

9월 주제 강연 자료

<實用的 리더십, 역사에서 그 원리를 찾는다>

- 宋復(연세대 명예교수) -

實用的 리더십, 역사에서 그 원리를 찾는다

宋復(연세대 명예교수)

1.

역사학자가 보는 역사와 사회과학자가 보는 역사는 어떻게 다른가. 역사학자나 사회과학자나 ‘역사에서 일어난 일들’을 다룬다는 점에서는 꼭 같다. 물론 여기서 말하는 사회과학자는 사회과학 전 분야의 사회과학자들을 말하는 것이 아니라 역사상의 사건들을 다루는 사회과학자들만을 지칭한다. 역사상의 사건이 아닌 현재의 사건들을 다루는 사회과학자도 역사적 접근방법(historical approach)을 쓰는 학자들이 있다. 이들 학자도 앞의 역사 사건들을 다루는 사회과학자와 같은 범주에 넣어 생각할 수 있다.

핵심은 역사학자가 보는 역사와 이들 사회과학자가 보는 역사는 어떻게 다른가이다. 이미 말한 대로 역사상에 일어난 일들을 다룬다는 점에서 연구 대상은 꼭 같다. 그 연구 대상은 다같이 시제(時制)상으로는 과거에 일어난 일들이고, 따라서 언어 형태로 보면 과거형이든 과거진행형이든 혹은 과거완료형이든, 모두 현재의 것이 아니고 과거의 것이다. 그 과거를 역사학자는 어떻게 보고 어떻게 다루고, 사회과학자는 어떻게 보고 어떻게 다루는가이다.

역사학자는 과거를 과거의 시각으로 본다. 지나간 시대의 일들을 그 시대 사람들이 겪고 보고 느끼고 생각했던 그대로 기록하고 서술하는 것이 역사학의 기본 영역이고 역사학자들의 기본 임무다. 누구나 재미있게 읽는 역사소설에서 픽션을 빼 사실 그대로의 과거사(過去事)가 역

사다. 이 사실 그대로의 과거사를 역사학자들은 편중됨이 없는 객관적인 눈으로 가감 없이 기술하고 해석하는 것이다. 그러나 어떻게 기술하고 어떻게 해석해도 역사학자들의 기본 임무는 과거에 일어난 일들을 과거의 시각으로 다루는 것이다. 쉽게 말하면 역사학자는 과거를 보고 그 '과거에서 과거의 이야기'를 하는 것이다.

그러나 사회과학자는 그렇게 할 수가 없다. 똑같은 과거를 다루어도, 사회과학자가 역사학자들처럼 과거의 시각으로 과거를 다루면 그것은 바로 역사학의 영역이 되고, 그 사람은 사회과학자 아닌 역사학자가 되는 것이다. 역사학자들처럼 '과거에서 과거의 이야기'를 캐낸다면, 그것은 오로지 역사학자들이 하는 것을 되풀이 하는 것이고, 기껏해야 역사학자들이 하는 것을 도와주거나 부연(敷衍)하는 것일 뿐이다. '부연'은 덧붙여 설명해주는 것이고 이미 해놓은 것을 늘려서 설명하는 것이다. 그러면 역사를 연구하는, 혹은 과거사를 다루는 사회과학자의 정체성은 없어지는 것이다.

그렇다면 사회과학자는 역사를 어떤 시각, 어떤 방법으로 다루고 연구하는가. 과거사를 다루는 사회과학자도 꼭 같이 과거사를 다룬다는 점에서는 역사와 다름이 없지만, 그 과거를 '과거의 시각'으로 보지 않고 '현재의 시각'으로 본다는 것이 결정적인 차이이다. 사회과학자는 같은 과거라도 그 과거에서 역사학자들처럼 과거의 이야기가 아니라 현재의 이야기를 하는 것이다. 사회과학자들에게 과거는 그냥 '지나간 시대'가 아니라 아직도 '작동하고 있는 시대'다. 작동하고 있다는 것은 생동하고 있다는 의미이고, 생동하고 있다는 것은 그 지나간 과거 속에 지금도 진행되고 있는 '현재'가 있다는 의미이다.

사회과학자는 그 '과거' 속에서 그 '현재'를 캐내는 것이다. 광석을 캐는 채광(採鑛)에 비유한다면, 자기가 필요로 하는 오직 한 가지 광석이든 광맥만 찾는 사람처럼, 사회과학자는 역사라는 땅에서 '현재'라는 광맥만 찾아내어 그것을 오늘의 일로 재생하고 재현시키는 것이다. 흔히

들 영국의 역사학자 카(E. H. Carr)의 말을 빌려 역사를 '과거와 현재의 대화'라고 말한다. 이는 사실 역사학자의 역사 연구 본 모습이 아니라 사회과학자의 역사 연구 본 모습이다. 과거 속에서 현대성을 찾는 것이 역사를 연구하는 사회과학자들의 임무이기 때문이다.

2.

4백 년 전의 임진왜란이 오늘날 우리에게 어떤 의미가 있는가. 그 임진왜란이 지금 우리에게 어떤 현실로 다가오고 있는가. 과거사로서 역사적 교훈이나 시사(示唆)가 아니라 아직도 어떻게 작용하는 실제(實際, practice)가 되고 있는가. 그 '실제'가 어떻게 작용해서 오늘 우리의 현재에 영향을 미치고, 그리고 그 현재의 방향과 진로를 설정해주고 있는가이다.

4세기 동안 우리는 농업사회에서 산업사회로 바뀌었고 그리고 탈산업사회, 지식기반사회로 발돋움하고 있다. 그 4세기 동안에 우리는 가장 가난하고 가장 약했던 나라에서 세계 10대 경제 대국에 드는 나라로 도약했고, 군사력 또한 10대 강국의 하나로 자랑할 만큼 힘도 세어졌다. 모든 것이 임진왜란을 깡그리 잊어도 될 만큼 파천황(破天荒)의 변화를 겪었다. 그럼에도 임진왜란은 아직도 우리에게 '작용하는 현실'이 되어 있고, 그 전쟁을 치러낸 인물의 리더십은 지금 바로 현재 우리에게 그대로 적용하고 작동하는 리더십이 되어 있다.

그러나 역사학자들을 비롯한 많은 사람들은 그 임진왜란을 한갓 쓰러진 역사의 경험으로서만 생각한다. 기껏해야 약소국의 비애로서의 경계심, 스스로 힘을 갖지 못한 나라가 겪는 곤욕에 대한 경각심으로만 되새긴다. 그리고 덧붙여 당시 군주와 조정 신하들의 무능·무력·무책임·무자각성을 모두 묶어 질타하고, 그 질타와 질책으로 후인들의 경고로 삼는다. 그것이 임진왜란의 전부다.

그러나 그것은 역사를 읽는 사람의 소감에 지나지 않고, 역사학자들이 던져주는 어느 교과서나 다 있는 상투적 풀이와 다를 것이 없다. 중요한 것은 그 임진왜란이 지금 우리에게서 과거가 아니라 현재이고, 지난날의 일이 아니라 오늘날의 일이라는 것이다. 무엇보다 당시 전쟁을 치러 낸 인물의 리더십이 지금 우리가 가장 필요로 하는 리더십이라는 것이다. 비단 정치인으로서의 리더십뿐 아니라, 글로벌(global) 기업이끄는 CEO들에게 보다 절실히 요구되는 리더십이라는 것이다. 적나라한 경쟁 상태에 있는 조직이면 그 어떤 조직이든 그 조직의 리더들에게 절체절명이 되고 있는 리더십, 그 리더십의 원류가 모두 여기서 시작되고 있다는 것이다. 그런 이유에서도 임진왜란은 지금 우리에게 재현되고 있는 것이다.

임진왜란의 현재성은 지금 우리가 당면하고 있는 남북 분단의 현재성이다. 당시 한강 이남에서 왜(倭)가 장악해 미치고 있던 그 힘은 오늘날 대한민국에 미치고 있는 일본의 영향력 바로 그것이다. 정치·경제·문화, 거의 모든 면에서 현재 우리는 임진왜란 때와 다름없는 엄청난 일본의 자장권 안에 들어 있다. 보다 판박이로 유사한 그때 현실의 오늘날 재현은 바로 지금의 북한에 있다. 당시 명(明)이 평양 중심 지역을 왜로부터 확보해서 북경과 요동을 지키고, 더 크게는 자기 나라를 지키는 '울타리 기능(藩籬之役)'으로서의 전쟁 수행이 현재 북한에서 벌어지고 있는 것이다.

지난 올림픽 성화 봉송에서 북한이 보여준 행태는 임진왜란 당시 조선이 명에 한 속국 행태 바로 그 자체다. 40만 명의 군중이 동원되고, 봉송로의 아스팔트를 새로이 포장하고, 그리고 걸레로 그 길을 닦는 북한 정권의 행태는 중국의 속국임을 여실히 보여준 것이다. 이남에 대해 중국이 한 행태 또한 명이 당시 조선에 대해 한 행태를 그대로 재현하고 있다. 평양 중심의 한강 내지 임진강 이북만 고수하고, 그 이남은 왜에게 맡겨 한두 차례 전쟁하는 시늉만 하고는 그대로 방치해 버린 것,

그러면서 기회만 있으면 이남도 ‘올타리 기능’에 소속시키려 하는 것과 이번 성화 봉송에서 자기들 유학생을 시켜 옛날이나 다름없는 중화주의, 왜곡된 중국 애국주의, 민족주의를 보여 준 것이 그 때와 하나도 다를 것이 없다.

이 같은 임진왜란의 현재성과 함께, 여기서 다시 밝히고 논의하려는 또 하나의 현재성은 그 임진왜란을 극복한 류성룡이라는 인물이 보여준 ‘리더십의 현재성’이다. 도저히 살려낼 수 없는 나라를, 그것도 가장 심각한 중병에 걸린 무너지기 직전의 나라를, 그것도 가장 가혹한 전쟁에서 지켜낸 한 인물의 리더십이 바로 지금 이 시대가 가장 절실히 요구하는 리더십이라는 것이다. 이를 요약하면 ① 통찰의 리더십, ② 지감(知鑑) 리더십, ③ 준비의 리더십, ④ 방법의 리더십, ⑤ 유연(柔軟) 리더십, ⑥ 권력 비(非)가치화의 리더십, ⑦ 물러남의 리더십이다.

3.

1) 통찰(洞察)의 리더십

리더에게 가장 중요한 것은 상황 인지(認知)이며 상황 통찰(洞察)이다. 상황(狀況)은 생물처럼 살아서 변화해가는 정세(情勢)다. 정세는 그 변화하는 사태가 돌아가는 모습이며 경로이며 그리고 결과다. 사태가 어떻게 시작해서 어떤 경로를 밟으며 마침내 어떻게 되는가이다. 리더가 그 동태를 남달리 느끼고 파악하는 것이 상황 인지이고, 그리고 그것이 나아가는 진로이며 그것이 야기하는 결과를 남 먼저 알아내는 것이 상황 통찰이다. 리더는 그 상황을 인지하는 힘, 즉 상황 인지력과 상황을 통찰하는 능력, 즉 상황 통찰력을 갖고 있어야 한다. 그것이 리더의 첫번째 자격이다.

류성룡은 1580년대 이후 조선을 둘러싼 동아시아 정세를 남달리 감지하고 있었다. 중국 남동해안 광둥성·절강성·강소성 등에 침략하는倭의 동태를 明 장군 척계광(戚繼光)의 기효신서(紀效新書)를 통해 자세히 알고 있었고, 임진왜란 2년 전에 대마도주 종의지(宗義智)가 가져온 조총을 통해 활의 전쟁에서 총의 전쟁으로 전쟁 기술이 바뀌고 있음을 인지했다. 그리고 총으로 무장한 倭가 쳐들어 올 때는 육전에서는 상대가 될 수 없음도 직감했다. 이순신(李舜臣)을 임진왜란 일어나기 1년 2개월 전에 수군 장수로 기용한 것도 이 같은 상황 판단과 통찰력에서 온 것이라 볼 수 있다.

2) 지감(知鑑)의 리더십

지감은 지인지감(知人之鑑)의 준말이다. 지인지감은 사람을 알아보는 눈이다. 그 눈은 사람의 능력을 판별하는 눈이다. 리더의 판별은 그 사람의 능력 유무를 구분하는 것이 아니라 그 사람이 소지하는 능력을 식별(識別)하는 것이다. 사람은 누구나 능력을 갖고 있다. 리더의 지감(知鑑)은 그 사람이 어떤 종류, 어떤 범주의 능력을 갖고 있느냐를 식별(판별해 구분)하는 것이고, 그리고 그 능력을 얼마만큼 활용해, 얼마만큼 성과를 거둘 수 있느냐를 식별하는 것이다. 그 분야에 가장 정통한 인재를 골라 그 능력을 최대한 발휘할 수 있는 자리에 그 인재를 앉히는 것, 이른바 적재적소(適材適所)의 배치는 리더의 이런 식별 능력에서만 가능하다. 인재를 맞는 자리에 앉아 능력을 발휘하기 전에는 그 누구도 인재가 아니다. 인재를 리더에게 특정 자리에 발탁돼 그 자리에서 최대의 실력을 발휘할 때 비로소 인재가 된다. 그 전에는 그 누구도 인재가 아니다.

류성룡의 지인지감은 조선조 어느 정치인보다 높았다. 그 지감 능력이 도시 어디서 나왔는지는 알 수 없다. 아마도 타고난 선천적인 것에

후천적인 끊임없는 노력이 따라 붙은 결과라 할 것이다. 그는 첫눈에 이순신을 알아 봤고 권율(權慄)을 알아봤다. 이순신은 수군에서 장재됨을 알았고, 문신 권율은 육군에서 능력 발휘할 수 있음을 직감했다. 이성중(李誠中)의 성심·성실을 알았고, 고언백(高彦伯)·홍계남(洪季男)의 무인다운 용기와 충성심을 느꼈다. 이원익(李元翼)·정탁(鄭琢)의 인물됨, 자리에 연연하지 않는 무욕, 무당파심, 무사심을 읽었다. 이항복(李恒福)·이덕형(李德馨)의 유위 유능을 누구보다 잘 알았다. 신립(申砮)이일(李鎰)이 장군으로서 어느 수준에서 얼마만큼 일을 해 낼 수 있을지도 저울에 단 듯이 파악했다.

명나라 장군이나 관리를 보는 안목 또한 탁월했다. 그는 이여송(李如松)과의 첫 대면에서 말도 통하지 않으면서 이여송의 장군으로서의 능력과 인격의 수준을 알았다. 의심이 많고, 거짓이 많고, 병법에 밝음이 적고, 전략 전술에 빈 구석이 너무 많다는 것도 직시했다. 선조가 그토록 받드는 명군(明軍) 총책 양호(楊鎬)의 능력을 미리 알아차렸고 선조를 갈아치우겠다고 나온 사신 사헌(司憲)의 심중을 꿰뚫어 그의 마음을 하루아침에 돌려놓는 독심술도 가지고 있었다. 그는 명나라 장군들 중에서는 척계광(戚繼光)의 조카 척금(戚金)을 가장 높이 평가했다. 그 외 명의 장군들은 모두倭 장군들에 미치지 못함을 그들을 만나면서부터 지감(知鑑)했다.

3) 준비의 리더십

리더는 언제나 준비(準備)하고 있어야 한다. 유비무환(有備無患)은 전쟁 시나 평화 시나 어려운 때나 편안한 때나 늘 따라 다니는 경구다. 실제 준비심이 없는 리더는 그만큼 상황 통찰력, 상황 판단력이 없거나 모자란다는 말이다. 상황을 잘 아는 것도 중요하지만 그 상황에 따라 적절히 대비책을 늘 강구하는 것, 그것이 바로 준비하는 리더십이다.

류성룡은 임진왜란이 일어나기 훨씬 전, 기무십조(機務十條)라는 대

(大)설계안을 내놓는다. 일종의 '그랜드 프로젝트'라 할 수 있는 이 대설계는 이제까지 전쟁 수행 면에서 사실 군이라 할 수 없는 조선군을 대변신·대탈바꿈시키는 방책이라 할 수 있다. 적군의 동정을 정찰하는 척후에서부터 시작해서 적과 아군의 장단점을 비교하는 장단, 사(司, 사단)·초(哨, 연대)·기(旗, 대대)·대(隊, 중대)·오(伍, 소대)로 편제되는 군의 조직체계와 성을 만드는 중호(重壕), 보루 진지를 만드는 설책(設柵) 등 기타, 10개의 전쟁 대비 대책신을 내놓고 준비를 한다. 문제는 국력이 거기에 따라주지 못하고 백성을 동원할 능력이 따라주지 못한 데서 임진왜란의 비극이 야기된다. 淸이 일어날 것을 예측해서 산성을 수축하고 포를 개발해야 한다는 것도 그의 대비책의 하나였다.

4) 방법의 리더십

서구 정치 사상가들의 글 속에 공통적으로 깊이 박혀있는 구절이 '이념이 방법이고(ideology is methodology), 방법이 이념이다(methodology is ideology).'라는 것이다. 쉽게 말해, 뜻과 방법은 하나이고 같은 것이라는 말이다. 우리 속담에 '뜻이 있는 곳에 길이 있다'는 말과 일면 상통하는 말이다. 그러나 다른 것은 서구 사상은 뜻과 방법을 같은 것으로 보고, 둘 다 꼭 같은 무게의 꼭 같은 주격(主格)이 되어 있는 데 비해, 우리 속담은 어디까지나 뜻이 주(主)이고 방법은 그에 따르는 부수적인 것으로 보고 있다는 것이다. 그래서 우리는 일이 잘못되었을 경우, 혹은 성과나 결과가 기대만큼 나지 않았을 경우, '뜻은 좋았는데 방법이 잘못되어서' 혹은 '동기는 좋았는데 일(방법)을 잘못해서' 라며 방법 잘못된 것에 대해서는 면죄부를 준다.

그러나 서구 관행은 결코 방법 잘못된 것도 뜻이 잘못된 것만큼 용서하지 않는다. 그만큼 방법을 중요시하고, 경우에 따라서 뜻보다 방법을 더 중요시하기도 한다. 그러나 우리는 고래로 방법론에 신경을 쓰지 않고 방법론은 기술자들이나 강구하는 정도로만 격하시키는 인습적(conventional)

사고가 있다. 이 인습적인 사고가 서구와 동양을 갈라놓았고, 일본과 조선을 갈라놓았다.

오늘날 류성룡을 연구하는 많은 글들의 공통된 견해는 류성룡은 체(體)와 용(用)을 겸하고 있다는 것이다. 체는 뜻이고 용은 방법이다. 당시의 류성룡 평가 글들에서도 '류성룡은 시무(時務)에 밝다'는 공통성이 있다. 시무의 사전적(字典的) 의미는 그 시대의 시급한 일, 그 시대에 가장 시급히 처리해야 할 정무(政務)나 사무(事務)다. 용(用)의 시작은 (오늘날 의미로 방법론<methodology>)의 시작은 가장 시급한 일(一) 급선무(急先務)가 무엇인지 가려내는 데서 비롯된다. 그 다음 그것을 제대로 할 수 있는지 어떻게 할 것인지, 면밀하고도 정확히 현실적인 계산을 하는 데서 성취된다.

류성룡은 그 면에서 그 시대의 방법론적 선구자, 방법론의 달인(達人)이었다. 임진왜란의 대처 방법은 모두 그의 계산에 따랐고 계산대로 했다. '왕과 조정은 동북면(함경도)이 아닌 서북면(평안도)으로 간다', '압록강에서 한 발자국이라도 나가면 조선은 내 땅이 아니다', '압록강 이남에 머무를 때만이 명의 구원병을 끌고 있다', '수군을 키워야만 보루인 호남을 지키고, 나라를 이어가게 할 수 있다', '이순신의 제해권만이 금주·복주·천진 등의 요동 연안을 보호해 명군(明軍)을 육로로 이동시킬 수 있다' 등이 그것이다.

5) 유연(柔軟)의 리더십

유연은 부드러움이고 연합이다. 연합은 무름이며 산뜻함이다. 연합 색깔은 무성한 여름 초목처럼 질음이 아니라 신록처럼 열음이다. 민주주의는 부드러움이다. 물처럼 순하다. 권위주의, 전체주의는 거셈이며 매서움이다. 돌처럼 굳고 딱딱하다. 부드러움이 굳셈을 이긴다. 그 순함이 매서움을 몰아낸다. 그래서 유능제강(柔能制剛)이라 했다. 부드러움이

굳셈을 능히 제압하고 능히 이긴다는 말이다. 이는 인간의 오랜 경험에서 나온 말이다. 그만큼 실증적이고 그만큼 살아있는 사실이다. 리더와 리더십 또한 부드러운 리더, 유연의 리더십이 누구에게나 지지를 받는다. 그 지지에 생명이 있고, 따라서 지속력이 있다. 민주적 리더십이 결국은 승리하는 이유가 거기에 있다.

류성룡은 조선조 5백 년을 대표하고도 남음이 있는 정치 리더십의 소지자였다. 그는 너무 온유(溫柔)했다. 온유했으므로 강직한 정치인은 아니었다. 바위처럼 굳고 대나무처럼 곧은, 정치인은 아니었다. 부드러워서 능히 물러서기도 했고, 무르고 연해서 능히 굽히기도 했다. 그러나 그 부드럽고 무름으로 해서 횡포한 명나라 장수와 관리들을 경략(經略)할 수 있었다. 지략도 없으면서 오만하기만한 이여송(李如松)을 예의 차려 행동하고 말하게 만들었고, 선조를 갈아 치우겠다고 기세등등하게 온 사신 사헌(司憲)을 뜻을 돌려 순순히 돌아가게도 했다. 그야말로 유능제강의 리더였다. 조선 왕을 왕으로 보지 않는 콧대가 하늘만큼 높은 조선종책 양호(楊鎬)며, 마귀(麻貴) 유정(劉縱) 동일원(董一元) 등 각군 사령관들을 자존심 상하지 않게 콧대를 꺾어서 조선의 요구에 그런대로 따르도록 한 것, 그리하여 마지못해서나마倭의 진지 앞으로 그들의 군대를 끌고 가 전투를 벌이게 한 것은 오로지 류성룡의 유연의 리더십 덕분이었다.

6) 권력 비(非)가치화의 리더십

다른 말로 권력 비(非)이데올로기화의 리더십이다. 조선조에서 권력은 이데올로기였다. 이데올로기는 그 자체가 실현하려는 목적이고, 도달하려는 목표다. 이데올로기는 마음 속에 깊이 잠재되어 염두에서 항시 떠나지 않는 고정관념이다. 바깥 상황이 아무리 변해도 변하지 않는 고착화된 생각이다. 조선조에서 권력은 모든 조신들에게 그 같은 이데올로

기였다. 권력의 자리라는 목표에 도달하기 위해 공부를 했고 과거를 보았고, 그 목적을 달성하기 위해 혼신의 노력을 했고 평생을 바쳤다. 조선조의 피비린내 나는 권력투쟁은 그래서 일어났다. 당파는 이념화된 권력의 수단이었다. 하나의 이데올로기만을 점유하듯이, 권력 또한 오로지 독점하려고만 했다. 그 독점을 위해 끝없이 파당을 짓고, 그 파당을 세력화 했다.

지독한 권력 이데올로기, 이데올로기화한 권력이 갖는 ‘배제와 단합의 정치’에서 류성룡이 드물게 서바이벌 할 수 있었던 이유는 무엇일까. 무엇이 그로 하여금 드문 기록을 남기는 재상으로 남게 했을까. 그는 관직에만 1566년에서 1598년까지 만 32년을 있었다. 그것도 대사헌, 대제학, 병조판서, 이조판서, 우의정, 좌의정, 그리고 영의정 등 초기의 청직(淸職) 외에는 모두 정부의 요직을 두루 거쳤다. 그 긴 요직의 관직생활 중 영의정으로 물러날 때까지 한 번도 탄핵받지 않고 한 번도 유배되지 않았다. 탄핵은 물러날 때 그 때만이였다. 유배가 일상화된 조선조 관직사회에서 어쩌서 한 번도 유배당하지 않았을까. 이는 류성룡이 조선조 정치사상을 이룩한 드문 기록이라 할 수 있다.

이는 실로 오늘날 사회과학자들이 연구하고 규명해 봐야 할 정치 리더십의 전형적 사례라 할 수 있다. 일찍 은퇴한 퇴계 이황(退溪 李滉), 울곡 이이(栗谷 李珣), 일체 나섬이 없는 종친 이원익(李元翼), 비교적 요절한 이덕형(李德馨)을 제외하면, 류성룡처럼 요직을 두루 거치며 오래 자리에 있는 조신으로 탄핵받지 않고 유배되지 않은 사람이 없다. 류성룡은 어떻게 그것이 가능했을까. 흔히 쓰는 말로 ‘비결(秘訣)’은 무엇이였을까. 그것은 무엇보다 권력을 ‘이데올로기화’ 하지 않았다는 것, 권력을 ‘이념화(理念化)’하거나 ‘가치화(價値化)’하지 않았다는 것, 바로 그것이라 할 수 있다. 그는 어느 요직에 앉든 그 자리를 ‘힘쓰는 자리’에서 ‘일하는 자리’로 바꾸었다, ‘세(勢)를 누리는 자리’가 아니라 ‘임무

를 수행하는 자리'로 변신시켰다. 윗자리에 오를수록 '파벌(派閥) 규합의 행태'에서 '인재 등용과 발탁의 기능'으로 자리를 혁신했다. 오늘날 소위 말하는 '제도 형성' 혹은 '제도 건설', 바로 '인스티튜션 빌딩(institution-building)'이었다 그래서 그가 발탁하고 기용한 인재들은 한결같이 이순신, 권율, 고언백, 이성중처럼 열심히 '일하는' 사람, 그야말로 진충보국(盡忠報國)하는 사람이었다. 권세를 탐하거나 세(勢)를 규합하려는 사람은 한 사람도 없었다. 그의 '서바이블'은 오로지 권력의 이 같은 '탈이념화-탈가치화'에 있었다.

7) 물러남의 리더십

리더는 물러날 때 반드시 물러나야 한다. 물러남의 리더십은 자리에 연연하지 않는 리더십이라는 의미다. 그것은 두 가지 이유에서다. 첫째로 자리에 연연하면 사심이 있다. 사심은 정책의 객관적 판단을 흐리게 한다. 어떤 정책도 어떤 공적인 나라 일도 모두 자기 자리 유지와 연관해 생각한다. 기득권 유지라는 말이 그래서 생겨난 것이다. 둘째로 자리에 연연하는 것만큼 권력을 세력화한다. 그 자리에 오래 앉아 있기 위해, 언필칭 권좌, 권력의 영속화를 위해 권력을 세력화한다. 권력의 세력화는 능력의 유무에 관계없이 자기편 사람을 모으고, 자기편 사람에게 중임을 맡기는 것이다. 그야말로 인재 등용의 편중화이며, 가장 부정적 의미의 코드 인사가 된다.

류성룡은 1598년 9월 '양호 변명'의 진주사(陳奏使)를 거절하면서부터 이이첨(李爾瞻) 등 반대파로부터 공격을 당하고, 그리고 즉각 류성룡은 물러나겠다는 사직서를 낸다. 그러나 선조는 받아들이지 않는다. 그로부터 물러나는 11월 18일(1598년)까지 두 달 동안 조선조 사상 유례가 드문 기이한 드라마가 전개된다. 조정은 파당을 지어 류성룡을 공격하고, 류성룡은 사직서를 임금에게 올리고, 임금은 사직서를 받아드리지 않는,

그런 투소(投疏)-차사(劄辭)-불운(不允)의 고리가 개미 쳇바퀴 돌 듯 날마다 이어진다. 그리고 파직되던 다음 날 즉각 행장을 꾸려 류성룡은 서울을 떠난다. 그리고는 죽는 날(1607년 5월 6일)까지 다시는 서울로 돌아오지 않는다. 이 또한 조선조 일반적인 관인(官人), 정치인과는 완전히 다른 점이다.

전반적으로 조선조(朝鮮朝)에서 벼슬을 산 관리들, 정치인들은 은퇴라는 것이 없었다. 임금이 부르면 언제나 되돌아갔고 그리고 끝없이 불러주기를 고대했다. 송강 정철(松江 鄭澈)의 '관동별곡(關東別曲)'에 나오는 구절처럼 임금이 불러만 주면 '어와, 성은이야 가디록 망극하다'였다. 임금님이여 저를 다시 불러 달라, 벼슬자리에 저를 다시 앉혀달라고 요망하고 또 요망했다.

그래서 물러나도 서울 도성을 멀리 떠나지 못했다. '부르시기만 하면' 그 날로 곧장 달려 갈 수 있는 곳, 오늘날로 말하면 수도권 내에 항시 머물렀다. 당시 수도권도 오늘날과 면적이 비슷해서 경기도(京畿道) 중부 이남과 충청도(忠淸道) 북쪽 지역, 즉 내포 10현(內浦十縣, 천안에서 태안반도를 잇는 북부 지역)이었다. 물러났다면 고작 이 지역 정도이고, 그래서 당시는 물러나는 벼슬아치들이 '귀향(歸鄉)한다'하지 않고 '낙향(落鄉)한다'고 했다. 고향으로 '돌아가는 것'이 아니라 시골로 '떨어지는 것'이라 생각했다.

그러나 류성룡은 완전히 돌아갔다. 선조(宣祖)의 몇 차례 소명(召命)이 있어도 번번히 사절했다. '임금님의 부르심' 이른바 '성은(聖恩)'에 일체 응하지 않은 것이다. 심지어는 충훈부(忠勳府)에서 화사(畫師)를 보내 초상화를 그리기를 요청했지만, 그 또한 거절했다. 국가에서 나라에 큰 공을 이룬 사람에게 공식적으로 요청하는 초상화까지 거절한 이유는 무엇일까. 물론 사절의 변(辯)은 '나라에 스스로 이렇다 할 공훈이 없다는 것이었다. 하지만 진정한 이유는 무엇이였을까. 옛 글에 선비는 수영지

절(瘦影之節)이라 했다. 선비는 짙은 그림자를 남기지 않는다. 공적이 아무리 커도 그림자는 얇게 희미하게 남기는 것이 선비의 절개라 했다. 그래서일까. 아니면 다른 진정한 이유가 있어서일까.

그러면서 그는 엄청난 기록을 남겼다. 죽기 3년 전(1604년 7월) 명작 '징비록(懲毖錄)'의 저술을 끝냈다. 그리고 '진사록(辰巳錄)', '군문등록(軍門騰錄)', '근폭집(芹曝集)'을 위시한 많은 저술들이 완전 은퇴의 공으로 세상에 나왔다. 서울을 떠나 10년이 채 못 되는 사이 기록한 이 저술들의 지침은 선대의 전철을 철저히 징계하고 후대의 후환을 철저히 경계시키는 것이었다. 그 요지(要旨)는 자강(自彊)이었다. 이 많은 저술들의 전체를 하나로 꿰뚫어 뽑어낸 절규는 다름 아닌 자강(自彊)이었다. '우리가 강해지지 않으면 안 된다', '바로 우리가 다시 일어나지 않으면 안 된다', '우리가 이제 다시 중흥하지 않으면 안 된다', 그것이었다. '남을 믿어서도 의뢰해서도 안 된다. 바로 우리가 독립해야 한다.'가 이 저술들의 핵(核)이고 줄기고, 요체였다. 물러남의 리더십의 전형이 바로 그의 이 저술들로 드러났고, 그 참모습이 저술들의 지침으로 구현되었다.