

충무공의 일곱 가지 성공 리더십

이민웅

가. 지장(智將) : 최고의 실력과 능력

장수(將帥)의 유형은 덕장(德將), 용장(勇將), 지장(智將) 등으로 구별해 볼 수 있다. 덕으로써 부하의 충성을 이끌어내는 장수, 용맹으로 부하를 이끌어가는 장수, 지적 능력과 실력으로 부하를 통솔하는 장수 등 장수로서 주요 강점이 무엇이냐가 그 기준이다. 필자는 이순신에 대해 지장이라고 꼽기를 주저하지 않는다.

이순신은 젊은 시절 무과(武科)로 전향하기 이전에 조선 성리학의 주요 경전을 공부하였다. 당시 최고의 지성을 갖추었다는 의미이고, 여기에 무경칠서 등 당대까지 이어져온 병서(兵書)들을 섭렵했을 것이다. 이 때문에 훗날 정조(正祖) 임금은 그를 위해 『이충무공전서(李忠武公全書)』라는 문집(文集)을 만들어 주었고, 당시 신하들이 이에 반대하자 오히려 이순신에게 ‘유장(儒將)’이라는 칭호까지 내린바 있다.

전술한 바와 같이 이순신은 당시까지의 여러 병서에 정통했지만, 신무기나 새로운 전략 전술에도 주목하고 있었다. 즉, ‘전쟁에서 승리하기 위해 어떤 준비를 해야 하며, 또 실제로 전투에서 어떻게 싸울 것인가’라는 문제에 항상 관심을 쏟고 새로운 전법을 받아들이기 위해 노력하고 있었다.

그 실례를 들어보면 임진왜란이 발발하기 한 달여 전인 임진년(壬辰年 선조 25년 (1592)), 3월 5일자 『난중일기』에 다음과 같은 내용이 전한다.

한양(漢陽)에서 온 류성룡의 편지와 □증손전수방략(增損戰守方略)□이라는 책을 받았다. 밤새 참모진과 연구해 보니 참으로 만고에 훌륭한 책이다.

이날 이순신은 당시 좌의정 겸 이조판서였던 유성룡이 보내준 최신 전법서(戰法書)를 받았다. ‘싸우거나 지키는 방법을 더하거나 뺀 책’이라는 제목에서 볼 수 있듯이 당시 명나라로부터 수입된 것으로 추정되는 최신 전쟁 교본을 받고서는, 참모들과 밤 세워 연구했다는 것이다.

그의 성공 리더십 첫째 덕목은 ‘지장(智將)’이라는 것이다. 이처럼 리더로서 최고의 실력과 능력을 갖추는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않을 덕목임이 분명하다.

나. 솔선수범(率先垂範) : 목표 공유, 몸으로 보여준다.

이순신 성공 리더십의 두 번째 덕목은 솔선수범이다. 솔선수범이란 ‘남보다 앞장서서 행동하여 몸소 다른 사람의 본보기가 되는 것’이다. 그는 누구보다 규정(規定)을 중시했고, 자신부터 모든 업무를 규정대로 실시하였다. 통상의 리더들이 빠지기 쉬운 함정이 규정이다. 규정은 누구나 지키라고 있는 것이지만, 소수의 리더는 그 규정이 틀린 것이라고 주장하거나 규정을 개정하도록 요구하는 경우도 있다.

이순신은 ‘노블리스 오블리제’의 정신을 몸소 실행하였다. 자신에게 부여된 임무를 완수하기 위해 자신이 할 수 있는 모든 일을 실행해 나갔다. 그 과정에서 자신이 먼저 앞장서서 모범을 보일 수밖에 없었던 것이다.

예를 들자면 『난중일기』에 가장 많이 나오는 활쏘기 훈련 같은 것이다. 활쏘기는 『난중

일기』에 150여 회 이상 나오는데, 왜 이순신은 늘 동헌에 나가 공무를 본 뒤 사정(射亭)에 올라 직접 활을 쏘기도 하고, 활쏘기 연습을 감독하였을까. 그 답은 간단하다. 활쏘기가 그만큼 중요했기 때문이다.

임진왜란 당시 육전에서는 일본의 조총(鳥銃)이라는 신무기에 연전연패를 거듭했다. 그러나 해전에서는 반대의 현상이 일어났다. 오히려 육전에서보다 훨씬 더 완벽하게 승패가 갈렸다. 그것은 알려진 바와 같이 일본 수군에게는 없던 화포(火砲)인 총통(銃筒)을 조선 수군이 사용한 것과 개인용 살상무기인 화살의 성능이 결코 조총의 그것에 뒤지지 않았기 때문이다.

『난중일기』 뿐 아니라 『임진장초』에도 적의 목을 베기보다는 사살(射殺)에 힘쓸 것을 여러 차례 지시한 기록이 있다. 그의 보고서에 나오는 분멸(焚滅) 즉 태워 없애버렸다는 것도 화포가 아니라 불화살을 쏘아 태웠던 것이다. 이런 이유에서 이순신은 백 마디 말보다 자신이 몸소 특별한 일이 없는 경우 항상 사정에 올라 장수들과 함께 활쏘기 연습에 임했던 것이다.

다. 창조적 경영마인드 ; 안되면 되게 하라!

세 번째 성공 리더십 덕목은 창조적 경영마인드이다. 임진왜란 당시 조선 조정의 수군에 대한 지원은 거의 없었다. 임진왜란 4년 전인, 1588년에 있었던 스페인 무적함대의 영국 원정 당시 정부의 지원과는 좋은 비교가 된다. 당시 스페인의 필립 2세는 모든 준비를 마치고, 무적함대를 이끌 사령관을 차출해서 원정을 시작했다. 새로 사령관을 맡았던 메도나 시도니아 공작은 단지 출항 지시만 내리면 될 정도였다.

반면에 전라좌수사로 부임한 이순신은 모든 전쟁 준비를 자체적으로 할 수밖에 없었다. 물론 상황이나 체제가 다르다고 할 수도 있지만, 어쨌든 정부의 도움이 없었던 것은 사실이다. 이순신은 병력을 징발하고, 본영과 5관 5포의 전선을 새로 건조하거나 수리해서 전력을 자체적으로 건설하였다. 그가 첫 번째 해전 때 이끌고 나간 24척은 그가 지닐 수 있는 100% 전력이었다.

특히 그의 창조적 경영마인드가 빛을 발한 것은 강화교섭이 진행 중이던 위기 상황 때이다. 3년에 걸친 흉년과 전염병의 치성(熾盛)으로 참전 3국은 모두 전쟁을 더 이상 이어갈 수 없었다. 조선 수군 역시 큰 위기를 맞았는데, 전쟁 초기에 통제사 휘하에 2만여 명을 상회하던 수군 병력이 을미년(乙未年; 1595) 봄에는 4천여 명에 지나지 않을 정도로 엄청난 손실을 입고 있었다.

이런 위기상황 속에서도 이순신은 전선(戰船) 250척 건조를 목표로 해서 그 80%선인 200여 척의 전선을 건조하였다. 또한 군량을 마련하기 위해 둔전(屯田) 경영, 어염(漁鹽)의 생산과 유통 등 다양한 노력을 기울였고, 그 외에도 병력의 충원 노력, 군사들의 훈련과 각종 화기의 준비 등 자신이 할 수 있는 모든 방면의 준비를 자체적으로 진행해 나갔다.

최근에 경영학자들이 이순신의 리더십에 관심을 갖고 다양한 연구를 하는 것은 아마도 현재의 세계 경제가 한 치 앞도 내다볼 수 없을 정도로 어려운 상황이기 때문일 것이다. 전쟁이라는 급박한 상황 속에서 자신의 권한을 활용해서 전승을 이끌어내기 위한 준비와 시행, 그 모든 것을 스스로 해결했던 최고 경영자 이순신에게서 뭔가 돌파구나 해법 같은 것을 찾아보기 위함이 아닐까 생각한다.

라. 유능한 참모 운영 ; 믿고 맡긴다.

네 번째 리더십 덕목은 유능한 참모 운영인데, 앞의 세 번째 덕목과 서로 연결되는 점이 있다. 이순신의 창조적 경영이 가능하게 된 것은 그의 성공적인 인사 운영이 뒷받침되었기 때문이다. 전쟁 중에 이순신 휘하에 많은 인재들이 모여든 까닭도 있겠지만, 이순신은 그 인재들을 적재적소에 배치하여 자신이 원하는 일들을 하나씩 맡겼고 성공적인 결과를 이끌어냈다.

그의 휘하에는 『선조실록』에도 언급된 다섯 아들로 일컬어지는 최측근 부하 장수들이 있었다. 순천부사 권준(權俊)은 문과 출신으로 그의 참모장이었고, 광양현감 어영담(魚泳潭)은 경상도 해역 지리에 밝은 작전참모, 항상 선봉장을 자임했던 녹도만호 정운(鄭運), 그리고 전쟁 초부터 끝까지 측근에서 보좌한 흥양현감 배흥립(裴興立)과 동명이인의 용장 방담첨사 이순신(李純信) 등이 그들이다. 이들은 모두 이순신과 생사고락을 같이 했고, 전쟁 이후까지도 활약한 유능한 장수들이다.

이들만 있었던 것이 아니다. 오히려 이들은 최측근 소수에 불과할 뿐이고, 이들 말고도 다양한 분야에 다양한 인재들을 조직적으로 활용하고 있었다. 지면 관계상 대표적인 몇 명만 예로 들면 다음과 같다. 우선 거북선 창제 과정에서 역할을 한 나대용(羅大用), 초대 통제사 종사관으로 이순신이 한산도에 출전 중일 때 좌수영 본영에서 행정과 군수 등을 담당했던 정경달(丁景達), 역전의 노장으로 판옥선 창제와 전쟁 중에도 그의 자문역할을 수행한 정결(丁傑), 후임 통제사로 추천을 받았던 유형(柳珩)과 이운룡(李雲龍), 초기에 그와 함께 조선 수군을 이끌었던 동료 수사 이억기(李億祺) 등등 일일이 열거하기 힘들만큼

수많은 인물들이 그를 보좌했고, 조선 수군의 성공적인 임무 수행에 함께 하였다.

이순신이 부하 장수들과 함께 하면서 그들의 전폭적인 지지와 성원을 이끌어 낼 수 있었던 하나의 원칙이 있다. 그는 부하 장수들과 목적을 공유하고 충분한 소통(疏通)을 통해 서로 의견을 나눈 상태에서 일의 추진을 그들에게 일임하는 방식으로 믿고 맡겼던 것이다.

마. 신상필벌(信賞必罰)

그의 다섯 번째 성공 리더십 덕목은 ‘신상필벌’이다. ‘상(賞)을 믿을 수 있게 하고 벌할 이를 반드시 처벌한다.’어찌 보면 당연하고, 군(軍)이라면 더구나 이것이 잘 지켜졌을 것이라고 예상해 볼 수도 있다.

우선 그는 군기(軍紀) 유지를 위해 엄정한 법 집행을 통한 필벌을 행하였다. 그는 첫 번째 출전에 앞서 도망한 수군 황옥천(黃玉千)을 효수(梟首)하였다. 적의 머리를 베기 전에 도망한 병사를 먼저 베어 ‘도망자는 사형(死刑)’이라는 점을 전군에 각인시킨 것이었다. 이후에도 도망자를 처형하는 장면은 『난중일기』 등의 기록에서 10회 이상 찾아 볼 수 있다.

또 한 예는 갑오년(甲午年; 1594) 연초에 각 고을의 병력 징발을 담당했던 도병방(都兵房)들 중에 남원과 남평 두 고을이 징발 실적이 전무(全無)하자, 이순신은 이들을 처형하였다. 『실록』에 의하면 이순신이 이처럼 혹독한 형벌을 가해 연안 백성의 원성이 자자하다는 기록이 보일 정도였다.

보기에 따라서는 이것이 지나친 형벌이라 할 수도 있겠지만, 전쟁을 이끌어가는 삼도수

군통제사 입장에서 보면 이는 가장 중요한 임무인 병력 징발을 약속대로 이행하지 못한 것이 중죄가 된다는 점과 이들을 처형해서 다른 징발 책임자들을 독려하려 했던 것으로 이해해 볼 수 있다.

한편 그는 필별 못지않게 신상을 위한 노력도 상당히 기울였다. 『임진장초』에 있는 임진년 첫해의 전승 보고서를 분석해보면, 이순신의 전과 보고서가 상당히 치밀하고 자세하다는 점을 알 수 있다. 그는 왜 이처럼 자세한 보고서를 작성해서 올렸을까? 그것은 자신의 부하 장수들이 논공행상을 통해 상(賞)을 받거나 진급이 잘 되도록 하기 위함이었다. 그리고 그의 이러한 처사는 실제 원군의 부하들보다 이순신의 부하 장수들이 진급이 잘 되어 공평하지 못하다는 비판이 있을 정도였다는 기록을 통해서 확인해 볼 수 있다.

훗날 부하들에 대한 공적보고 때문에 이순신이 어려움을 겪기도 하였지만, 단지 그것 때문만으로 파직과 백의종군에 처해진 것이라고 볼 수만은 없다. 여하튼 신상필벌은 이순신이 조선 수군을 성공적으로 이끈 하나의 요인이었음은 분명하다.

바. 완벽한 인품 ; 먼저 인간이 되어라!

여섯 번째 성공 리더십의 덕목은 완벽한 인품이다. 이순신은 조선이라는 국가체제와 교육 시스템이 만들어낸 역사적 인물이었다. 그는 어려서부터 부모에 효를 다하고 형제간에 우애를 지킨다는 조선성리학의 충실한 교육을 받았고, 이를 평생 실천했다.

첫째로 그의 모친에 대한 효(孝)는 지성(至誠)이라는 단어가 어울릴 듯하다. 『난중일기』에는 그가 어머니의 안부를 확인하기 위해 군관을 보내고, 보낸 군관이 돌아와 모친이 평안하시다는 소식을 전해 듣는 장면이 수없이 반복된다. 시간이 지날수록 그 정도가 심해

지는데, 심지어 모친 소식이 며칠만 늦어져도 안절부절 못하는 모습을 기록하고 있다. 이처럼 전쟁 중에도 모친을 지극정성으로 모신 모습은 ‘참 대단하다’라는 느낌을 주기에 충분할 정도이다.

둘째로 그는 도덕적으로 무결점을 지향하는 삶을 살았다. 그는 관직생활을 하면서 청렴한 모습을 보였고, 백성을 위한 애민 정신을 실천하였다. 가정에서도 돌아가신 형님들의 자식들을 모두 거두어 자기 자식처럼 교육하고 혼인(婚姻)시켰다.

한 가지 문제로 그 역시 첩(妾)을 두었고, 첩에게서 훈(薰)과 신(薰) 두 아들을 얻었다. 그러나 첩은 당시 사회적 관행이었기 때문에 현재의 기준으로 판단할 수는 없다. 첩에게서 낳은 두 아들은 부친의 뒤를 이어 무과를 거쳐 한 아들은 이괄의 난 때 전사했고, 한 아들은 정묘호란 때 조카 완(莞)과 함께 의주성에서 전사하고 말았다.

마지막으로 백의종군 당시, 그는 고매한 인품과 동시에 지극히 평범한 아들이자 아버지였음을 보여준다. 이순신이 한양의 감옥에 갇히자, 구순(九旬)의 모친이 아들을 만나기 위해 상경하던 길에 그만 돌아가시게 된다. 부친에 이어 모친의 임종도 보지 못한 이순신이 애통해 하는 모습이 『난중일기』에 잘 남아 있다.

명량해전 이후, 조선 수군이 월동(越冬) 장소를 물색하던 중 임시로 발음도(發音島)에 있을 때, 그는 셋째 아들 면(勉)의 전사 소식을 전해 듣게 된다. 잃은 아들 생각에 울기 위해 집을 빌리고, 코피를 뱉박이나 흘리며 애통해 하는 아버지의 모습에서 고해(苦海)라는 단어를 떠올리게 된다.

그의 고단한 생애를 보면 삶 자체가 드라마와 같다. 그리고 그 속에는 훌륭한 인품으로 나라와 백성을 구하고, 가족을 위해 최선을 다한 이순신이라는 주인공이 있다.

사. 소통(疏通)의 달인, 忠武公 李舜臣

끝으로 그의 성공 리더십 일곱 번째 덕목을 더해 본다면, 그것은 그의 ‘소통(疏通)’능력이다. 그는 국왕 선조(宣祖)에게 장계(狀啟)와 유서(諭書)/유지(諭旨) 등을 통해 정확한 전장 상황과 자신의 소신을 끊임없이 보고하고 또 지시받고 있다.

나아가 서애 류성룡을 비롯한 조정의 고관들과는 서신(書信)을 통해 전쟁 상황에 대해서도 소통하였다. 『난중일기』를 보면 하루에 십 수 통의 편지를 보내기도 하고, 심지어 원군을 지지했던 서인의 영수 윤근수(尹根壽)와 당시 병조판서 심충겸(沈忠謙)의 답장을 받기도 하였다.

그는 동료나 부하 장수들과 소통을 위해 함께 식사를 하거나 술자리를 많이 했다. ‘전쟁 중에 이래도 되나’라고 할 정도로 『난중일기』에는 부하들과 회식하는 장면이 많이 나온다. 이 모두가 소통을 위한 그의 노력이었음은 틀림없는 사실이다.

또한 그는 천민을 포함한 일반 백성과도 스스로없이 소통하였다. 이것은 그의 전과(戰果) 보고서를 통해서 확인해 볼 수 있는데, 전장 주변의 백성들로부터 정보를 얻는 장면이나 한산대첩 당시 결정적인 제보를 했던 목동 김천손(金千孫)은 그 대표적인 예라 할 것이다. 결론적으로 그는 그 누구와도 소통하는 소통의 달인이었던 셈이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 이순신의 성공 리더십 덕목들은 우리가 익히 잘 알고 있는 것들이다. 우리 국민 모두가 존경하는 이순신의 성공 리더십 덕목은 결코 어려운 것들이 아니다. 다만, 이러한 덕목을 가슴에 새기고 실천하는 것이 중요하다. 우리나라가 위기

상황을 극복하고 앞으로 더 발전해 나가기 위해, 이상과 같은 리더십을 갖춘 제2, 제3의
총무공이 나오기를 기대하면서 이 글을 맺는다.