성은 조직이 아니라 실권자 개인을 향한다. 자리는 가득 차도 정작 일할 신하는 없는 셈이다.

사겁이란 이렇다. 총애를 팔아 권력을 멋대로 휘두르고, 밖의 일을 꾸며 안을 누르며, 화복과 득실의 형세를 위태롭게 떠벌려 임금의 호오에 영합한다. 임금이 그 말을 믿고 몸을 낮추며 나라를 가볍게 여겨 그를 받쳐 주면, 일이 잘못되면 임금에게 화를 떠넘겨 나누고 일이 이루어지면 그 공은 홀로 차지한다. 권세를 쥔 자들이 한마음 한목소리로 그를 칭송하니, 임금이 그의 허물을 말해도 아무도 믿지 않는다. 이것을 사겁이라 한다.

💡 오늘의 시선: 리더의 비위를 맞추는 자들이 정보를 장악하면, 공은 가로채고 책임은 리더에게 떠넘기는 구조가 굳어진다. 그쯤 되면 리더의 경고조차 아무도 듣지 않는다.

형겁이란 이렇다. 옥사를 맡아 지키고 형벌을 다스리는 권한을 신하가 멋대로 쥐고 휘두르는 것이다.

세 가지를 온전히 지키지 못하면 이 세 협박이 일어나고, 온전히 지키면 세 협박이 그친다. 세 협박이 막혀 사라져야 비로소 천하의 왕이라 할 수 있다.

💡 오늘의 시선: 견제 없이 한 집단이 정보와 인사와 처벌권을 한꺼번에 거머쥐면, 권력자는 이름만 남고 실권은 사라진다.

비내 備內

군주의 화근은 '사람을 믿는 것'에 있다. 처자식과 측근조차 이해가 갈리니, 가장 가까운 안쪽부터 경계하라는 냉철한 권력 경고.

임금의 근심은 사람을 믿는 데 있다. 사람을 믿으면 도리어 그 사람에게 제약당한다. 신하가 임금을 섬기는 것은 혈육의 정 때문이 아니라, 권세(권력과 세력)에 얽매어 어쩔 수 없이 섬기는 것이다. 그러므로 신하 된 자는 잠시도 쉬지 않고 임금의 마음을 엿보는데, 임금은 게으르고 거만하게 그 위에 자리 잡고 있다. 이것이 세상에 임금을 겁박하고 시해하는 일이 생기는 까닭이다.

임금이 자식을 지나치게 믿으면 간신이 그 자식을 이용해 사욕을 채우니, 이태(李兌)가 조나라 왕을 보좌하면서 주보(主父)를 굶겨 죽인 일이 그 예다. 임금이 아내를 지나치게 믿으면 간신이 그 아내를 이용해 사욕을 채우니, 우시(優施)가 여희(麗姬)를 도와 신생(申生)을 죽이고 해제(奚齊)를 세운 일이 그러하다. 아내처럼 가깝고 자식처럼 친한 사이조차 믿을 수 없다면, 그 밖의 누구도 믿을 수 없는 것이다.

💡 오늘의 시선: 조직에서 사적 친밀함은 공적 권위를 잠식하기 쉽다. 신뢰의 근거가 '가까움'일 때, 그 신뢰는 도리어 사익이 흘러드는 통로가 된다.

만승(萬乘)의 군주나 천승(千乘)의 제후에게는, 후비(后妃)와 부인, 그리고 적자로서 태자가 된 이들 가운데 임금이 일찍 죽기를 바라는 자가 있다. 어떻게 그러한 줄 아는가? 부부란 혈육의 은혜로 맺어진 사이가 아니어서, 사랑하면 가까워지고 사랑하지 않으면 멀어진다. "그 어머니가 사랑받으면 그 자식도 품에 안긴다"는 말이 있는데, 그렇다면 그 반대도 성립하여, 어머니가 미움을 받으면 그 자식은 버림받는다. 남자는 나이 쉰이 되어도 여색을 향한 마음이 가시지 않지만, 여자는 나이 서른이면 미색이 시든다. 시든 미색으로 여색을 밝히는 남편을 섬기면 자신은 멀어지고 천대받으며 자식도 후사가 되지 못할까 의심받으니, 이것이 후비와 부인이 임금의 죽음을 바라는 까닭이다.

어머니가 태후가 되고 아들이 임금이 되면, 내리는 명령은 시행되지 않는 것이 없고 금하는 것은 그치지 않는 것이 없으며, 남녀의 즐거움도 선왕 때보다 줄지 않으면서 만승의 권세를 마음껏 휘둘러도 의심받지 않는다. 바로 이 때문에 짐독(鴆毒: 독새의 고기를 넣은 독약)과 은밀한 교살(扼昧: 목을 조르는 살해)이 동원되는 것이다. 그래서 《도좌춘추(桃左春秋)》에 이르기를 "병들어 제 명에 죽는 임금은 절반도 되지 않는다"고 했다. 임금이 이를 알지 못하면 변란의 밑천만 많아진다. 그러므로 임금의 죽음을 이롭게 여기는 자가 많을수록 임금은 위태롭다고 하는 것이다.



오늘의 시선: 사람 사이의 관계는 감정보다 이해관계로 움직일 때가 많다. 권력의 한가운데 있는 이들이 제자리를 지키려 타인의 몰락을 바라는, 그 구조적 욕망을 직시해야 한다.

왕량(王良)이 말을 아끼고 월왕 구천(句踐)이 사람을 아낀 것은, 전쟁에 쓰고 말을 몰기 위함이었다. 의원이 남의 상처를 입으로 빨아 그 피를 머금은 것은 혈육의 정 때문이 아니라 그렇게 하는 것이 이롭기 때문이다. 수레를 만드는 장인은 수레를 완성하면 사람들이 부귀해지기를 바라고, 관을 짜는 목수는 관을 완성하면 사람들이 일찍 죽기를 바란다. 이는 수레 장인이 인자하고 목수가 모질어서가 아니다. 사람이 귀해지지 않으면 수레가 팔리지 않고, 사람이 죽지 않으면 관이 팔리지 않기 때문이다. 사람을 미워해서가 아니라, 사람의 죽음에 이득이 걸려 있기 때문이다.

후비와 부인이 태자의 세력을 키워 임금이 죽기를 바라는 것도 마찬가지다. 임금이 죽지 않으면 자신들의 권세가 무거워지지 않기 때문이다. 임금을 미워해서가 아니라, 임금의 죽음에 이득이 걸려 있기 때문이다. 그러므로 임금은 자신의 죽음을 이롭게 여기는 자들에게 마음을 쓰지 않을 수 없다. 해와 달에 무리가 지는 것은 바깥을 에워싸지만 정작 그것을 잡아먹는 해악은 안에 있으니, 미워하는 자를 경계하더라도 화는 도리어 사랑하는 자에게서 온다.

💡 오늘의 시선: 악의가 없어도 구조는 누군가의 손실을 다른 이의 이익으로 바꿔 놓는다. 리더가 살필 곳은 먼 곳의 적의가 아니라, 가장 가까운 자리에서 엿갈리는 이해관계다.

그러므로 현명한 군주는 검증되지 않은 일은 벌이지 않고, 예사롭지 않은 음식은 먹지 않는다. 멀리 있는 것까지 듣고 가까운 것을 살펴 안팎의 잘못을 가리며, 같고 다른 말들을 건주어 봉당의 갈래를 알아내고, 여러 정황을 대조·검증하여 진술이 사실인지 따진다. 나중에 드러난 결과로 앞서 한 말을 맞춰 보고, 법에 따라 무리를 다스리며, 여러 단서를 모아 두루 살핀다. 신하에게 요행의 상이 없고 분수를 넘는 행동이 용납되지 않으며, 처형은 반드시 합당하고 죄는 용서하지 않으면, 간사한 자들이 사욕을 부릴 틈이 없어진다.

부역이 많으면 백성이 괴롭고, 백성이 괴로우면 권세가가 일어나며, 권세가가 일어나면 부역 면제가 늘고, 면제가 늘면 귀한 자들이 부유해진다. 백성을 괴롭혀 귀한 자를 부유하게 하고, 권세를 키워 신하에게 빌려주는 것은 천하의 길고 큰 이익이 아니다. 그러므로 부역이 적으면 백성이 편안하고, 백성이 편안하면 아래에 무거운 권세가 없으며, 아래에 무거운 권세가 없으면 권세가가 사라지고, 권세가가 사라지면 은덕이 위에 있게 된다고 하는 것이다.

물이 불을 이긴다는 것은 분명하다. 그러나 솔이나 가마가 그 사이를 가로막으면, 물은 그 위에서 끓어올라 다 졸아붙고 불은 그 아래에서 거세게 타올라 솔을 태우니, 물은 불을 이기던 힘을 잃고 만다. 간사함을 막는 통치의 이치도 이보다 더 분명하다. 그런데 법을 지켜야 할

신하가 술이나 가마 같은 노릇을 하면, 법은 오직 임금의 가슴속에서만 밝을 뿐 이미 간사함을 막는 힘을 잃은 것이다.

💡 오늘의 시선: 원칙을 집행해야 할 중간 관리자가 보호막 노릇을 못 하고 소모되면, 법과 원칙은 결국 윗사람의 머릿속 관념으로만 남는다. 기강(법과 원칙을 지키는 조직의 단속력)은 중간층의 실질적 통제력이 살아 있을 때 유지된다.

옛날부터 전해 오는 말과 《춘추》의 기록을 보면, 법을 어기고 반역하여 큰 간악을 이룬 자는 언제나 지위 높고 귀한 신하에게서 나왔다. 그런데 법령으로 막고 형벌로 베는 대상은 늘 지위 낮고 천한 이들이었으니, 그래서 백성은 절망하여 하소연할 곳조차 없었다.

💡 오늘의 시선: 큰 부패는 대개 법망 위에 있는 높은 자리에서 비롯되고, 처벌은 힘없는 아래로 떠넘겨진다. 그 비대칭이 굳어질 때 정의에 대한 신뢰가 무너진다.

대신들이 패거리로 결탁하여 임금을 가리고 한통속이 되면, 속으로 는 서로 친하면서 겉으로는 서로 미워하는 척하여 사사로움이 없는 듯 내보인다. 그러면서 서로의 눈과 귀가 되어 임금의 빈틈을 엿보니, 임금은 가려져서 진실을 들을 길이 없다. 임금이라는 이름만 있을 뿐 실권은 없고, 신하들이 법을 독차지하여 멋대로 행사하니, 주나라 천자가 바로 그러한 경우다.

💡 오늘의 시선: 정보와 권한을 독점한 집단이 '공정'을 연기하며 결탁하면, 리더는 눈과 귀가 막힌 채 허울만 남는다.

권세를 한쪽으로 빌려주면 위아래의 자리가 뒤바뀌고 만다. 이것이 신하에게 권세를 빌려주어서는 안 된다는 말이다.

💡 오늘의 시선: 권한은 직책에 따르는 책임이지 개인의 영향력을 키우는 도구가 아니다. 한번 빌려준 권세는 이내 자리바꿈을 부른다.

남면 南面

신하에게 일을 맡기되 말과 실적의 책임을 분명히 물어라. 옛 법에 얽매이지 말고 시대에 맞게 고치라는 군주의 일하는 원칙.

임금의 잘못은, 이미 신하에게 일을 맡겨 놓고도 다시 그 일을 맡기지 않은 자를 시켜 맡긴 신하를 견제하게 하는 데 있다. 이렇게 하면 그 형세상 견제하는 자는 맡긴 신하와 원수가 되고, 임금은 도리어 맡기지 않은 자에게 휘둘리게 된다. 게다가 지금 남을 견제하는 데 쓰는 그 자들이야말로, 예전에 임금이 경계하던 자들이다. 임금이 법(법률과 제도)을 밝혀 대신의 위세를 제어하지 못하면, 끝내 소인의 신임에 기대는 그릇된 길로 빠지고 만다.

임금이 법을 내려놓고 신하로 신하를 견제하게 하면, 서로 친한 자들은 끼리끼리 모여 서로를 추켜세우고, 서로 미워하는 자들은 패거리를 지어 서로를 헐뜯는다. 이렇게 칭찬과 비방이 뒤엉켜 다투면 임금은 판단을 잃는다. 신하의 처지에서 보면, 명예를 내세워 청탁하지 않고서는 출세할 수 없고, 법을 어겨 독단하지 않고서는 위세를 부릴 수 없으며, 충성과 신의를 가장하지 않고서는 법의 제재를 피할 수 없다. 이

세 가지는 모두 임금을 어둡게 하고 법을 무너뜨리는 밑천이다. 그러므로 임금이 법을 밝게 세운다는 것은, 신하가 아무리 지혜로워도 법을 어겨 독단하지 못하게 하고, 아무리 어진 행실이 있어도 세운 공을 넘어 먼저 보상받지 못하게 하며, 아무리 충성스럽고 미더워도 법을 벗어나 제재를 면하지 못하게 하는 것을 말한다.

💡 오늘의 시선: 리더가 법과 원칙 대신 인맥과 견제 심리로 사람을 부리면, 파벌 다툼만 키우고 통제력을 잃는다. 사람을 시스템이 아니라 사람으로 다스리려는 순간, 기강(조직의 질서와 규칙)은 무너진다.

임금에게는 일에 유혹당하는 경우와 말에 가로막히는 경우가 있으니, 이 둘은 반드시 살피야 한다. 일을 쉽게 떠맡겠다는 신하는 적은 밑천을 요구하면서 일을 빌미로 임금을 속인다. 임금이 이를 살피지 못한 채 그 말에 끌려 일을 키워 주면, 도리어 신하가 일을 빌미로 임금을 좌우하게 된다. 이런 경우를 '일에 유혹당한다'고 하며, 일에 유혹당하면 끝내 화를 입는다. 처음 보고할 때는 비용이 적다더니 실제 지출이 많은 자는, 설령 공을 세웠더라도 그 보고를 믿을 수 없다. 믿을 수 없는 자에게는 죄를 묻고 일에 공을 세워도 상을 주지 않으면, 신하들은 감히 말을 꾸며 임금을 어둡게 하지 못한다. 임금이 지켜야 할 도리는, 신하가 앞서 한 말이 뒤의 결과와 어긋나고 뒤에 한 말이 앞의 말과 어긋나면, 설령 공을 세웠더라도 반드시 그 죄를 묻는 것이다. 이를 '아랫사람을 장악함(신하를 통제하고 관리함)'이라 한다.

💡 오늘의 시선: 보고의 편의나 달콤한 말에 끌리는 리더는 신하에게 권력을 내주는 셈이다. 참된 통솔력은 보고의 양이 아니라, 말과 결과가 들어맞는지를 검증하는 데서 나온다.

신하가 임금을 위해 일을 꾸미면서 그 일이 비판받을까 두려우면, 미리 말을 퍼뜨려 이렇게 못 박는다. "이 일을 따지는 자들은 이 일의 성공을 시기하는 자들입니다." 임금이 이 말을 마음에 담아 두고 다른 신하들의 말을 더는 듣지 않으면, 신하들은 그 말이 두려워 감히 일을 따지지 못한다. 이 두 형세가 함께 작동하면, 충직한 신하의 말은 받아 들여지지 않고 임금에게 칭송만 늘어놓는 신하가 홀로 신임을 차지한다. 이런 경우를 '말에 가로막힌다'고 하며, 말에 가로막히면 끝내 신하에게 휘둘리게 된다.

임금이 지켜야 할 도리는, 신하에게 '말한 데 대한 책임'과 '말하지 않은 데 대한 책임'을 함께 지우는 것이다. 말에 앞뒤 두서가 없고 그 주장을 검증할 길이 없는 것은 말한 데 대한 책임이요, 책임을 피하려 침묵하며 자리만 지키는 것은 말하지 않은 데 대한 책임이다. 임금이 말하는 신하에게는 반드시 그 근거를 따져 실상을 캐묻고, 침묵하는 신하에게는 반드시 그 선택의 까닭을 물어 책임을 지우면, 신하들은 감히 함부로 말하지도 못하고 그렇다고 잠자코 있지도 못한다. 말하든 침묵하든 모두 책임이 따르게 되는 것이다.

💡 오늘의 시선: 정보의 독점은 곧 권력의 독점으로 이어진다. 리더는 근거 없이 말하는 신화와 책임을 피해 침묵하는 신화를 똑같이 경계하고, 말과 침묵 모두에 책임이 따르는 구조를 세워야 한다.

임금이 어떤 일을 벌이려 하면서 그 일의 처음과 끝을 꿰뚫지 못한 채 욕심만 드러내면, 그 일을 맡아 하는 자는 이득을 얻기는커녕 반드시 해가 되어 돌아오게 만든다. 이를 아는 임금은 이치를 따르고 욕심을 버린다. 일을 벌이는 데도 법도가 있으니, 들어오는 것이 많고 나가는 것이 적은 일이라야 해 볼 만하다. 어리석은 임금은 그렇지 못하여, 들어오는 것만 따지고 나가는 것은 따지지 않는다. 나가는 것이 들어오는 것의 곱절이 되어도 그 해를 알지 못하니, 이는 명분은 얻되 실리는 잃는 격이다. 이렇게 하면 공은 작고 해는 크다. 무릇 공이란 들어오는 것이 많고 나가는 것이 적어야 비로소 공이라 할 수 있다. 그런데 막대한 비용을 쓰고도 그것이 허물이 되지 않고 작은 소득이 공으로 인정된다면, 신하는 막대한 비용을 들여 작은 공을 세우려 들 것이고, 작은 공이 이루어지면 임금 또한 해를 입는다.

💡 오늘의 시선: 성과 지표에만 매달리는 리더는 비용과 잠재 위험을 놓치기 쉽다. 눈앞의 작은 성공이 자원을 잡아먹고 더 큰 손실을 부르고 있지는 않은지 냉정히 따져야 한다.

다스림을 모르는 자들은 으레 "옛 법을 바꾸지 말고 떳떳한 도리를 고치지 말라"고 한다. 그러나 바꾸느냐 마느냐를 성인은 그 자체로 따르지 않고, 다만 다스림을 바로잡을 뿐이다. 그러니 옛 법을 바꾸지 않고 떳떳한 도리를 고치지 않는 일은, 그 옛 법과 도리가 지금도 옳은지

그런지에 달려 있다. 이윤(상나라 초기의 재상)이 은나라를 바꾸지 않고 태공(강태공)이 주나라를 바꾸지 않았다면, 탕왕과 무왕은 천하의 왕이 되지 못했을 것이다. 관중이 제나라를 고치지 않고 곽언(관중의 다른 이름)이 진나라를 바꾸지 않았다면, 환공과 문공은 패자(제후들 사이에서 우두머리가 된 임금)가 되지 못했을 것이다. 무릇 사람들이 옛 법 바꾸기를 어려워하는 것은 백성이 누리는 안정을 흔들까 꺼리기 때문이다. 그러나 옛 법을 바꾸지 않는 것은 혼란의 자취를 그대로 답습하는 것이요, 백성의 비위만 맞추는 것은 간사함을 멋대로 부리게 하는 것이다. 백성은 어리석어 혼란을 알지 못하고 윗사람은 나약하여 고치지 못하니, 이것이 다스림의 실패다. 임금이라면 다스림의 이치를 밝게 알고 엄정하게 밀어붙여야 하니, 그래야 백성의 뜻을 거스르더라도 끝내 바른 다스림을 세운다.

💡 오늘의 시선: 전통을 지키는 것과 변화를 거부하는 것은 다르다. 참된 리더는 지난 관행이 지금의 문제를 풀지 못할 때, 백성의 안정을 지키는 선에서 과감히 손볼 줄 알아야 한다.

그 사례는 이렇다. 상군(상왕)은 드나들 때 철창과 무거운 방패를 갖추고 미리 경계했다. 곽언이 다스리기 시작할 때 문공에게는 호위 병사가 있었고, 관중이 다스리기 시작할 때 환공에게는 무장한 수레가 있었으니, 모두 백성의 저항을 경계한 대비였다.

💡 오늘의 시선: 리더십의 핵심은 시스템을 세우는 데 있다. 위기에 대응하는 힘은 평시의 철저한 준비와 원칙에서 나온다.

그래서 미련하고 게으른 백성을 만나면, 그들은 당장의 작은 비용을 아까워하다 큰 이익을 잇는다. 작은 비용에 얽매어 큰 이익을 놓치는 까닭에 개혁을 이끄는 이는 도리어 비방을 받고, 작은 변화를 꺼리다 오래 갈 이로움을 잃는 까닭에 멀리 내다보는 계책이 배척당한다.

💡 오늘의 시선: 눈앞의 비용 절감에만 매달려 장기 투자나 원칙을 저버리는 조직은 안으로 부패하고 밖으로 불신을 산다.

혼란에 길들어 다스림을 견디지 못하는 까닭에, 정나라 사람들은 끝내 질서로 돌아오지 못했다.

💡 오늘의 시선: 조직 문화는 습관의 산물이다. 무질서가 몸에 밴 조직을 바로잡으려면 규칙을 세우는 것을 넘어, 구성원의 체질을 바꾸는 더딘 과정을 견뎌야 한다.

안위 安危

나라를 안전하게 하는 일곱 가지 길과 위태롭게 하는 여섯 가지 길. 상벌의 일관성과 법의 공정함이 안위를 가른다.

안전의 길에는 일곱 가지가 있고, 위태의 길에는 여섯 가지가 있다.

안전의 길이란 첫째, 상과 벌을 옳고 그름(是非)에 따르고, 둘째, 화와 복을 선악(善惡)에 따르며, 셋째, 생사를 법도에 따르는 것이다. 넷째, 어진 이와 못난 이를 가리되 사사로운 애증으로 하지 않으며, 다섯째, 어리석은 이와 지혜로운 이를 분간하되 함부로 비방하거나 칭찬하지 않고, 여섯째, 정해진 척도가 있을 뿐 사사로운 억측이 없으며, 일곱째, 믿음이 있을 뿐 속임수가 없는 것을 말한다.

 오늘의 시선: 조직의 안정은 리더의 감정이 아니라 객관적 기준이 일관되게 작동할 때 확보된다.

위태의 길이란 첫째, 법도의 안쪽까지 깎아내고, 둘째, 법의 테두리 밖에서 베어내며, 셋째, 남을 해치는 일을 이롭게 여기고, 넷째, 남에

게 재앙이 되는 일을 즐기며, 다섯째, 남이 편안히 여기던 것에서 그를 위태롭게 하고, 여섯째, 사랑하는 이를 가까이하지 않고 미워하는 이를 멀리하지 않는 것이다. 이와 같으면 사람들은 삶의 즐거움을 잃고 죽음의 무게를 잇는다. 사람들이 삶을 즐기지 못하면 군주를 존중하지 않게 되고, 죽음을 무겁게 여기지 않으면 명령이 시행되지 않는다.

 **오늘의 시선:** 원칙 대신 사사로운 호오로 상벌이 움직이면, 구성원은 기대할 근거도 두려워할 근거도 없고 기강은 무너진다.

천하의 모든 사람이 표준(儀表)(측량에 쓰는 줄)에 지혜를 다하고 공정한 척도(權衡)(저울)에 힘을 다하게 하면, 그것으로 움직이면 이기고 그것으로 가만히 있어도 안정된다. 잘 다스려지는 세상에서는 사람들이 옳은 일을 하며 삶을 즐기고 그릇된 일은 제 몸을 아끼듯 멀리하니, 소인은 줄고 군자는 늘어난다. 그리하여 사직이 굳건히 서고 나라가 오래도록 평안하다. 질주하는 수레 위에는 공자(仲尼)(공자)도 없고, 뒤집히는 배 안에는 백이(伯夷)(은나라 말기의 충신)도 없다. 그러므로 호령(법령)이란 나라의 배와 수레다. 안정되면 지혜와 청렴이 생겨나고, 위태로우면 다툼과 비루함이 일어난다. 그러므로 나라를 안정시키는 법은 배고프면 먹고 추우면 입는 것처럼, 명령하지 않아도 저절로 그리되는 것이다. 옛 임금들은 다스림의 이치를 죽백(서책)에 남겼고 그 도가 순리에 맞았기에 후세가 따랐다. 이제 사람더러 굶주림과 추위라는 자연스러운 욕구를 없애라 한다면, 맹분(賁)이나 하육(育) 같은 장사라도 해낼 수 없다. 자연스러움을 저버리면 비록 도를 따른다 해도 나라가 바로 서지 못한다. 강하고 용맹한 자조차 할 수 없는 일이라면, 군주도 그것으로는 나라를 안정시킬 수 없다. 군주가 만족을 모른 채

이미 힘을 다한 자에게 더 내놓으라 다그치면, 아랫사람은 "더는 없다"고 답한다. 그렇게 "없다"는 지경에 이르면 법을 가벼이 여긴다. 법은 나라를 다스리는 근간인데 이를 가벼이 여기면 공도 세우지 못하고 명성도 이루지 못한다.

 오늘의 시선: 제도가 자연스럽게 작동하지 못해 강제력에만 기대면, 사람들은 그 틈을 찾아 제도를 무력화한다.

옛날 편작이 병을 고칠 때는 칼로 뼈를 찔렀고, 성인이 위태로운 나라를 구할 때는 충언으로 귀를 거슬렀다. 뼈를 찌르면 몸에 작은 통증이 있으나 긴 이로움이 몸에 남고, 귀를 거스르면 마음에 작은 거슬림이 있으나 오랜 복이 나라에 남는다. 그러므로 중병을 앓는 사람에게는 통증을 참는 것이 이롭듯, 굳세고 결단력 있는 군주는 거슬리는 충언을 복으로 여긴다. 통증을 참았기에 편작이 그 기예를 다할 수 있었고, 거슬리는 충언을 받아들였기에 오자서(伍子胥)(오나라의 충신) 같은 충신을 잃지 않았으니, 이것이 오래 살고 편안해지는 길이다. 병이 들고 통증을 참지 못하면 편작의 기예를 잃고, 위태로운데도 거슬리는 충언을 받아들이지 않으면 성인의 뜻을 잃는다. 이와 같으면 이로움은 멀리 미치지 못하고 공명도 오래 서지 못한다.

 오늘의 시선: 당장의 불편을 피하려 쓴소리를 밀어내는 리더는, 조직이 오래 살아남을 기회를 함께 밀어낸다.

군주가 스스로를 요임금의 기준으로 다그치지 않는다면 신하에게는 오자서 같은 충간을 요구한다면, 이는 은나라 사람이 모두 비간(比干

干)(은나라 말기의 충신) 같기를 요행으로 바라는 것이다. 신하가 모두 비간 같다면야 위로는 군주가 잃을 일이 없고 아래로는 신하가 망할 일이 없을 것이다. 그러나 신하들의 실제 역량을 헤아리지 않은 채, 전성자(田成子)(제나라의 권신으로 군주를 시해하고 실권을 장악함) 같은 찬탈자가 있는데도 모두가 비간 같기만을 바란다면, 나라는 한순간도 안정될 수 없다. 요순을 버리고 걸·주를 세우면, 사람들은 자기 장점을 즐기지 못하고 단점을 근심하게 된다. 장점을 잃으면 나라에 공이 없고, 단점에만 매이면 백성은 삶을 즐기지 못한다. 공 없는 다스림으로 삶을 즐기지 못하는 백성을 부리는 일은 보통 백성에게 통하지 않는다. 이와 같으면 위로는 아래를 부릴 수 없고, 아래로는 위를 섬길 수 없다.

 **오늘의 시선:** 자신에게 관대하고 아랫사람에게만 엄격한 이중 잣대는 신뢰를 무너뜨리고 구성원을 냉소하게 만든다.

안위는 옳고 그름(是非)에 달린 것이지 강약에 달린 것이 아니며, 존망은 허와 실(虛實)에 달린 것이지 수의 많고 적음에 달린 것이 아니다. 그러므로 제나라는 만 승(萬乘)(병차 1만 대를 거느린 대국)의 대국이었으나 명분과 실질이 부합하지 않았다. 군주는 나라 안에서 실속이 없었고 명분과 실질을 안에서 채우지 못했기에, 신하가 군주의 자리를 빼앗을 수 있었다. 겉왕은 천자였으나 옳고 그름의 기준이 없었다. 공 없는 자에게 상을 주어 참소하고 아침하는 자들이 거짓으로 귀해지게 했고, 죄 없는 자를 죽여 곱사등이를 타고난 등 모양(천성) 때문에 그 등을 갈랐다. 거짓을 옳음으로 삼고 타고난 본성을 그림으로 삼으니, 작은 것이 큰 것을 이기게 된 것이다.

💡 오늘의 시선: 규모가 크다고 강한 것이 아니다. 명분과 실질이 어긋나고 거짓이 상벌의 기준이 되는 순간, 조직은 안에서부터 무너진다.

현명한 군주는 안을 견고히 하므로 밖으로 잃지 않는다. 가까운 안에서 잃고도 먼 밖에서 망하지 않는 경우란 없다. 그러므로 주나라가 은나라를 빼앗은 것은 마치 뜰에 떨어진 물건을 줍는 것과 같았다. 만약 은나라가 조정에서 아무것도 흘리지 않았더라면, 주나라는 감히 국경에서 터럭만큼도 넘보지 못했을 터인데, 하물며 그 자리를 빼앗으려 했겠는가?

💡 오늘의 시선: 내부의 작은 빈틈이 곧 외부가 파고들 빌미가 된다. 무너짐은 늘 가까운 곳에서 시작된다.

현명한 군주의 도는 법에 충실하고, 그 법은 사람의 마음에 부합한다. 그래서 군주가 자리에 임하면 나라가 다스려지고, 자리를 떠나도 백성이 그를 그리워한다. 요임금은 당대에 아교와 옷칠 같은 굳은 맹약이 없었어도 그 도가 행해졌고, 순임금은 후세에 송곳 꽃을 땅 한 뼘기 남기지 않았어도 그 덕이 사람들의 마음에 맺혔다.

💡 오늘의 시선: 사람을 따르게 하는 힘은 강제된 규칙이 아니라, 마음에 맞아 스스로 따르게 하는 공정한 제도에서 나온다.

먼 옛날에 도를 세워 만세토록 덕을 드리울 수 있는 이를 일컬어 현명한 군주라 한다.

💡 오늘의 시선: 오래가는 리더십은 한 번의 성과가 아니라, 떠난 뒤에도 남아 작동하는 원칙에서 판가름 난다.

수도 守道

성왕의 법은 상으로 선을 권하고 위엄으로 악을 누른다. 법과 금령을 굳게 지켜 나라를 보전하는 길.

성왕이 법을 세울 때는 그 상(賞)이 선을 권장하기에 충분하고, 그 위엄이 폭력을 제압하기에 충분하며, 그 대비가 법을 반드시 온전히 지켜내기에 충분해야 한다. 잘 다스려진 세상의 신하 중 공이 많은 자는 지위가 높고, 힘을 다한 자는 상이 두터우며, 정성을 다한 자는 명성을 얻는다. 선이 피어나는 것이 봄과 같고 악이 사그라드는 것이 가을과 같으니, 백성은 힘을 다하도록 권면받아 기꺼이 정성을 다한다. 이를 일컬어 위아래가 서로 맞아든다고 한다.

위아래가 서로 맞아들면, 힘쓰는 자는 상벌의 저울에 따라 스스로 온 힘을 쏟아 임비(任鄙) 같은 장사가 되기를 힘쓰고, 전사는 죽음을 무릅쓰고 나아가 맹분·하육(賁育) 같은 용사가 되기를 바라며, 도를 지키는 자는 모두 금석 같은 굳은 마음을 품고 오자서(子胥)의 절개를 지켜 죽고자 한다. 힘쓰는 자가 임비처럼 되고, 싸우는 자가 맹분·하육처

럼 싸우며, 마음속이 금석처럼 단단하다면, 임금 된 자는 베개를 높이 베고도 나라의 수비가 이미 완성된다.

💡 오늘의 시선: 보상과 처벌이 명확하고 공정할 때, 사람은 누가 시키지 않아도 스스로 몰입한다. 리더의 일은 일일이 간섭하는 것이 아니라, 구성원이 스스로 최선을 다하게 되는 구조를 세우는 것이다.

옛날에 나라를 잘 지킨 이들은 무거운 형벌로 가벼운 죄까지 금하고, 엄중한 금령으로 손쉬운 범행까지 막았다. 그리하여 군자와 소인이 함께 바르게 서고, 도척 같은 큰 도적과 증삼·사추(曾史) 같은 현인이 함께 청렴해졌다. 어떻게 그러한가? 탐욕스러운 도둑이라도 험한 계곡에 뛰어들어 금을 줍지는 않으니, 뛰어들면 목숨을 보전하지 못하기 때문이다. 맹분·하육이라도 적의 힘을 가늠하지 않으면 용맹하다는 이름을 얻지 못하고, 도척이라도 이득이 될지 따지지 않으면 일을 이루지 못한다.

명군이 금령을 세우면, 맹분·하육 같은 용사도 자신이 이길 수 없는 곳을 침범하다 도리어 당하고, 도척 같은 도적도 자신이 취할 수 없는 곳에서 해를 입는다. 이렇듯 용사도 범할 수 없게 금하고 도적도 취할 수 없게 지켜내면, 난폭한 자도 삼가 조심하고 사악한 자도 바른길로 돌아온다. 큰 용맹이 삼가고 큰 도적이 끝나지면, 천하가 공평해지고 백성의 마음도 바로잡힌다.

💡 오늘의 시선: 통제란 모든 것을 막는 것이 아니라 넘지 말아야 할 선을 분명히 하는 것이다. 역량을 펼칠 영역과 결코 침범해서는 안 될 영역을 갈라 주는 데서 질서가 선다.

임금이 법을 버리고 사람에게 의지하면, 함부로 취하지 않는 백이(伯夷)에게 맡기더라도 위태롭고, 전성자(田成)나 도척 같은 화는 면하지 못한다. 이것이 가당키나 한가? 오늘날 천하에 백이 같은 이는 하나도 없고 간사한 자는 대대로 끊이지 않으니, 그래서 법과 도량(度量)을 세우는 것이다. 도량이 확실하면 백이는 옳음을 잃지 않고 도척은 그릇된 짓을 하지 못한다. 법이 분명하면 현자가 못난 자에게 자리를 빼앗기지 않고, 강자가 약자를 침해하지 못하며, 다수가 소수를 짓밟지 못한다.

천하를 요임금의 법에 맡기면 곧은 선비는 제 분수를 잃지 않고 간사한 자는 요행을 바라지 못한다. 천금을 예(羿)의 화살에 맡기면 백이라도 그것을 잃지 않고 도척이라도 감히 손대지 못한다. 요임금은 간사함을 놓치지 않는 데 밝았기에 천하에 사악함이 없었고, 예는 화살을 놓치지 않는 데 정교했기에 천금을 잃지 않았다. 사악한 자는 오래가지 못하고 도척도 멈춘다. 이와 같으니, 역사의 그림에 재여(宰予)를 신지 않고 육경(六卿)을 들먹이지 않으며, 책에 오자서(子胥)를 드러내지 않고 부차(夫差)를 논하지 않는다. 손무와 오기(孫吳)의 병략도 쓸 일이 없어지고, 도척의 야심도 잦아든다.

임금은 옥당(玉堂) 안에서 편안히 지내며 눈을 부릅뜨고 이를 갈며 빼앗으려 드는 환란을 겪지 않고, 신하는 견고한 성안에서 팔짱을 낀

채 한가로이 지내며 팔을 부여잡고 입을 모아 탄식하는 화를 입지 않는다. 호랑이를 우리 없이 길들이고, 간사함을 법 없이 금하며, 거짓을 부절(符節) 없이 막으려는 것 — 이는 맹분·하육 같은 용사도 두려워하는 바요, 요·순 같은 성군도 어려워하는 바다. 그러므로 우리를 만드는 것은 쥐를 막기 위함이 아니라 겁약한 자도 호랑이를 굴복시킬 수 있게 하기 위함이고, 법을 세우는 것은 증삼·사추 같은 현인을 막기 위함이 아니라 용렬한 군주도 도척을 막을 수 있게 하기 위함이며, 부절을 만드는 것은 미생(尾生) 같은 신의 있는 이를 대비하기 위함이 아니라 못 사람이 서로 속이지 못하게 하기 위함이다.

💡 오늘의 시선: 제도는 악인을 교화하려는 것이 아니라, 평범한 사람이 남의 악의에 휘둘리지 않도록 받쳐 주려는 것이다. 리더십의 완성은 개인의 도덕성에 기대는 데 있지 않고, 보통 사람도 위기를 감당할 수 있는 구조를 만드는 데 있다.

비간(比干)처럼 죽음으로 지킨 절개에만 홀로 기대지 않고, 난신에게 속임수가 없기를 요행으로 바라지도 않는다. 겁쟁이로도 굴복시킬 수 있는 수단에 기대고, 용렬한 군주로도 손쉽게 지킬 수 있는 방도를 쫓는다. 오늘날의 세상에서 임금을 위한 충성스러운 계책이자 천하를 위해 덕을 쌓는 길로, 이보다 크고 오래가는 이로움은 없다. 그리하면 임금은 나라를 잃을 염려가 없고, 충신은 몸을 망칠 일이 없다.

존귀한 지위와 반드시 내리는 상의 이치에 밝으면, 사람들이 상벌의 저울에 따라 힘을 다하고 관직에서 절개를 지켜 죽는다. 맹분·하육의 심정을 꿰뚫어 그들이 죽음으로 삶을 가벼이 바꾸지 않게 하고, 도척의

탐욕을 환히 들여다보아 그가 재물로 제 몸을 바꾸지 않게 한다면, 나라를 지키는 도는 온전히 갖추진 것이다.

💡 오늘의 시선: 사람을 움직이는 것은 결국 욕망과 두려움이다. 보상으로 의욕을 끌어내고 손실의 위협으로 탐욕을 묶을 때, 조직은 비로소 안정된 궤도에 오른다.

용인 用人

하늘의 이치와 사람의 마음을 따라 상벌을 밝히고, 능력에 맞게 사람을 쓰라.
무리한 요구로 사람을 잃지 않는 인사의 원칙.

옛날에 사람을 잘 쓴 이들은 반드시 하늘의 이치를 따르고 사람의 본성에 순응하며 상과 벌을 분명히 하였다. 하늘의 이치를 따르면 힘을 적게 들고도 공을 이루고, 사람의 본성에 순응하면 형벌을 줄이고도 명령이 행해진다. 상과 벌이 분명하면 백이와 도척 같은 이들도 함부로 어지럽히지 못하니, 이렇게 되면 흑백이 분명해진다.

나라를 다스리는 신하는 나라에 공을 세워 그 지위에 오르고, 관직에서 능력을 보여 직책을 받으며, 저울질하듯 제 힘을 헤아려 일을 맡는다. 신하가 모두 제 능력에 맞는 일을 하여 맡은 관직을 감당하고 그 임무를 가볍게 여기되, 마음에 쓰지 않은 힘을 남겨 두지 않고, 임금에게 여러 관직을 겸한 책임을 지지 않는다. 그리하여 안으로는 숨은 원한이 쌓여 일어나는 난이 없고, 밖으로는 분에 넘치는 일을 떠맡아 그 르치는 화가 없다.

💡 오늘의 시선: 조직의 내부 결속을 무너뜨리는 가장 큰 적은 역량과 역할의 어긋남이다. 감당 못 할 짐을 진 번아웃도, 능력에 못 미치는 일이 주는 무력감도 모두 사람을 갉아먹는다. 좋은 설계는 각자가 제 자리에서 제 힘을 온전히 쓰게 한다.

현명한 군주는 일이 서로 얹히지 않게 하여 다툼 일을 없애고, 신하가 관직을 겸하지 않게 하여 재주를 깊이 기르며, 사람마다 공이 겹치지 않게 하여 다툼을 없앤다. 다툼과 송사가 멎고 전문성이 서면, 강한 자와 약한 자가 힘을 겨루지 않고 얼음과 쏙이 한데 섞이지 않듯 서로 해치는 일이 없으니, 이것이 다스림의 극치이다.

💡 오늘의 시선: 역할이 분명하고 성과가 공정하게 나뉘는 조직은 소모적인 정치와 갈등이 줄어든다. 조직의 에너지가 서로를 향한 경쟁이 아니라 각자의 몰입으로 흐른다.

법술(법과 술책)을 버리고 마음 내키는 대로 다스리면 요임금이라도 한 나라를 바로잡지 못하고, 그림쇠와 곱자를 버리고 어림짐작으로 재면 해중(奚仲)이라도 바퀴 하나를 만들지 못하며, 자를 버리고 길고 짧은을 가늠하면 왕이(王爾)라도 절반도 맞히지 못한다. 보통의 군주라도 법술을 지키고 서툰 장인이라도 그림쇠와 자를 지키면, 만에 하나도 그르치지 않는다. 임금이 현명하고 숨씨 좋은 자조차 해내지 못할 일을 버리고, 보통이고 서툰 자라도 결코 그르치지 않을 일을 지킨다면, 사람의 힘은 남김없이 쓰이고 공명은 절로 선다.

💡 오늘의 시선: 리더가 모든 것을 잘할 필요는 없다. 필요한 것은 누구나 제자리에서 지킬 수 있는 기준이다. 리더의 일은 무리한 요구가 아니라, 시스템이 돌아가는 데 필요한 최소한의 규격을 지키는 것이다.

현명한 군주는 해낼 수 있는 상을 세우고 피할 수 있는 벌을 마련한다. 그리하여 어진 자는 상에 힘쓰면서도 오자서 같은 화를 당하지 않고, 못난 자는 죄를 적게 지어 등이 갈리는 형벌을 당하지 않으며, 눈먼 자는 평지에 머물러 깊은 구렁을 만나지 않고, 어리석은 자는 고요함을 지켜 위험에 빠지지 않는다. 이렇게 되면 위아래의 은혜가 맺어진다. 옛사람이 이르기를 "사람의 마음은 알기 어렵고 기쁨과 노여움은 가늠하기 어렵다"고 했다. 그러므로 표지(標識)로써 눈에 보여 주고, 북소리로써 귀에 알리며, 법으로써 마음을 가르친다. 임금이 이 세 가지 쉬운 방도를 버리고 알기 어려운 제 한 마음만 따라 행하면, 위에는 노여움이 쌓이고 아래에는 원망이 쌓인다. 쌓인 노여움으로 쌓인 원망을 다스리면 양쪽이 모두 위태로워진다. 현명한 군주는 표지가 알아보기 쉬우므로 약속이 서고, 가르침이 알기 쉬우므로 말이 쓰이며, 법이 행하기 쉬우므로 명령이 행해진다. 이 세 가지가 서고 위에서 사사로운 마음이 없으면, 아래에서는 법을 따라 다스려지고, 표지를 보고 움직이며, 먹줄을 따라 깎고, 뚫린 자국을 따라 꺾는다. 이렇게 되면 위에는 사사로운 위세의 독이 없고 아래에는 어리석고 서툴다는 이유로 처벌 받는 일이 없다. 그리하여 위에서는 밝게 머물러 노여움이 적고, 아래에서는 충성을 다하여 죄가 적어진다.

💡 오늘의 시선: 리더의 기분은 예측 가능해야 한다. 보상과 처벌이 그날의 감정이 아니라 누구나 미리 알 수 있는 기준에서 나올 때, 구성원은 헛된 공포 대신 행동의 방향을 얻는다. 속을 읽게 하지 말고 기준을 보게 하라.

"일을 벌이면서 아무 근심도 없기란 요임금도 이루지 못한다"고 하지만, 세상에 일이 없었던 적은 없다. 임금이 작록(작은 녹봉)을 아껴 함부로 내주지 않고 부귀를 쉽게 베풀지 않으면, 위태로운 나라를 구하는 일에 함께할 수 없다. 그러므로 현명한 군주는 염치를 복돋우고 인의를 불러들인다. 옛날 개자추(介子推)는 작록이 없어도 의로써 문공을 따랐고, 문공의 굶주림을 차마 보지 못해 어진 마음으로 제 살을 베어 바쳤으니, 임금은 그 덕을 가슴에 새기고 책과 그림에 그 이름을 남겼다. 임금은 사람들이 공(公)으로써 힘을 다하게 하는 것을 즐거워하고 사(私)로써 위엄을 빼앗기는 것을 괴로워하며, 신하는 능력으로 직책을 받는 것을 편안히 여기고 한 몸으로 두 직책을 짊어지는 것을 괴로워한다. 그러므로 현명한 군주는 신하가 괴로워하는 것을 없애 주고 임금이 즐거워하는 것을 세운다. 위아래의 이익으로 이보다 나은 것이 없다. 권문세가의 안을 살피지 않고, 중대한 일을 가볍게 헤아리며, 가벼운 죄에 무거운 벌을 주고, 작은 허물을 오래 원망하며, 잠깐의 쾌감을 위해 오래도록 모욕하고, 자주 은덕으로 이미 빚어진 화를 뒤쫓아 덮으려 하는 것은, 손을 자르고 옥을 이어 붙이려는 것과 같다. 그래서 세상에는 제 몸을 잃는 화가 생긴다.



오늘의 시선: 조직의 지속성은 공(公)과 사(私)의 경계가 얼마나 또렷한가에 달려 있다. 사사로운 정과 인맥으로 상벌을 정하는 것은 당장은 융통성처럼 보여도, 끝내 조직의 토대를 갉아먹는 독이 된다.

임금이 해내기 어려운 일을 세워 놓고 거기에 미치지 못한 자를 벌하면 사사로운 원한이 생기고, 신하가 제 장점을 펴지 못한 채 감당하기 어려운 일만 받들면 숨은 원망이 맺힌다. 수고로움을 어루만지지 않고 슬픔을 가없이 여기지 않으며, 기쁘면 소인을 칭찬하여 어진 자와 못난 자를 함께 상 주고, 노하면 군자를 헐뜯어 백이와 도척을 함께 욕 보이면, 신하가 임금을 배반하게 된다.

가령 연나라 왕이 안으로 제 백성을 미워하고 밖으로 노나라 사람을 사랑한다면, 연나라 백성은 충성으로 쓰이지 않고 노나라 사람은 연나라에 붙지 않는다. 미움받는 백성은 힘을 다해 공을 세우려 하지 않고, 환대받는 노나라 사람은 목숨을 걸고 제 임금을 떠나 다른 임금을 가까이하지 않는다. 이렇게 되면 신하는 틈이 되고 임금은 홀로 남는다.



오늘의 시선: 리더의 편애는 조직을 둘로 가른다. 누군가를 편애하는 순간 소외된 이들은 조직의 목표가 아니라 제 생존을 위해 움직이기 시작한다. 게다가 편애받는 쪽조차 진심으로 충성하지는 않는다. 공정함만이 모두를 한 방향으로 묶는다.

틈이 된 신하로 홀로 남은 임금을 섬기게 하는 것, 이를 일러 위태롭다고 한다.

💡 오늘의 시선: 고립된 리더 곁에 마음 떠난 사람들만 남은 조직은 멀쩡해 보여도 이미 금이 가 있다. 충성은 자리가 아니라 신뢰에서 나오며, 신뢰가 빠진 조직은 작은 충격에도 무너진다.

표적을 버리고 함부로 쏘면 우연히 맞히더라도 솜씨라 할 수 없고, 법제를 버리고 함부로 노하면 사람을 죽인들 간사한 자가 두려워하지 않는다. 죄는 갑에게서 났는데 화는 을에게 돌아가면, 숨은 원망이 맺힌다. 그러므로 지극히 다스려진 나라에는 상벌은 있어도 사사로운 기쁨과 노여움이 없으니 성인의 다스림이 지극하고, 형법은 있어도 죽음에 원한의 독이 없으니 간사한 자도 복종한다. 화살이 표적에 맞고 상벌이 부절(符節)처럼 들어맞으니, 요임금이 다시 살아나고 예(羿)가 다시 일어난 것과 같다. 이렇게 되면 위로는 은나라·하나라의 환란이 없고 아래로는 비간의 화가 없어, 임금은 베개를 높이 베고 신하는 제일을 즐기며, 도는 천지를 덮고 덕은 만세에 다다른다.

💡 오늘의 시선: 처벌이 규칙에서 나오면 벌받는 자도 승복하지만, 분노에서 나오면 옳은 결과를 벌해도 원한만 쌓인다. 죄지은 자와 벌받는 자가 어긋나는 순간 신뢰는 무너진다. 사람을 따르게 하는 것은 두려움이 아니라 일관성이다.

무릇 임금이 집의 틈을 막지 않고 붉은 흙·흰 흙으로 벽 칠하는 데만 힘쓰면 폭우와 질풍에 반드시 무너진다. 눈앞의 화를 없애지 않고 맹분·하욕 같은 장사의 목숨을 건 용맹을 부러워하며, 담장 안의 근심을 삼가지 않고 먼 변방에 쇠로 된 성을 굳히며, 가까운 현자의 계책을 쓰지 않고 천 리 밖 만승의 나라와 외교를 맺는다면, 회오리바람이 한번 일

때 맹분·하육도 미처 구하지 못하고 외교의 도움도 미처 이르지 못하니, 이보다 큰 화가 없다.

💡 오늘의 시선: 코앞의 결함과 위험을 덮어 둔 채 외형 확장과 이미지에만 매달리는 것은 모래 위에 성을 쌓는 일이다. 위기는 늘 안에서 먼저 터지고, 멀리서 부른 도움은 언제나 한발 늦게 온다.

오늘날 임금을 위해 충성스러운 계책을 내는 자라면, 결코 연나라 왕이 노나라 사람을 좋아하게 하지 말고, 당대의 사람이 먼 옛날의 현자만 사모하게 하지 말며, 월나라 사람을 데려다 중원에서 물에 빠진 이를 구하려 하지 말아야 한다. 이렇게 해야 위아래가 친밀해지고, 안으로 공이 서며, 밖으로 명성이 이루어진다.

💡 오늘의 시선: 멀리 있는 것은 — 그것이 먼 나라든 먼 옛날이든 — 눈앞의 급한 문제를 구하지 못한다. 지나간 영광이나 손닿지 않는 이상에 기대지 말고, 지금 곁에 있는 사람과 당장의 문제로 실질적인 힘을 길러야 한다.

공명 功名

군주가 공과 이름을 이루는 네 가지 조건 — 천시(때)·인심·재능·권세. 혼자가 아니라 이 넷이 맞아야 큰일이 선다.

명군이 공을 세우고 이름을 떨치는 데에는 네 가지 조건이 있다. 첫째는 하늘의 때이고, 둘째는 사람의 마음이며, 셋째는 재능이고, 넷째는 권세와 지위이다. 하늘의 때를 얻지 못하면 열 명의 요임금이 있어도 겨울에 벼 이삭 하나 키워낼 수 없고, 사람의 마음을 거스르면 맹분(孟賁)이나 하육(夏育) 같은 장사라도 사람들의 힘을 다 끌어낼 수 없다.

그러므로 하늘의 때를 얻으면 애쓰지 않아도 저절로 자라나고, 사람의 마음을 얻으면 다그치지 않아도 스스로 힘을 낸다. 재능에 기대면 서두르지 않아도 일이 절로 빨라지고, 권세와 지위를 얻으면 밀어붙이지 않아도 이름이 이루어진다. 이는 물이 흐르고 배가 뜨는 것과 같다. 자연의 도리를 지키고 다함이 없는 명령을 행하니, 이런 이를 명군이라 한다.

💡 오늘의 시선: 성과는 개인의 역량만으로 완성되지 않는다. 시대의 흐름, 사람들의 동의, 합당한 자리가 맞물릴 때 비로소 이루어진다. 유능한 리더는 자기 힘을 과신하기보다 때와 사람과 위상을 정렬시키는 데 힘쓴다.

재능이 있어도 권세가 없으면 아무리 현명해도 어리석은 자를 제압하지 못한다. 한 자(尺) 길이의 나무토막이라도 높은 산 위에 세우면 천 길 골짜기를 내려다보는데, 이는 나무가 길어서가 아니라 자리가 높기 때문이다. 겹(桀)이 천자가 되어 천하를 다스릴 수 있었던 것은 현명해서가 아니라 권세가 무거웠기 때문이고, 요임금이 평범한 사람으로 세 집안조차 바로잡지 못한 것은 어리석어서가 아니라 지위가 낮았기 때문이다. 천 균(鈞)의 무게도 배를 얻으면 뜨고, 지극히 가벼운 것도 배를 잃으면 가라앉는다. 이는 무게의 차이가 아니라 권세가 있고 없고의 차이다. 그러므로 짧은 것이 높은 데를 내려다보는 것은 자리 덕분이고, 어리석은 자가 현자를 제압하는 것은 권세 덕분이다.

임금은 천하가 힘을 하나로 모아 함께 떠받들기에 편안하고, 못사람이 마음을 모아 함께 세우기에 존엄하다. 신하는 자기 장점을 지키고 능력을 다하기에 충성스럽다. 존엄한 임금으로 충성스러운 신하를 부리면 오래도록 즐거움이 생기고 공명이 이루어진다. 이름과 실질은 서로 맞물려 이루어지고, 형체와 그림자가 서로 응하여 선다. 그러므로 임금과 신하는 바라는 바는 같되 맡은 일은 다르다. 임금의 근심은 아무도 호응하지 않는 데 있으니, "한 손으로만 치면 아무리 빨라도 소리가 나지 않는다"고 한 것이다. 신하의 근심은 뜻을 함께할 임금을 얻지

못하는 데 있으니, "오른손으로 원을 그리며 왼손으로 사각형을 그리면 둘 다 이룰 수 없다"고 한 것이다.

💡 오늘의 시선: 실력만으로는 조직이 움직이지 않는다. 리더는 사람이 이 역량을 펼칠 '자리'를 만들어야 하고, 구성원은 그 방향에 호응해야 한다. 호응 없는 명령은 한 손의 박수처럼 소리가 없고, 어긋난 협력은 서로 다른 그림을 그리는 두 손과 같다.

지극히 잘 다스려지는 나라에서는 임금은 복채와 같고 신하는 복과 같으며, 재능은 수레와 같고 일은 말과 같다. 사람에게 남는 힘이 있으면 호응하기 쉽고, 재주에 남는 솜씨가 있으면 일을 처리하기 쉽다. 공을 세우려는 자가 힘이 모자라고, 가까이 두려는 자가 신뢰가 모자라며, 이름을 이루려는 자가 권세가 모자라서, 가까운 이가 친해지지 않고 먼 이가 결속되지 않는다면, 이는 이름이 실질에 들어맞지 않는 것이다. 성인이 요순 같은 덕을 갖추고 백이 같은 행실을 보이더라도 그 지위가 세상에 실리지 못하면 공도 세우지 못하고 이름도 이루지 못한다.

그러므로 옛날에 공명을 이룬 이들은 못사람이 힘으로 돕고, 가까운 이가 결속으로 받쳐주며, 먼 이가 명성으로 높여주고, 존귀한 이가 권세로 떠받쳐주었다. 그러하기에 태산 같은 공적이 나라에 길이 서고, 해와 달 같은 이름이 천지에 오래도록 빛났다. 이것이 요임금이 남면(南面)하여 이름을 지킨 까닭이요, 순임금이 북면(北面)하여 공을 바친 까닭이다.

💡 오늘의 시선: 역사에 남는 성취는 고립된 개인의 산물이 아니다.
덕망과 협력, 명성, 그리고 그것을 떠받치는 권위가 맞물릴 때 비로소
태산 같은 업적이 선다.

대체 大體

큰 원칙에 따르고 잔재주에 얽매이지 않는다. 천지자연의 결을 따르는, 무위(無爲)에 가까운 다스림의 극치.

옛날에 큰 줄기(大體: 근본이 되는 큰 원리)를 온전히 지켰던 이들은 천지를 바라보고 강과 바다를 살피며, 산과 계곡의 형세를 따랐다. 해와 달이 비추는 이치, 사계절이 운행하는 순리, 구름이 퍼지고 바람이 이는 자연의 흐름에 자신을 맡겼다. 지혜를 앞세워 마음을 어지럽히지 않았고, 사사로운 욕심으로 자신을 얽매지 않았다.

치란(治亂: 다스려짐과 어지러움, 곧 국가의 안정과 혼란)은 법과 통치술에 맡겼고, 시비(是非: 옳고 그름)는 상벌에 맡겼으며, 경중(輕重: 輕重, 곧 사안의 중한 것과 가벼운 것)의 판단은 저울에 맡겼다. 천리를 거스르지 않았고 사람의 본성을 해치지 않았다. 털을 붙여가며 작은 흠을 들추지 않았고, 때를 씻어내며 알기 어려운 허물까지 캐내지 않았다. 기준의 선 밖으로 끌어내지도, 그 선 안으로 밀어 넣지도 않았다. 법 밖의 일을 서둘러 다루지 않았고, 법 안의 일을 게을리하지 않았다. 이미 이루어진 이치를 지키며 자연의 흐름을 따랐다. 화와 복은 도(道)

와 법에서 비롯될 뿐 개인의 애증에서 나오지 않았고, 영광과 치욕의 책임은 자신에게 달려 있을 뿐 남에게 있지 않았다.

💡 오늘의 시선: 리더의 판단이 사사로운 감정이나 편견에 휘둘리는 순간 조직의 공정성은 무너진다. 결정의 기준을 개인이 아니라 원칙과 제도에 두고, 리더는 그 원칙이 제대로 작동하도록 환경을 다듬는데 집중해야 한다.

그리하여 더없이 평안한 세상에서는 법이 아침 이슬처럼 맑고, 순박함이 흠어지지 않는다. 마음에는 맺힌 원한이 없고 입에는 번잡한 말이 없다. 수레와 말은 먼 길에 지치지 않고, 깃발은 너른 높이에서도 흐트러지지 않는다. 백성은 외적의 침입에 목숨을 잃지 않고, 준마와 용사는 군기(軍旗: 군대의 깃발, 곧 군율과 질서) 아래에서 목숨을 다치지 않는다. 호걸이 그림과 기록에 이름을 남길 일이 없고, 그릇에 공적을 새길 일도 없으며, 해마다 일을 적는 문서가 텅 비어 있다. 그러므로 이로운 것은 간절함보다 길지 않고, 복은 안락함보다 오래가지 않는다고 한다.

장인 석(匠石)이 천 년의 수명을 누리며 갈고리를 잡고 그림쇠와 곱자를 살피며 먹줄을 들어 태산을 바로잡으려 한들, 맹분(賁: 맹사, 춘추시대 유명한 장수)과 하육(育: 육자, 맹사와 함께 이름난 장수) 같은 장사가 간장검(干將: 중국 춘추시대 오나라의 명검)을 차고 만백성을 가지런히 다스리려 한들, 아무리 기술을 다하고 수명을 다 쓴다 해도 태산은 바로 서지 않고 백성은 가지런해지지 않는다. 그러므로 옛날 천하를 다스리던 이는 장인에게 기교를 다하게 하여 태산의 형체를 망가

뜨리지 않았고, 장사에게 위세를 다하게 하여 백성의 본성을 상하게 하지 않았다. 도에 따라 법을 온전히 지키니 군자는 즐겁고 큰 간악함은 밋었다. 댄댄하고 고요히 천명을 따르며 큰 줄기를 지켰다. 그리하여 사람은 법을 벗어나 죄를 짓는 일이 없고, 물고기가 물을 잃는 재앙을 당하지 않는 것과 같았다. 이러하니 천하에 다스리지 못할 일이 거의 없었다.

💡 오늘의 시선: 정교한 기술로 태산을 깎을 수 없고 완력으로 백성을 가지런히 할 수 없듯, 과도한 통제와 세밀한 간섭은 오히려 조직의 본성을 해친다. 구성원이 원칙 안에서 스스로 움직이도록 자연스러운 질서를 세우는 것이 가장 높은 수준의 다스림이다.

위가 하늘과 같지 않으면 아래를 두루 덮을 수 없고, 마음이 땅과 같지 않으면 만물을 실을 수 없다. 태산은 좋고 싫음을 가리지 않기에 그 높이를 이루고, 강과 바다는 작은 물줄기도 마다하지 않기에 그 풍요로움을 이룬다. 그러므로 큰 인물은 자신의 몸을 천지에 맡겨 만물을 갖추고, 마음을 산과 바다처럼 두루 미치게 하여 나라를 풍요롭게 한다. 위에는 분노의 독이 없고 아래에는 숨은 원한의 근심이 없으며, 위아래가 순박함으로 어우러져 도(道)를 거처로 삼는다. 그리하여 오랜 이로움이 쌓이고 큰 공이 세워지며, 명성은 당대에 이루어지고 덕은 후대에 드리워지니, 이것이 다스림의 극치다.

💡 오늘의 시선: 위대한 리더십은 카리스마나 위세가 아니라 사사로운 감정을 털어낸 공정함과 모든 것을 품는 포용에서 나온다. 뒷사람

이 분노를 거두고 아랫사람이 원한을 품지 않을 때, 조직은 흔들림 없이 오래 성장한다.