

노병천의 손자병법 인문학

글
노병천 미국미드웨스트대학교 리더십박사
전 육군대학 전략학처장
전 미국지휘/참모대학 교환교수
전 나사렛대학교 교수, 부총장
현 한국전략리더십연구원 원장

13

낙하산 인사가 나라를 망친다 민족치욕의 역사, 쌍령전투

지신인용엄(智信仁勇嚴)

—『손자(孫子) 시계 제1편』

“툭!” 이게 무슨 소리가? 갑자기 하늘에서 낙하산이 떨어지는 소리다. 낙하산 인사가 나라를 망친 이야기를 들어본 적이 있는가? 세상에서 어려운 일이 있다면 ‘제대로’ 된 사람을 ‘제대로’ 뽑는 것이다. 제대로 된 사람을 제대로 뽑았다면 일의 절반은 성공한 것이라 할 수 있다. 그런데 제대로 된 사람을 제대로 뽑기란 참으로 어렵다. 피상적인 관찰이나 공식 프로파일만으로 그 사람의 자질과 능력을 제대로 검증하기 어렵기 때문이다. 사람을 잘못 뽑으면 그가 지닌 직책의 고하에 따라 많은 사람이 고통받게 되고, 조직과 나라의 근간마저 흔들릴 수도 있다.

제대로 된 리더가 얼마나 중요한가를 뼈에 사무치게 보여주는 전례가 있다. 바로 쌍령(雙嶺)전투다.

병자호란 때 일어난 쌍령전투는 일반에는 잘 알려지지 않았지만 우리 민족사에서 어쩌면 가장 치욕스러운 전투라 하겠다. 인조 14년(1636년) 12월 청나라가 대군을 이끌고 2차로 조선을 침공했다. 기병을 보유한 적의 빠른 진격 속도에 미처 달아나지 못한 인조는 남한산성에 갇혀 구원을 기다리는 신세가 되었다. 이때 인조를 구원하기 위해 4만 명(숫자는 여러 설이 있음)에 달하는 조선군이 북상했다. 지휘관은 경상좌병사 허완과 경상우병사 민영이었다. 조선군은 임진왜란 당시보다 훨씬 개량된 조총 1정씩을 보유하고 있었다. 1637년 1월 3일, 오늘날 경기도 광주시 초월읍 대쌍령리 일대에서 이들은 청나라군과 마주쳤다. 그런데 청나라군은 불과 기병 300여 기(혹은 더 많은 수)였다. 4만 명의 조총수와 300여 기의 기병. 언뜻 보기에 승패는 갈라진 듯했다. 조선군은 2만씩 나누어 민영은 오른쪽 산등성이에, 허완은 왼편 낮은 곳에 진을 치고 목책으로 둘러쌌다. 이때 조선군에 지급된 화약은 2냥이다. 2냥이면 대략 10발의 탄환을 발사할 수 있다. 조선군이 진을 친 뒤엔 오히려 청군이 압도적인 수적 우위를 가진 조선군에 먼저 공격을 가했다.

상대적으로 높은 곳에 있었던 청군이 낮은 곳에 있던 조선군을 내리 덮쳤던 것이다. 조선군은 몹시 당황하고 놀랐다. 조총을 제대로 쏘기 위해서는 사거리를 감안해 적들을 충분히 근접시킨 뒤에 사격을 해야 했다. 하지만 너무 당황한 나머지 적을 보자마자 마구 쏘아댔다. 설상가상으로 장수들 역시 경험이 없어 화약 배분을 잘하지 못해 금방 화약이 동이 나고 말았다. 선봉 33명에 의해 조선군의 화약이 모두 떨어진 것이다. 화약이 떨어져 막대기 같은 조총을 들고 우왕좌왕하는 조선 병사들 머리 위로 나머지 청나라 기병들이 뛰어올랐다. 대혼란에 빠진 조선군들은 서로 도망치기 바빴다. 이 와중에 4만 병사 중 절반이 넘는 병사가 청나라 기병들의 칼에 맞아 죽은 게 아니라 먼저 도망치려는 아군에 깔리고 밟혀 죽었다. 병자남한일기(丙子南漢日記)에 보면 “도망가다 계곡에 사람이 쓰러져서 쌓이면서 깔려 죽었는데 시체가 구름처럼 쌓였다”고 묘사하고 있다. 사상 초유의 압사사건이다. 이 과정에서 경상좌병사 허완도 깔렸다. 그도 나라를 위해 최선을 다했지만 허망하게 전사한 것이다. 남급이 쓴 병자일기(丙子日記)에선 더 나아가서 “흠어진 병사들이 목책에 도달했으나 목책을 넘지 못하고 넘어지

智 지혜 지
信 믿을 신
仁 어질 인
勇 날쌔 용
嚴 엄할 엄

면 그 뒤로 계속 시체가 쌓였고, 목책을 넘은 병사는 목책 밖이
 험준해 추락해서 죽었다”고 기록돼 있다. 오른편 산등성이에
 있던 경상우병군은 화약을 나눠주는 과정에서 불뚱이 떨어져
 대폭발이 일어났는데 장수 2명이 죽고 진영이 크게 동요되었
 다. 호기를 만난 청나라 기병들이 덮쳤고 이 과정에서 경상우
 병사 민영이 전사했다. 마음 아픈 일이다.

결과적으로 청나라 기병 300 대 조선군 4만, 즉 청나라 기
 병 한 명이 133명의 조선군을 상대로 완벽한 승리를 거둔 것이
 다. 조선군의 패인은 단지 화약이 떨어졌다는 것만이 아니다. 조
 선군은 며칠을 제대로 먹지 못해 허기져 있었고, 훈련 또한 제
 대로 되지 못한 오합지졸 같은 수준이었다. 그리고 장수의 입장
 에서는 쌍령의 지형을 적절히 이용하지 못하고 밀집 대형으로
 배치하는 등 전략적 안목이 부족했다. 그리고 무엇보다도 패닉
 (panic), 즉 공황(恐慌)을 효과적으로 통제하지 못했다. 다시 말
 해 큰 그림을 보지 못한 총체적 리더십 부재의 결과다. 허완이나
 민영은 그동안 특별한 능력이 없어 변방을 돌다가 인조반정에
 편승해 이른바 낙하산으로 긴급한 사람들이었다. 연려실기술
 에 이런 구절이 나온다. “허완은 나이가 많고 겁에 질려서 사람
 을 대하면 눈물을 흘리니 사람들이 그가 반드시 패할 것을 알았
 다.” 물론 연려실기술은 그 자료의 신빙성이 많이 떨어지는 야
 사의 기록이긴 하지만 참고는 할 만하다. 무능한 인물이 중책에
 임명되면 얼마나 끔찍한 결과를 낳는지 보여주는 대표적 사례
 가 바로 쌍령전투다. 조직이 성공하려면 모름지기 사람을 잘 뽑
 아야 한다. 그렇다면 어떤 기준으로 뽑아야 하는가?

손자는 시계(始計) 제1편에서 리더가 가져야 할 덕목으로 다섯
 가지를 들고 있다. 지(智), 신(信), 인(仁), 용(勇), 엄(嚴)이 그것
 이다. 이를 오덕(五德)이라 부른다.

제일 먼저 지(智)가 나왔다. 지는 ‘사물의 실상(實相)을 관조
 (觀照)해 미혹을 끊고 정각(正覺)을 얻는 함’으로 풀 수 있다. 지
 는 배의 키와 같다. 나아갈 방향을 정해주는 것이다. 만약에 리
 더에게서 지가 부족하다면 그가 이끄는 조직은 엉뚱한 방향으
 로 나아갈 것이며, 자칫 암초에 걸리거나 낭떠러지에 떨어질지
 모른다. 그래서 지는 다른 어떤 요소보다도 앞에 위치하고 있다.

리더의 두 번째 자질은 신(信)이다. 신은 신뢰와 믿음이다.
 리더는 어떻게 해야 그를 따르는 사람들에게 신뢰와 믿음을 줄
 수 있는가? 크게 세 가지로 설명될 수 있다. 첫째로 리더의 솔
 선수범(率先垂範)이다. 둘째로 리더의 언행일치(言行一致)다.
 신(信)은 사람(人)과 말(言)의 결합으로 이루어진다. 사람이 한
 말은 반드시 지켜져야 한다는 의미다. 셋째로 신상필벌(信賞必
 罰)이다. 리더는 상벌의 원칙을 잘 지켜야 한다. 친하다고 해서
 상을 주면 안 되고, 귀하다고 해서 벌을 생각하지 않아야 한다
 (賞不私親 罰不避貴).

리더의 세 번째 자질은 인(仁)이다. 인은 자비로움이다. 부
 하를 아끼는 마음이다. 아랫사람들의 배고픔과 목마름을 알고
 그들과 노고를 같이하는 것이다(知人飢渴同人勞苦).

리더의 네 번째 자질은 용(勇)이다. 용은 용기를 말한다. 기
 회를 보면 즉시 행하고, 적을 만나면 두려움 없이 즉시 싸우는
 것이다(見機即發 遇敵即鬪).

병자호란을 배경으로 한 영화 ‘최종병기 활’의 한 장면



리더의 다섯 번째 자질은 엄(嚴)이다. 엄은 엄격함을 말한다. 군을 다스림에 있어 정돈돼 있고, 호령이 일사불란해 하나 같이 행동하게 하는 것이다(軍政整齊 號令如一). 리더가 왜 엄격해야 하는가? 성과를 달성해야 하기 때문이다. 이 점에 대해서 미국의 경영학자 피터 드러커는 명백히 정리했다. “유능한 리더는 사랑받고 칭찬받는 사람이 아니다. 그를 따르는 사람들이 올바른 일을 하도록 하는 사람이다. 인기는 리더십이 아니다. 리더십은 성과다.” 달성을 위해 리더가 엄해야 하는 이유를 잘 설명하고 있다.

智 信 仁 勇 嚴
지 신 인 용 엄

지혜, 신뢰, 사랑, 용기, 엄격

언제부터인가 우리 사회에 느닷없이 허완이나 민영과 같이 하늘에서 떨어지는 낙하산 인사가 많아졌다. 리더로서 제대로 갖춰지지 않은 사람이 낙하산으로 내려오면 그 조직은 망하게 되어 있다. 아인슈타인은 “세상에서 가장 아름다운 것을 꼽으라면 나는 주저 없이 지혜롭고 심지가 곧은 몇몇 친구들을 꼽겠다.”고 했다. 우리 회사 상사와 직원들이 열심히 노력해서 아인슈타인이 꼽는 친구처럼 지혜롭고 심지가 곧은 사람들이 되면 좋겠다.

인격에
결정적인 결함이
있어서는 안 된다

14

세상은 속임수로 가득하다

독일을 속인 노르망디 상륙작전

병자궤도야(兵者詭道也)

— 『손자(孫子) 시계 제1편』

“참석하지 못해 죄송합니다. 자세한 거짓말은 편지로 보내겠습니다.” 케니스 필즈의 ‘거짓말의 즐거움’에 나오는 얘기다. 여자가 화장을 하는 것은 속임수일까? 본래의 모습을 감춘다는 측면에서 보면 일종의 속임수라 할 수 있다. 대체로 남자들은 키를 높게 속이고 여자들은 몸무게를 낮추어 속인다고 한다. 사기전화를 이용하여 돈을 빼내는 보이스피싱은 이미 보편화된 범죄적 속임수다. 최근에는 철통같았던 공인인증서까지 해킹당하고 있다. 카멜레온이 보호색을 바꾸는 것도 생존을 위한 속임수라 할 수 있다. 동물이나 곤충의 세계에서 암컷을 유혹하는 수컷의 온갖 기이한 행동도 종족 번식을 위한 속임수로 볼 수 있다. 마술의 퍼포먼스나 영화에 등장하는 특수효과도 관객의 눈을 교란하는 일종의 속임수라 할 수 있다. 특정인의 합성사진을 유포하여 사회적 이슈를 조장하는 것도 속임수다. 그러고 보니 이 세상은 온갖 속임수로 가득하다. 영국의 사회학자 라크만의 연구 결과에 보면 10분간 대화하는 동안 피험자의 60% 이상이 최소한 한 번씩 거짓말을 한 것으로 나타났다. 심지어 연인이나 어머니와의 대화에서도 3분의 1이나 2분의 1이 거짓말이었다고 한다. 속임수도 개인의 차원에서 머물면 그 영향도 개인에서 끝나지만 개인의 차원을 떠나 그 범위가 확장되면 문제는 심각해진다. 군사와 전쟁에 관한 속임수는 개인의 차원을 떠난 국가의 존망과 직결되는 속임수다. 그 유명한 트로이의 목마는 군사작전에 있어서 속임수가 얼마나 큰 역할을 할 수 있는지를 보여주는 대표적인 예다. 수년에 걸친 전쟁이 단 한 번의 속임수로 끝난 것이다.

역사적으로 가장 거대한 규모의 군사적 속임수가 있었다. 바로 **노르망디 상륙작전**을 위한 속임수였다. 노르망디 상륙작전은 프랑스의 노르망디 반도로 미국과 영국을 주축으로 한 연합군



노르망디 상륙작전 사진 / 출처 : wikipedia

이 1944년 6월 6일 벌인 상륙 작전으로, 작전명은 오버로드 작전(Operation Overlord)이다. 본격적인 상륙작전을 시작하기 전에 가장 먼저 해야 할 일이 있었다. 철저하게 독일군 사령부를 속이는 것이다. 개인을 속이거나 소규모의 부대가 움직이는 것을 속이는 것은 비교적 수월할 수 있지만 6천여 척의 각종 선박, 28만 7천 명의 병력과 각종 전투 장비, 1만 2천 대의 전투기와 폭격기들이 이동해야 했다. 노르망디 상륙작전을 위한 거대한 기만작전은 암호명으로 보디가드 작전으로 명명되었는데 군사적 속임수가 얼마나 복잡한 과정과 치밀한 전략적 판단으로 이루어지는지를 잘 알 수 있다. 보디가드 작전은 다섯 개로 이루어졌다.

첫째, 포트튜드 노스작전이다. 노르웨이 상륙작전을 실행함으로써 연합군이 북쪽에서 덴마크를 경유해서 독일을 공격할 것처럼 속이는 작전이다. 속아 넘어간 독일군은 중앙 유럽에서 20만 명이나 병력을 빼내 노르웨이에 두둔시켰다.

둘째, 포트튜드 사우스 작전이다. 프랑스의 파드칼레 지역으로 상륙할 것처럼 속이는 작전이다. 미군은 가짜 건물들을 만들고 영국군도 허위 라디오 메시지를 송신했다. 상륙작전을 수행할 주력부대로 알려진 가짜부대의 사령관에 당시 독일군에게



노르망디 상륙작전 사진 / 출처 : wikipedia

도 잘 알려진 패튼 장군을 내세웠다. 속임수를 더하기 위해 칼레에 집중적인 공습으로 독일군으로 하여금 상륙목표가 칼레라는 인식을 심어주었다. 또한 포티튜드 작전을 위해 스카이 작전이라는 또 다른 기만작전이 실시되었는데, 스코틀랜드에서 무선교신을 사용하여 상륙지역은 노르망디 혹은 덴마크가 될 것이라고 독일로 송신했다. 이 속임수로 독일군 사령부는 혼란에 빠졌고 어디가 정확한 상륙목표인가 고심했다. 결국 스카이 작전의 무선송신은 성공해서 독일군은 이를 칼레 상륙을 속이기 위한 연합군의 기만작전이라 생각해 노르망디보다는 칼레 방면의 수비를 더욱 강화하는 결과를 낳았다. 그리고 이들 부대는 노르망디 상륙작전이 성공적으로 끝난 뒤까지도 그 자리를 굳게 지켰다.

셋째, 체펠린 작전이다. 이 작전은 지중해의 동부와 중부에 배치된 연합군의 규모를 과장함으로써 독일군이 그 지역의 병력을 이동시켜 실제로 상륙작전이 이루어지는 중앙 유럽으로 보강하지 못하도록 하는 속임수다.

넷째, 벤데타 작전이다. 프랑스 남부에 가짜 상륙작전을 실시하는 것이다. 이렇게 함으로써 프랑스 남부와 이탈리아에 있는 독일군으로 하여금 북쪽의 노르망디로 병력이 증원되는 것을 막았다.

다섯째, 아이언사이드 작전이다. 프랑스 비스케이 만 지역에 대한 가짜 상륙작전이다. 이렇게 노르망디 상륙작전의 뒤 안에는 수많은 속임수 작전이 있었다.

노르망디 상륙작전 사진 / 출처 : wikipedia



兵 군사 병
者 농 자
詭 속일 궤
道 길 도
也 어조사 야

손자병법 시계(始計) 제1편에 '전쟁은 속임수다'(兵者詭道也)라는 말이 있다. 전쟁 자체가 속임수(詭道)라는 뜻보다는 전쟁을 하는 과정에는 필연적으로 속임수가 많다는 의미다. 이어서 14가지의 각종 속임수가 열거되고 있다.

이 내용을 잘 이해하면 세상의 그 어떤 속임수에도 넘어가지 않을 수 있다.

- ① 능력이 있으면서도 능력이 없는 것처럼 보인다(能而示之不能).
- ② 사용하면서도 사용하지 않는 것처럼 보인다(用而示之不用).
- ③ 가까이 있으면서도 멀리 있는 것처럼 보인다(近而示之遠).
- ④ 멀리 있으면서도 가까이 있는 것처럼 보인다(遠而示之近).
- ⑤ 이로움을 탐하면 이로움을 보여주어 꾀어낸다(利而誘之).
- ⑥ 혼란하면 그 틈을 타서 취한다(亂而取之).
- ⑦ 상대가 역량이 충실하면 대비한다(實而備之).
- ⑧ 상대가 강하면 피한다(強而避之).
- ⑨ 상대가 기세가 등등하면 격분시켜 혼든다(怒而撓之).
- ⑩ 상대가 낮추면 교만해지도록 한다(卑而驕之).
- ⑪ 상대가 편안하게 있으면 피곤하게 만든다(佚而勞之).
- ⑫ 상대가 서로 친하면 이간시킨다(親而離之).
- ⑬ 준비되지 않은 곳을 공격한다(攻其無備).
- ⑭ 예상하지 못하는 방법으로 나간다(出其不意).

열거된 14가지 속임수를 잘 보면 전부가 속임수만은 아닌 것을 알 수 있다. 상대방의 판단을 흐리게 하는 직접적인 속임수도 있지만(①~④), 상대방을 교란시켜 약화시키는 방법(⑤⑥⑨⑩⑪⑫), 그리고 상대방의 강점을 대비하거나 회피하는 방법(⑦⑧)도 동시에 제시된 것이다. 결국 최종 지향점은 이러한 제반 활동을 통해서 상대방의 판단을 흔들어 놓고 전혀 준비되지 않은 곳(⑬攻其無備)과 전혀 예상하지 못하는 방법(⑭出其不意)으로 공격한다는 것이다.

공기무비(攻其無備)라는 것은 물리적으로 준비되지 않은 곳을 친다는 의미고, 출기불의(出其不意)라는 것은 정신적으로 준비되지 않은 방법으로 친다는 말이다. 그러니 모든 속임수의 지향점은 물리적으로 정신적으로 전혀 준비되지 않은 것을 친다고 하는 것이다. 그러니 절대로 물리적으로 정신적으로 허점을 보이지 않도록 하는 것이 중요하다.

兵 者 詭 道 也

병 자 궤 도 야

전쟁은 속임수다

아퀴나스는 거짓말을 세 가지로 구분했다. 첫째는 악의적 거짓말이다. 타인에게 위해를 가하기 위한 거짓말로 'Black Lie'라고 한다. 중상모략이 대표적인 예다. 둘째는 이타적 거짓말이다. 다른 사람을 돕고자 하는 거짓말이다. 포로가 되어 고문을 당하면 서도 끝까지 동료의 이름을 말하지 않는 것과 같은 것이다. 셋째는 선의적 거짓말이다. 'White Lie'로 불리는 거짓말로 타인을 배려하기 위하거나, 고통에 빠진 사람에게 용기를 주기 위해 하는 거짓말이다. 이웃의 아기를 보고 별로 예쁘지는 않지만 "참 예쁘 군요"라고 하는 것이나, 가짜 약을 진짜 약으로 믿어 병이 낫는 현상인 플라시보 효과의 경우다. 지금까지 단 한 번도 거짓말을 해 본 적이 없다고 우기는 사람의 거짓말은 어느 유형에 속할까? 어쩌면 세르반테스가 말한 '정직이 최선의 정책'임을 굳게 믿거나 거짓말은 무조건 나쁘다고 생각하는 사람에게는 거짓말이 주는 효용은 의미가 없을지 모른다.

이 글을 읽는 당신은 주로 어떤 거짓말을 많이 하는가? 땀 흘리는 수고도 없이 그저 쉽게 얻을 수 있다고 생각되는 모든 유혹은 대체로 속임수, 거짓말, 꾀수일 경우가 많다. 속임수로 가득한 세상에서 결단코 속지 않고 싶은가? 그렇다면 이 한 가지만을 명심하자. 동서고금을 관통하는 불변의 진리다. "세상에 공짜는 없다!"



세상에 공짜는 없다

