



리더의 세 가지 모습 - 군자삼변(君子三變) -



박재희
인문경영원 대표

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

사람을 평가하는 일을 품인(品人)이라고 한다. 품(品)은 품평(品評)한다는 뜻이니, 품인은 사람을 평가하고 품격을 논한다는 것이다. 차(茶)의 품질과 맛을 논하는 것을 품차(品茶)라고 하고, 술의 품질을 논하는 것을 품주(品酒)라 하니 세상에는 그 품격(品格)과 품질(品質)을 논하는 일이 많다.

중국의 고전 해설가 이중텐의 저작 <품인록(品人錄)>에는 중국 역대 5명의 인물을 평가하고 그들의 인격과 최후를 다루고 있다. 그에 따르면 중국 역사의 걸출한 인물인 항우(項羽), 조조(曹操), 측천무후(則天武后), 해서(海瑞), 옹정(雍正) 황제의 공통점은 모두 엄청난 업적을 쌓았지만, 비극적인 최후를 맞이했다는 것이다. 그는 이 역사적 성공한 인물들의 비극적인 결말의 원인을 그들의 개인적인 성품과 연결하고 있다.

초나라 항우는 특유의 단순함으로 감정에 치우쳐 천하를 얻는 기회를 잃었다. 해하성(核下

城) 전투에서 잠시 패배의 감정을 추스르고 훗날을 기다려 권토중래(捲土重來)하였다면 얼마든지 중원의 패자가 될 수 있었을 것이다. 그의 고향 강동(江東)에는 얼마든지 싸울 준비가 되어 있는 젊은이들이 많았는데 한 번 패배의 수치를 참지 못하고 너무 쉽게 포기해 버린 것이다.

조조는 능력은 뛰어났으나 간교하고 교활한 성품으로 주변 사람들을 잃었다. 따뜻한 인품이 없는 능력은 모래 위에 쌓은 누각과 같다.

측천무후는 중국 역사상 유일한 여황제이자 전무후무한 여걸이다. 30살에 황후가 되어 80세에 죽을 때까지 50년 동안 권력을 휘둘렀던 무측천(武則天)은 공포정치와 고발정치를 통해 가혹한 통치를 하였고, 말년에는 결국 황제의 자리에서 내려오게 되었다.

명나라 신하였던 해서(海瑞)는 강직한 신하로 가정(嘉靖) 황제의 통치를 비판하여 충신으로 이름을 날렸으나 너무 원칙을 고집하여 시의를 잃

었다는 비판을 면치 못했다.

청나라 5대 황제였던 옹정(雍正) 황제는 청나라를 안정적으로 통치하였으나 쿠데타를 통해 정권을 획득하였기에 시기심과 각박하다는 평가를 면치 못하고 있다.

대선을 앞두고 후보들이 각자 자신의 장점을 알리며 대권 가도를 달리고 있다. 선출권을 쥔 국민은 향후 대한민국을 이끌고 나갈 지도자를 뽑기 위하여 후보들의 품격과 능력을 관찰하는 품인(品人)에 골몰하고 있다. 지도자를 뽑기 위하여 살펴보아야 할 덕목은 많다. 엄격한 자기관리를 하고 있는가? 따뜻한 마음으로 측은지심을 발휘하여 소외된 사람을 품을 수 있는가? 자기 생각과 주장을 논리적으로 설명하여 사람들을 설득할 수 있는가? 이런 것들은 지도자를 선택할 때 중요한 요소다.

문제는 모두 것을 갖춘 사람을 찾아보기가 힘들다는 것이다. 마음이 따뜻하면 엄격한 자기관리나 능력이 부족하고, 자기관리를 잘한다고 생각하면 논리적인 설득력이 부족하거나 마음이 차가운 사람이다. 사람마다 장단점이 있기에 모든 것을 갖춘 사람을 만난다는 것은 그야말로 그 나라의 축복이며 행운이다.

엄격한 자기관리와 따뜻한 인성, 논리적인 설득력, '이 모든 것을 다 갖춘 지도자가 과연 있을까?'라는 우문(愚問)에 현답(賢答)을 내놓은 사람이 있다. 바로 공자의 제자인 자하(子夏)였다. 출신은 빈곤하였으나 문학(文學)에 뛰어났던 자하는 엄격함, 따뜻함, 그리고 논리력을 모두 갖춘

리더를 군자삼변(君子三變)이라고 정의한다. 군자는 세 가지 서로 다른 변화의 모습을 갖고 있어야 한다는 것이다. <논어(論語)> 자장(子張) 편에 나오는 군자삼변, 군자가 가지고 있어야 하는 세 가지 모습은 이렇다.

일변(一變)은 멀리서 바라보면 엄격함을 느낄 수 있는 사람이다. 망지엄연(望之儼然). 멀리서 바라보면(望) 의젓하고(儼) 단단한 모습을 보인다는 것이다. 공손한 모습과 의젓함에 세상 사람들을 이끌어 나갈 풍모와 용모가 느껴지는 사람이다.

이변(二變)은 가까이 다가가서 보면 따뜻함을 느끼게 되는 사람이다. 즉지야온(卽之也溫). 멀리서 보면 엄격하고 의젓한 사람인데 가까이 다가가서 만나보면 따뜻함이 느껴지는 사람이다. 엄격함과 따뜻함은 동전의 양면과 같아서 어느 하나만 있어서는 훌륭한 지도자라고 할 수 없다. 가까이 다가가 이야기해 보면 인자함과 따뜻함으로 상대방을 불행의 공감할 수 있는 마음을 가진 사람이어야 한다. 사람은 가까이 가서 만나 봐야 그 사람의 면목을 알 수 있다고 한다. 멀리서는 참 엄격하고 단단한 자기관리를 하는 사람 같아서 인간미가 없을 것 같은데, 가까이 가서 만나보면 따뜻하고 다정다감한 사람이라고 느끼게 하는 사람이 있다.

삼변(三變)은 그 사람의 말을 들어보면 정확한 논리가 있어 충분히 공감되는 사람이다. 청기언야려(聽其言也厲). 그 사람이 하는 말을 들어보면 논리적이고 확실하여 충분히 공감이 가는 사



람이다. 지도자는 사람을 설득할 수 있는 언어 구사 능력과 논리력이 있어야 한다. 방향을 정하고 정책을 펼치는 과정에서 구성원의 공감을 얻어내기 위해서는 충분한 내용 설명과 함께 설득 능력이 있어야 한다. 그저 무조건 따라오라고 한 다 해서 따라갈 사람은 없기 때문이다.

자하의 군자삼변을 기준으로 이런 모든 조건을 갖춘 사람이 있을까 하는 의구심이 든다. 공정한 일 처리와 엄격한 자기관리, 따뜻한 인성과 공감의 능력, 논리적인 언사와 설득력, 이 세 가

지를 모두 갖춘 사람이 진정 군자라는 군자삼변은 이른바 사람평가, 품인에서 최상의 사람이라는 뜻이다.

군자는 세 가지 변화의 모습이 있어야 한다. 멀리서 보면 의젓한 모습의 변화, 가까이 대하면 대할수록 느껴지는 따뜻한 인간미의 변화, 그 사람의 말을 들어보면 논리적이고 합리적인 언행의 변화, 일명 인간품평의 최고 단계, 군자삼변이다. 이런 지도자를 만나고 싶다. **KIIF**