



우리 사회가 리더십의 부재에 혼란스럽다. 국민과 더불어 호응하고 존경받은 리더십을 가진 사회와 갖지 못한 사회는 분명 차이가 있다. 마땅한 리더를 찾지 못한다면 조직은 물론 국가는 쇠퇴의 길을 걷게 될 것이다.

지금 같은 불확실성의 시대는 한편으로는 리스크의 증대, 다른 한편으로는 기회의 제공이라는 양면성을 가지고 있다. 위기를 기회로 만들 수 있기 위해서는 훌륭한 리더십이 필요하다. 요즘 들어 과거의 인물을 통해 새로운 리더십을 배우려는 시도가 곳곳에서 나타나고 있다. 우리 역사에도 힘든 시기에 훌륭한 리더십을 보였던 인물들이 많다. 그들의 리더십이 가지고 있는 장점뿐 아니라 아쉬운 단점을 함께 살핀다면 현대의 우리에게 분명하게 시사하는 것이 있을 것이다. 고구려 시기의 최대 절정기를 이끌었던 연개소문, 바다의 중요성을 알렸던 장보고, 혼란한 후삼국 시대의 궁예, 견훤, 왕건을 통해 그들의 리더십의 성공과 실패를 고찰해본다.



고 대 한국 역사의 _____

리더십

우리 역사에서 가장 강한 군대를 소유했던 시대는 광개토대왕이나 그의 아들 장수왕 시절이 아니다. 수나라의 백만 대군을 물리치고, 중국 역사상 가장 강한 군대라는 당나라를 물리쳤던 고구려 후기, 연개소문이 활동하던 시기이다.

연개소문은 성격이 호탕하고 전쟁시에도 졸병들과 함께 장작개비를 나란히 베고 잡자며, 손수 표주박으로 물을 떠 마시는 등 싸움에 임하는 병사들과 동거동락하면서 그들과 어떠한 상황 속에서도 함께 임한다는 실천적 리더십을 가지고 있었던 인물이다. 이런 리더십은 많은 사람들을 감동시켜 전쟁에 임할 때 단결된 힘을 발휘할 수 있었다.

연개소문의 이러한 믿음은 큰 난국을 만난다 해도 조금도 마음에 동요가 없었으니 당의 복속을 강요하던 당나라 사신과 말을 나눔에 있어서도 역시 뜻을 굽히는 일이 없었고, 대 당나라 강경책도 이런 리더십 속에서 유지할 수 있었다.

그러나 그의 리더십은 독재적이었다. 수나라와 전쟁을 치르면서 많은 전력을 상실하여 당나라와 화친정책을 추진한 고구려의 영류왕과 육살 등 지방 귀족 180명을 도륙하여 국가의 내부 힘을 약화시키면서까지 당에 대한 적개심을 노출하면서 당과의 전쟁을 선택했고, 이때 상실된 고구려의 전력은 그 이후 고구려가 멸망하게 된 가장 큰 이유로도 볼 수 있다.

또한 그는 후계자를 제대로 키우지 못했다. 그의 권력은 절대적이었다. 어떤 2인자도 인정하지 않았다. 그는 자신의 권력을 부족한 세 아들에게 물려주려고 하였다. 그러나 세 아들은 그가 죽을 때까지 경쟁체제를 유지하여 어떤 아들도 권력을 안정적으로 물려받지 못했다. 이런 결과로 666년 연개소문이 병사한 후 남생, 남건, 남산 세 아들 사이에 권력 다툼이 생겨났고 이 와중에 한층 강화된 당나라, 신라 등 주변국의 위협에 조직적으로 대항하지 못했다.

우리나라에서 장보고에 대해 최초의 논문을 쓴 김상기 교수는, 장보고는 우리나라 역사상 바다를 다스리는 자가 세계사를 지배한다는 원리를 몸소 실천한, 문자 그대로 '해상왕국의 건설자' 라고 주장하였다. 장보고는 우리 역사에서 바다의 중요성을 간파하고 해상무역을 통한 부의 증진 및 백성들의 생활안정에 기여했던 최초의 개척자적 리더이다.

장보고의 청년 시절 당나라나 신라 모두 중앙 집권력이 무너지고, 나라에 흉년과 기근이 들면서 각지에서 도적이 횡행하였다. 바다에서도 그러하여 해적이 신라 해안에 출몰하여 많은 주민들을 포획해 중국에 노예로 팔았으며, 무역선도 해적의 위협을 받았다. 이 같은 중앙 권력의 약화는 백성들의 삶을 피폐하게 만들었다. 이러한 상황에서 장보고는 신라인에 대한 해적의 포획에 대하여 분노하였고, 동시에 국제무역의 안정을 통한 부의 창출이라는 욕망을 가졌으며, 스스로 해상권을 통괄하여 독자적인 세력을 키워볼 야망을 불태웠다.

이런 장보고가 이룩한 업적은 국제무역항 및 군사기지로써 청해진 건설, 당뿐만 아니라 동남아시아, 서남아시아, 지금의 중동에 이르기까지 거대한 해상무역의 네트워크 건설, 법화원 건설, 김우징의 지원을 통한 부패권력 청산 등에 이르기까지 무척이나 많다.

그는 의롭고 포용력이 강하며 뛰어난 통솔력과 용병술의 소유자로 무역, 외교에 능숙하였다. 또한 장보고는 기존의 신분제에 구애됨이 없이 유능한 인재들을 널리 받아 들였고 환대하여, 그들의 능력을 적극 발휘할 수 있게 하였다. 장보고의 개척정신은 여러 곳에서 나타난다.

장보고는 천민 출신이라는 자신의 신분을 뛰어 넘기 위해 당나라에 건너가서 그곳에서 무령장군이 되어 자기 기반을 확고히 하고 귀국하였다. 그 이후 새로운 활동무대를 찾아 모여든 인재들을 포용하여, 8세기 이래 왕성하였던 신라인의 해상활동 능력을 적극 활용, 이것들을 묶어 조직화함으로써 그의 세력이 급속도로 성장하는 토대를 만들었다.

그러한 개척가형 장보고 리더십에도 아쉬운 부분은 있었다. 그는 권력의 속성을 잘 알지 못했던 것이다. 장보고의 세력이 확대되고 이를 바탕으로 중앙 정계로 진출하면서 신라 귀족들이 정치적 위협을 느꼈다. 신라의 귀족들은 자신들의 권력을 유지하기 위해 장보고 세력을 견제했다. 이때 장보고는 김우징 세력을 지원함으로써 김우징 세력의 반대편에 있던 귀족들을 자극했다. 즉, 힘의 균형을 정확히 읽지 못했던 것이다.

이때 귀족 중심의 세력은 한때 장보고의 부하였던 염장(閻長)을 보내어, 짐짓 그의 막하에 투항한 척하다가 그를 암살하였다. 이 같은 점을 미뤄 볼 때 그는 주변관리에 허점을 가지고 있었다.

개척가형 리더십

장보고

카리스마의 사전적 의미는 대중을 심복시켜 따르게 하는 능력이나 자질, 절대적인 권위를 의미한다. 우리 역사에 이런 뜻에 가장 적합한 인물은 공예다. 공예의 통치는 관습법에 기초한 신권 정치의 요소를 가지고 있는 개인적 카리스마에 바탕을 두고 있다.

그가 신라의 왕족 출신이었다는 설이 있다. 그러나 그는 왕족 출신으로 가질 수 있는 권력의 기반을 가지고 있지는 못했다. 당시 지방 할거세력의 하나였던 양길 휘하의 장수로 특별한 세력기반을 갖지 못했던 공예가 단기간에 삼한 땅의 3분의 2를 장악하는 폭발적 성장세를 실현할 수 있었던 데는, 공예의 타고난 카리스마와 과감하고 공격적인 전략이 큰 역할을 했다.

그는 순간적인 기회 포착에 능해, 양길의 폭정으로 이반된 민심을 읽어내고 거기에 대응하는 민심을 얻는 데 성공한다. 변화지향적인 결단력과 과감한 실행력을 소유하고 있었기 때문이다. 이처럼 그는 권력을 획득하는 과정에서도 탁월한 기회포착 능력을 보였다. 공예는 기회를 잡으면 사사로운 감정에 휩쓸리지 않고 그 기회를 적극적으로 활용했다. 그는 자신을 키울 준 장인이라 할지라도 권력기반을 강화하기 위해서는 가차없이 제거해 버렸다.

공예는 공격적 리더십을 가지고 있었다. 고구려계 유민을 대표하는 호족세력과 연합하여 나라를 건국하였다. 하지만 그는 각자 자기 지역에서의 기득권을 유지하려는 호족세력과 연합을 청산하고 그들의 기득권을 인정하지 않는 중앙집권책을 추진하면서 비협조적으로 나오는 세력은 가차없이 숙청하는 결단력(?)을 보였다.

공예가 마지막에 실패했던 이유는 권력을 나누어 쓸 줄 몰랐다는 데에 있다. 조직은 한 사람의 카리스마로는 생존할 수 없다. 공예는 자신이 보유한 권력을 나누어 주는 리더십 분산의 원리 실천에 실패했다.

공예 리더십의 또 다른 실패는 현실성 없는 목표에서 찾을 수 있다. 공예의 목표는 대동방 제국의 건설이었다. 그는 고구려 시대의 영광을 회복하는 것은 물론, 중국의 당나라까지 복속하겠다는 원대한 꿈을 가졌다. 그러나 이 목표는 현실적이지 못했다. 삼한도 평정하지 못한 공예의 태봉이 중국 정벌을 꿈꾼다는 것은 전혀 현실성이 없었다. 그는 후백제의 충주와 금성 공세를 막아내면서 어렵게 승리를 거두어 지칠 대로 지친 군대를 대동방제국 건설을 위해 또 다른 전쟁터로 몰아넣었다. 그의 현실적이지 못한 꿈은 도전의식을 고취하기 보다는 심리적 절망을 안겨주었을 것이다.

견훤은 후삼국 시대 영웅 가운데 가장 용장에 가까운 인물이다. 출중한 무예와 힘을 바탕으로, 그리고 강인한 이미지와 인간미로 부하들을 따르게 했던 가부장적 리더였다. 그의 주변에는 친인척은 물론 신라시절부터 알고 지냈던 부하들이 항상 같이 있었다.

견훤은 실무에 강한 면모가 두드러진 실천적인 리더십을 가지고 있었다. 강력한 실천력과 순발력을 바탕으로 군사작전이나 실전에서 탁월한 능력을 발휘했고, 군사들을 맨 앞에서 지휘했기 때문에 부하들은 항상 믿고 의지하며 그를 따랐다. 견훤은 다각도의 환경 변화에 대처하기 위해 솔선수범하는 리더의 실천력과 저돌성을 가지고 있었다. 견훤의 이런 리더십은 이미 부하들과 강력한 신뢰를 구축하는 것이 얼마나 필요한 것인지 명확히 파악하는 것에서 출발한다.

이외에도 견훤은 당나라와 외교 관계를 맺는 등 국제적 감각도 갖추고 있었다. 그러나 견훤은 신라에 적대적이었고 이에 따라 항상 전쟁을 준비하고 있었기 때문에, 농민에게 지나치게 조세를 수취하였으며, 호족을 포섭하는 데 실패하는 등 또 다른 태생적 한계를 가지고 있었다.

즉, 민심을 충분히 얻지 못했으며 초기에 민심이 이반했을 때 적극적으로 대처하지 못해 강력한 국가로 성장하는 데 장애가 된 것이다.

그리고 후백제의 멸망에 결정적으로 영향을 미쳤던 아들들의 왕권다툼의 교훈은 우리에게 많은 것을 시사해 준다. 조직의 대권승계 과정은 질서있는 프로그램에 의해 운영되어야 한다는 것이다. 견훤은 첫째 부인한테 얻은 장남 신검을 무시하고 둘째 부인에게 얻은 셋째 아들 금강을 후계자로 내세웠다가 신검에 의해 금산사에 유폐되는 비극을 겪는다.

가 부 장 적 리 더 십

견훤

왕 건에게는 사람들을 단숨에 휘어잡은 궁예의 카리스마나 뛰어난 무술실력을 가지고 있었던 견훤과 같은 특출한 재능은 없었다. 그러나 그는 백성의 마음을 헤아릴 줄 알았으며 실패한 사람도 감싸 안을 수 있고 기다릴 줄 아는 포용력이 있었다.

타고난 능력의 궁예나 견훤은 정치력을 통한 평화적인 방법보다는 무력에 의한 통일을 구상하였지만, 왕건은 전쟁과 기아에 지친 백성의 마음을 읽어내며 때를 기다릴 줄 아는 정치력을 가지고 있었다. 이런 왕건의 인품은 궁예에게서 떠난 민심을 아울렀으며, 견훤이 후백제를 탈출하도록 한 촉매제가 되었다. 중국적으로 천년사직을 접고 스스로 고려에 복속한 신라의 마지막 왕인 경순왕을 이끌었다. 그의 포용력은 많은 사람들을 그의 주변으로 이끌어 결국 그를 중심으로 후삼국을 통일시켰다.

이렇듯 왕건은 전폭적인 국민의 지지를 등에 업고 평화적 방법을 강조한 가운데 통일을 이루었으며, 과감한 개방정책을 통해 새로운 사회에 맞는 제도를 만들고 인물을 등용하였다.

왕건의 리더십은 또한 실패를 만회하는 데 능숙했다. 궁예 축출 후 견훤과의 전투에서 연전연패를 했지만 그 때마다 피해를 최소화하고 새로운 대안을 찾아 세력을 재건했다.

하지만 왕건의 왕권은 그리 안정적이지 못했다. 이 때문에 왕건은 왕권을 안정시키기 위해 지방호족 세력들과의 혼인을 통한 혈맹관계를 구축하여 29명의 부인을 두게 되었다. 이는 그 이후 고려의 호족세력의 지속적인 중앙정치의 간섭을 초래해 고려 초기의 정치와 사회개혁을 이루는 데 안정감을 저해하는 요인이 되기도 했다. 