

**16차시 진시황을 낳은 여불위의 기화가거 고사와
변화관리 리더십**

학습 내용

- 1. 해빙단계**
- 2. 변화단계**
- 3. 재결빙단계**
- 4. 변화에 대한 저항을 최소화하기 위한 전략**

■ 기화가거 ■

기화가거 : 진기한 물건이나 사람은 당장 쓸 곳이 없다 하여도 훗날을 위하여 잘 간직하는 것이 옳다는 말.

진나라의 시황제는 전국시대를 통일하기에 이른다. 그런데 이 시황제의 탄생에 가장 큰 역할을 한 인물로 여불위를 뽑을 수가 있다. 여불위는 전국시대 말, 한(韓)나라의 수도인 양쪽에 사는 큰 장사꾼이었다. 그는 여러 나라로 돌아다니며 싼값으로 물건을 사서 비싼 값으로 팔아 집에 천금의 재산을 둔 큰 부자였다.

거상 여불위의 한낱 장사꾼으로서의 고민

여불위는 발상의 전환, 즉 약점을 강점으로 만든 그 지혜로 큰 부자가 되는 데에는 성공했지만 그에게는 한 가지 걱정거리가 있었다. 당시에는 상인을 천하게 여겨 관리의 눈에 조금이라도 거슬리면 하루아침에 전 재산을 날리고 패가망신을 할 수도 있다는 것이었다. 그는 여러 가지 궁리 끝에 권력을 얻으면 자신의 부를 계속 유지할 수 있고 더구나 재산도 쉽게 얻을 것이라는 데에 생각이 미친다.

여불위는 무역을 하러 조(趙)나라에 갔다가 우연히 진(秦)나라 소양왕(昭襄王)의 손자인 이인이 불모로 이곳에 살고 있다는 이야기를 전해 듣게 된다.

'이것이야말로 진귀한 재물이로군, 사 두면 훗날 큰 이익을 얻게 될 것이다 (기화가거(奇貨可居))' 그는 지금이야말로 자신의 생각을 실천으로 옮길 때가 되었다는 것을 본능적으로 깨달았다.

세기의 투자, 내(여불위)가 공자(자초)의 운명을 바꾸어 주겠소!

여불위는 "귀공의 부군이신 안국군께서 멀지 않아 소양왕의 뒤를 이어 왕위에 오르실 것입니다. 하지만 정실부인인 화양부인에게는 자식이 없습니다. 그러면 귀공을 포함하여 20명의 왕자 중에서 누구를 태자로 세울까요? 솔직히 말해서 귀공은 결코 유리한 입장에 있다고는 말할 수 없습니다. 소생에게는 천금(千金)이 있습니다. 그 돈으로 우선 또 널리 인재를 모으십시오. 소생은 화양부인에게 선물을 하여 환심을 사고, 귀공의 귀국을 위해 조나라의 고관들에게 손을 쓰겠습니다. 그리로 귀공과 함께 진나라로 가서 태자로 책봉되도록 하여 장차 진나라의 왕이 되시게 전력을 다하겠습니다."

곤궁에 처해있는 이인은 여불위의 제안을 바로 승낙한다.

"만약에 당신의 계획대로 왕이 된다면 그대와 함께 진나라를 다스리도록 하겠소."

1. 해빙단계

카리스마적, 전략적 또는 변혁적 리더의 행동에 의해 이끌리게 되면 조직구성원들은 변화의 필요성을 인식하게 될 수도 있다. 춘추전국시대에서 중국을 통일한 진나라의 진시황제를 만든 여불위는 변화의 필요성을 언제나 느끼고 있고 언제나 실행해 오던 인물이다. 국제 정세에 밝았고 국내의 정치 상황에도 민감하게 반응했고, 특히 무엇을 언제 투자해야 하는지 어떻게 변화에 대처해야 하는지를 알고 있었다. 그래서 여불위는 자신의

삶에서 가장 진귀한 재산인 소양왕의 손자에게 투자하기로 결정했다.

리더는 적절한 리더십을 통해 구성원들에게 더 나은 미래에 대한 비전을 제시하고 그들이 변화에 참여하도록 만들 수 있다. 구성원들이 변화를 수용하는 반응은 즉각적 위기의 결과로 인해 나타날 수도 있고, 아직은 명백하게 나타나지 않고 있는 위협과 기회를 설명하는 변혁적 리더의 노력에 의해 나타날 수도 있다. 그러나 중요한 것은 리더가 구성원들에게 조직이 위협에 직면하고 있으며, 따라서 변화가 시급함을 명확하게 밝히는 것이다. 또한 차후의 변화관리단계에서는 위협에 대한 것뿐만이 아니라 위협의 근본적인 원인에 대해서도 명확히 밝혀야 한다. 구성원들이 변화의 필요성을 제대로 느끼지 못하거나, 위협으로부터 변화하고자 하는 동기가 충분히 부여되지 않으면 후속단계가 복잡해질 수 있다. 즉, 구성원들이 변화의 필요성을 받아들이지 못하거나 이해하지 못할 때는 저항할 가능성이 더 높아진다.

[변화에 저항하는 이유]

좋은 리더는 저항을 무시하거나 그것을 처벌과 강압으로 다루지 않는다. 오히려 저항에 대해 ‘그것은 변화를 돕기 위해 재조정되어야 할 에너지’라고 생각한다. 즉, 리더는 변화에 대한 저항 에너지를 변화를 추구하는 긍정 에너지로 전환시키는 데 최선을 다해야 하는 것이다.

- ① 자신의 이해관계에 대한 위협
- ② 불확실성
- ③ 변화 성공에 대한 신뢰 부족
- ④ 변화의 필요에 대한 확신 부족
- ⑤ 리더십에 대한 불신
- ⑥ 개인적인 가치에 대한 위협
- ⑦ 속임수에 당한다는 두려움

탈출복장도 tpo(Time(시간) Place(장소) Occasion(경우 또는 상황))에 맞게!

자초가 조나라를 탈출해 화양부인 알현을 위해 목욕재계하는 동안, 여불위는 자초에게 무슨 옷을 입혀야 좋아할지를 생각했다. 조나라 의복을 입히면 조나라에서 인질로 잡혀 있던 5년 동안의 고통을 보일 수 있어 화양부인으로 하여금 동정의 눈물을 흘리게 할 수 있을 테고, 진나라 의복을 입히면 진나라의 왕손임을 보여주게 되며, 게다가 옷에다 고향의 흙을 매달고 가게 한다면 머나먼 이국 땅에서 고향을 얼마나 그리워했는지를 나타낼 수도 있고... 하지만 더 좋은 생각이 없을까 고민하던 여불위는 무릎을 탁 쳤다.

‘바로 그거다! 화양부인의 고향이 초나라이니 초나라 의복을 입혀 보이자. 그러면 양어머니를 그리워하는 마음과 효심을 보여줄 수 있을 테고, 이렇게 모자가 상봉한다면 아주 극적이고 신기한 효과를 볼 수 있어 태자 책봉이 더욱 확실해질 것이다’

2. 변화단계

1) 변화 실행 단계

이 단계에서는 실제적인 변화가 일어나야 한다. 자초를 태자로 만들기 위한 프로젝트를

진행하면서 10년여 간 변화를 단계적으로 실행해 나갔는데, 바로 이런 전 과정이 변화를 적극적으로 실행하는 시기였다. 이렇게 변화를 실행해 나갈 때 구성원들은 리더가 새로운 방식으로 업무를 수행하기를 기대하는데, 행동계획이 세부적으로 짜임새가 있지 않으면 의미 없는 결과를 가져오게 된다.

2) 지지세력 형성

리더는 변화를 시행하기 위해서, 변화과제를 지지하는 강력한 연합세력부터 형성해야 하는데, 이에 가장 효과적인 방법 중 하나는 변화과정을 이끌어가는 데 필요한 전문지식과 권력을 가진 팀을 만드는 것이다. 자초의 변화과정을 이끌어 나가는 데에 여불위가 있는 것처럼 변화를 이끌어 나갈 수 있는 팀을 만드는 것은 매우 중요하다.

팀을 만들 때 최우선적으로 고려해야 할 것은 이들이 다른 구성원들의 변화를 이끌어내고, 변화에 대한 의지를 규합시킬 수 있는지의 여부다. 따라서 변화 팀의 구성원들은 대부분 조직에서 존경받고, 신뢰감을 받으며, 호감을 받고 있는 사람들로 구성되어야 한다. 또한 이들은 저항 세력과 원활하게 의사소통을 할 수 있고, 변화에 방해가 되는 장애물인 타성, 두려움, 정치적 이슈 등을 이해할 수 있는 사람들로 구성되어야 한다.

3) 비전 표명과 전달

변화에 찬성하는 세력을 구축하고 나면 리더는 변화노력을 이끌어낼 수 있는 비전을 개발하고 표명해야 한다. 여불위가 자초에게 지속적으로 동기를 부여하고 비전을 보여주고 실행을 할 수 있도록 전폭적으로 지원하고 그 비전을 달성하기 위한 전략을 수립했다. 구성원들이 변화과정에 몰입하기 위해서는 변화가 가져올 대가와 고충을 정당화할 만한 유망한 비전이 제시되어야 한다. 따라서 리더는 최고경영자들과 공동의 비전에 대해 반드시 합의를 도출한 후에 그 비전을 조직 전체에 전달해야 한다.

변화에 영향을 미치기 위한 새로운 비전과 전략을 활발하게 전달해야 한다. 여기서는 참여를 이끌어내는 리더의 뛰어난 의사소통 기술이 성공여부를 결정한다. 리더는 새로운 비전과 변화 과제를 효과적으로 전달하기 위해, 조직구성원들과 끊임없이 접촉해야 한다. 또한 리더는 변화 과정에 있어서 일관된 방식과 통합된 방향성을 유지해야 한다. 일반적으로 변화 리더십에서 가장 효과적인 리더는, 수단적 특성과 카리스마적 특성을 혼합하는 뛰어난 대인관계 기술을 갖는다.

4) 권한부여와 제도화

조직의 모든 구성원들에게 비전을 실행하기 위한 권한을 부여한다. 리더는 사람들에게 자원, 정보, 의사결정에 대한 권한을 부여해야만 한다. 변화의 성공은 단지 저항을 극복하는 데 있지 않고, 주어진 변화에 대한 구성원들의 지지와 열성을 얻어내는 것에 있다. 리더는 구성원들에게 변화에 대한 장애물을 제거하는 권한을 부여하고, 조직의 인프라(시스템, 조직구조, 정책, 절차 및 규정)를 변화의 방향과 일치시킴으로써 변화에 장애가 되지 않도록 해야 한다.

이 단계는 변화과정에서 나타난 단기적인 성과를 부각시키고 인정해주는 방식을 제도화하는 것이다. 주요 변화를 완결 짓는 데는 시간이 걸린다. 따라서 변화가 진행되는 과정에서 구성원들에게 가시적으로 나타나는 성과들이 없다면 변화에 대한 노력이 시들해질

수 있다. 따라서 이때 효과적인 리더는 변화과정에서 나타난 단기적인 성과를 부각시킨다. 그것이 단지 상징적인 행동일지라도 그것은 변화를 지향하는 조직의 내적 탄력성을 유지하는 효과적인 도구다. 구성원들에게 있어서 그것은 자신감, 열정, 자부심을 심어줄 것이며, 더 큰 도전에 대한 동기와 추진력을 줄 것이다. 그렇게 되면 변화를 향한 구성원들의 노력이 촉진되어 변화를 더 빨리 완수하게 될 것이다.

여불위, 황제를 사들여 천하를 움켜쥐다!

자초도 왕이 된지 2년이 못 되어 세상을 떠났다. 그렇게 해서 자초의 아들 정이 진왕이 된 것이다. 그때 그의 나이는 13살로 사실 그가 여불위의 아들인지 자초의 아들인지는 여전히 애매한 문제로 남아있다. 여기서 정은 훗날 전국시대를 통일하는 진시황이다.

여불위는 중부, 곧 큰아버지라 하면서 나랏일을 죄다 자신이 맡아했다. 그리고 그는 집권하면서 다른 나라와 전쟁을 벌여 영토를 넓히며 권력 기반을 다져서 탄탄대로에 들어선다. 그가 오늘날 최고의 투자가로 이름을 올린데 대해서는 이견을 제시하는 사람은 없을 것이다. 여불위의 투자 전략은 단기전이었다. 기업가로서 여불위는 진나라의 가능성을 보고 투자를 한 것이다. 당시 진나라는 막강한 군사력을 갖고 있었기 때문에 여불위는 진이 모든 제후국들을 정복하여 천하를 통일 할 수 있는 힘이 있다는 것을 간파하고 고국 조(趙)나라를 떠나 진나라를 택했다. 더욱이 진나라의 왕은 연로했다. 따라서 자초가 왕위를 계승하는 것은 시간문제였기에, 여불위는 자초에 대한 투자를 아끼지 않았다. 여불위는 상황을 정확하게 판단하고 목표를 정해 전략을 구사한 진정한 세기의 투자가였던 셈이다.

3. 재결빙단계

재결빙단계에서는 구성원들이 가지고 있던 기존의 습관 또는 사고방식, 가치관, 관례, 태도 등이 영구적으로 바뀌는 단계다. 여불위는 변화의 과정을 자초와 함께 겪으면서 결국 진나라의 모든 정사를 맡아서 하는 권력을 갖게 되었다. 변화의 과정 중에서 길고 많은 공을 들인 변화의 과정이 아닐까 할 정도로 매우 길고 정교하고 치밀하게 자초를 왕으로 만들었다. 그리고 또 한 가지는 여불위의 미모의 첩을 자초의 첩으로 보내면서 세기의 황제를 만들고 말았다. 임신한 미모의 첩의 자식이 바로 진나라의 시황제가 됐기 때문이다.

리더는 변화실행 이후, 구성원들이 기존의 방식으로 되돌아가는 것을 막기 위해 새로운 행동과 가치관, 신념 등을 조직문화에 주입함으로써 재결빙시킨다. 변화는 그것이 내재화되고, 습관화되었을 때 완전히 변화한 것이라고 볼 수 있다. 즉, 이 단계는 새로운 변화를 제도화하여 변화가 조직문화의 일부분이 되게 하는 단계다.

어떤 구성원들은 변화를 지지하고 주도한 사람들에 대한 불쾌감으로 인해 다시 저항할 수도 있다. 또는 변화담당자들이 보복을 당할 수도 있다. 그러나 새로운 태도와 행동을 재결빙하지 않으면 곧바로 변화 이전으로 되돌아갈 수 있다. 따라서 리더는 이러한 변화의 단계들을 이해하고, 전 과정에 걸쳐서 올바른 판단을 해야 한다. 또한 이러한 단계들을 따라가는 것은 성공의 가능성을 높이는 것뿐이지, 성공을 보장해주지는 않는다는 것을 염두에 두어야 한다. 변화를 진행하다보면 아마도 대부분의 조직구성원이 변화에 저

향할 것이다. 그러나 일반적으로, 이렇게 저항하는 사람들도 대다수의 동료들이 변화에 동참하게 되면 자연스럽게 의견이 바뀌게 된다.

무식한 힘이 힘만 앞세우는 법, 진나라와는 도저히 수준이 안 맞아서...

진(秦)나라는 정치·군사적으로는 어느 나라도 따라올 수 없을 정도로 막강한 힘을 지니고 있었지만 문화나 사상 면에서는 위(魏)나라·초(楚)나라·조(趙)나라·제(齊)나라를 따라가지 못하는 수준이었다. 또한 천하에 이름깨나 알려진 사람이나 학자들은 모두 전국시대의 4군자(四君子 : 위나라의 신훈군, 초나라의 춘신군, 조나라의 평원군, 제나라의 맹상군) 문화의 식객이 되어 그들 나라의 문화와 사상 수준을 끌어올리고 있었다.

여불위는 천하의 선비와 학자들을 우대하는 정책을 시행하여, 진나라에 학식과 문재로 넘치는 인물들을 불러들였다. 이때 그의 문하에 모인 식객이 3천 명이 넘었다고 기록되어 있다. 훗날 크게 이름을 떨치는 이사 또한 이때 여불위를 찾아왔다.

여불위는 자신의 문하에 모인 식객들을 총동원하여 야심찬 문화 사업을 펼쳤다. 『여씨춘추』 편찬사업은, 진나라가 정치 군사뿐만 아니라 문화와 사상 면에서도 통일 국가를 세우고 이끌 수 있는 역량을 갖췄음을 천하에 알린 사건이었다.

그러나 진왕이 BC 238년 22살이 되어 기년궁에서 관례를 치르고 친정을 펴게 되면서 상황은 반전된다. 그러나 진왕은 스스로 나라를 다스릴 수 있게 되자, 자신의 강력한 정치적 후견인이었던 여불위를 가장 먼저 제거해버린다.

4. 변화에 대한 저항을 최소화하기 위한 전략

변화를 실행하는 과정에서 부딪치는 저항의 수준을 획기적으로 줄일 수 있는 몇 가지 방안이 있다. 이것들은 사람중심적 방안과 과업중심적 방안의 두 범주로 나뉜다. 이중 사람중심적 방안은 변화에 있어서 인간적인 요소들에 집중하는데, 인간적인 요소는 변화에 대한 저항을 사람들의 인지적, 정서적, 행동 상태로 간주한다.

여기서 변화에 대한 인지적 상태로서의 저항은 ‘변화에 저항하는 힘이 변화를 추진하는 힘보다 강하면 변화가 일어나지 못할 것’이라고 합리적인 계산을 하는 것이다. 그리고 정서적 상태로서의 저항은 ‘변화로 인해 영향을 받는 사람들이 겪는 상실에 대한 두려움(지위, 직위, 일자리, 급여 등), 모르는 것에 대한 두려움, 좌절감’에 초점을 두고 있다. 그리고 행동으로서 저항은 변화에 반대하는 구성원들의 행동에 초점을 둔다. 이처럼 사람중심적 방안은 조직구성원들의 인지적, 정서적, 행동 상태를 다룸으로써 변화에 대한 저항을 극복할 방법을 논의한다.

1) 저항을 최소화하기 위해 취해야 할 사람중심적 방안

리더는 변화에 대해 구성원들에게 정보를 알리고, 지지를 끌어내고, 동기를 부여하기 위해 노력해야 한다. 또한 리더는 구성원들이 변해야 하는 부분이 무엇이고, 왜 변해야 하는지, 누가 영향을 받으며, 개인적으로는 어떻게 영향을 미칠 것이며, 변화가 언제 시작해서 끝날 것인지 등에 대해 정확히 알려주어야 한다. 한 연구에서는 이러한 요소들을 목적(purpose), 우선순위(priority), 사람(people), 프로세스(process), 입증(proof)의 <5p

모델>로 말하고 있다. 5p 모델에 의하면, 변화의 목적을 이야기할 때는 변화의 구체적인 목표에 대한 정의와 우선순위에 의한 상대적 중요도, 변화에 의해 잠재적으로 영향을 받게 되는 사람, 적절한 수준의 참여와 상담을 활용하는 프로세스, 변화로 달성하게 된 것을 밝히는 입증 등이 담겨져야 한다. 뿐만 아니라 큰 변화의 경우 조정, 붕괴, 혼란을 수반할 수 있기 때문에, 변화를 실행하는 과정에서 구성원들이 필요한 기술과 능력들을 습득할 수 있도록 훈련과 지도를 병행해야 한다.

2) 저항을 최소화하기 위해 취해야 할 과업중심적 방안

과업중심적 방안은 변화 과정에 있어서 ‘권력과 조직구조적 쟁점’을 중점적으로 생각한다. 과업중심적 방안의 예로는 전략적으로 조직구조를 보다 수평적이고 신속하게 만드는 것, 권한위임을 통해 팀 지향적인 문화를 구축하는 것을 들 수 있다. 이러한 것들은 비록 많은 시간을 요구하지만, 구성원들이 스스로 변화에 참여하게 함으로써 그들 스스로 변화에 대한 통제의를 갖게 하는 효과가 있다.