

ESG 경영의 시초는 맥나마라였다

필 로젠츠바이크(Phil Rosenzweig)

디지털 | 2021. 4. 2.

세대를 막론하고 경영자들은 그들이 이루고자 하는 목적에 대한 질문에 답하기 위해 애씁니다. 1950년대나 1960년대에는 계획, 조직, 지휘, 통제에 능한 사람이 유능한 경영자가 될 수 있었죠. 선도적인 비즈니스 사상가들은 경영자란 명확한 분석 능력을 통해 복잡한 문제를 해결할 수 있는 합리적인 행위자라 여겼습니다. 그와 같은 관점이 계속 발전해 온 전문 경영자를 만들어 냈지만 여전히 경영에 대한 많은 의문점이 남아 있습니다.

계획과 지휘가 필수적인 것은 맞지만 무엇을 위한 것일까요? 조직과 통제 역시 중요하지만, 누구를 위한 것일까요?

1980년대와 1990년대 들어 한 가지 답이 많은 사람의 사고를 지배하게 됐는데요. 바로 ‘경영의 목적은 회사의 주인들을 부유하게 만드는 데 있다’는 것이었습니다. 주주 가치 창출은 정확하고 객관적인 측정이 가능하다는 이점을 갖고 있었죠. 로베르토 고이주에타(Roberto Goizueta), 샌디 웨일(Sandy Weill), 잭 웰치와 같은 CEO들을 전설적인 인물로 만들었습니다.

그러나 이런 생각은 부를 추구하는 데 있어서는 만족스러운 결과를 내지 못한 것으로 드러났습니다. 2000년대 들어 우리는 시장이 효율과 거리가 멀다는 증거를 확인할 수 있었고, 시장이 창출한 부의 상당량을 잃게 되면서 경영에 대한 의구심이 다시 불거져 나왔죠. 오늘날 경영의 초점은 그것이 어떻게 사회에 기여하고, 환경적 지속가능성을 추구하며, 취약 계층의 삶을 개선할 수 있는가에 맞춰져 있습니다. 이 같은 경영의 핵심 목표는 학생들이 재정적 성과 이상의 목표를 추구하는 전문 경영인이 될 것을 약속하는 직업적 맹세의 가치를 깊이 고민하는 선도적인 경영대학원에서 활발히 논의되고 있죠.

경영자가 능력을 발휘할 수 있는 다양한 상황과 그들의 업적은 어떤 평가를 받을 수 있을까요. 50년 이상 경영과 관련된 문제를 해결하기 위해 고심했던 한 사람의 삶을 들여다보면 경영을 이해하는 데 도움이 될 만한 통찰을 얻을 수 있을 겁니다.



로버트 S. 맥나마라(Robert S. McNamara)는 학계, 민간 기업, 정부, 인도적 지원 등 다양한 분야에서 경력을 쌓았습니다. 그는 1940년대 초 하버드경영대학원 교수로 재직했고, 포드자동차 회사에서는 15년간 임원을 지내다가 1960년 대표이사가 되었습니다.

또 케네디 정부와 존슨 정부 시절(베트남전)에는 7년간 국방장관을 지냈고, 그 후 13년 동안 세계은행 총재로 재직했습니다. 사실 맥나마라의 업적은 베트남전쟁의 비극에 가려 잘 알려지지 않았는데요. 2009년 그가 93세의 나이로 생을 마감했을 때, 《뉴욕타임스》는 그의 부고 기사에 “쓸모없는 전쟁의 설계자”라는 표제를 달아 넣기도 했습니다. 맥나마라는 베트남전쟁 중 그가 맡은 역할 때문에 편협한 양적 조치에 사로잡혀 인간적인 이해가 부족한, 똑똑하지만 현명하지 못한 사람으로 회화화되곤 합니다.

베트남전쟁을 둘러싼 논란은 앞으로도 지속될 테지만 맥나마라의 경력을 통해 우리가 아무런 교훈을 얻지 못한다면 큰 실수가 될 겁니다. 로버트 맥나마라야말로 다른 누구보다 20세기 경영의 특징을 가장 잘 드러내 보여주는 인물입니다. 그가 남긴 족적을 돌아봄으로써 우리는 현대 경영의 성과뿐 아니라 가장 큰 한계를 두루 살펴볼 수 있습니다.

분석의 귀재

맥나마라는 1916년 샌프란시스코에서 태어나 대공황 시기에 성년이 되었습니다. 어린 시절 그는 자신이 살고 있던 지역의 조선소에서 발생한 노동 불안과 대규모 실업 사태를 직접 지켜봤습니다. 그는 고등학교 졸업 후 캘리포니아대 버클리에 입학해 경제학을 공부했습니다. 경제학이라는 학문이 사회의 큰 문제를 해결하는 데

가장 유용한 도구가 될 것이라고 믿었기 때문이죠. 맥나마라는 경영을 자신이나 어떤 한 회사의 주인들이 이익을 얻기 위한 수단이 아닌 세상을 긍정적으로 바꿀 수 있는 수단이라고 처음부터 생각했습니다.

맥나마라는 1937년 대학을 졸업한 뒤 하버드경영대학원에 입학했습니다. 제프리 크루이샹크(Jeffrey Cruikshank)가 말한 하버드경영대학원의 역사에 따르면, 당시는 경영 분야가 큰 발전을 눈앞에 둔 시기였습니다. 필수 과목 중 하나였던 경영 통계학에서는 양적 의사결정 방법을 가르치기 시작했습니다.

경영 통계학 교수였던 에드먼드 런드(Edmund Learned)는 그 당시를 이렇게 회상했습니다. “우리는 상황을 분석하고 조치를 취하기 위해 통계적 사실과 분석을 필요로 하는 자리에 걸맞은 책임감 있는 인재를 양성하고자 했습니다. 우리는 그들이 수치를 제대로 이해하고 사용할 줄 아는 분별력을 기르고 당면한 문제에 대한 현명한 해결책을 도출할 수 있기를 바랐죠.” 당시 하버드경영대학원의 회계학 과정 역시 비슷한 방향으로 발전하고 있었는데요. 1936년 로스 워커(Ross Walker) 교수는 계획과 의사결정의 실질적인 측면에 초점을 맞춘 ‘예산 통제의 양상(Aspects of Budgetary Control)’이라는 과목을 가르치기도 했습니다. 그 과목의 교육 과정에는 원가 회계, 통제 시스템, 경영 정보 시스템, 의사결정 과학과 같은 현대 전문 경영 기술이 두루 포함돼 있었습니다. 맥나마라는 이런 새로운 방법론을 적극 수용하는 학생이었습니다. 1939년 경영학 석사 학위를 취득한 후 샌프란시스코로 돌아온 맥나마라는 1년 뒤 하버드경영대학원 교수진에 합류했습니다. 당시 스물네 살이었던 그는 최연소 조교수가 됐죠.

제2차 세계대전 때 맥나마라는 미 육군 항공대의 통계 학교에서 가르치는 일을 하다가 육군 통계 통제부에서 근무하기 위해 하버드대학에 무급 휴가를 신청했습니다. 당시 항공기는 전쟁에서 점점 더 중요한 역할을 하고 있었지만 비행기와 탑승자를 추적하고, 예비 부품을 모니터하고, 연료를 배분하기 위한 시스템은 개발돼 있지 않았습니다. 전쟁에 쓰였던 복잡한 현대 무기를 관리할 만한 능력이 제대로 갖춰져 있지 않았던 거죠. 맥나마라는 정밀한 통계 분석을 통해 병참 업무의 효율성과 임무 계획을 개선하는 데 힘썼습니다. 맥나마라의 전기를 쓴 데보라 샤플리(Deborah Shapley)는 한 육군 보고서에서 당시 그의 영향력을 보여주는 증거를 발견하기도 했습니다. 그 보고서에는 이렇게 적혀 있었습니다. “이 시스템이 성공하는 데 있어 ‘숫자에 담긴 의미’, 즉 직접 무언가를 분석할 수 있는 힘을 강조하는 하버드 방법론이 결정적인 역할을 했다.”

1946년 맥나마라는 학계에 복귀하는 대신 포드자동차 회사로 편입된 통계 통제부의 엘리트 팀에 합류했습니다. 그 팀은 ‘위즈 키즈(Whiz Kids)’라는 별명을 가지고 있었는데요. 포드사의 젊은 사장이었던 헨리 포드 2세는 한때 자랑스러웠지만 당시 혼란을 겪으며 손해를 보고 있던 회사를 재정비해 줄 것을 팀에 부탁했죠. 맥나마라는 포드의 무질서한 관료 체제에 합리적인 분석법을 적용하고 사실과 통계를 강조하는 방식으로 업무에 임하면서 두각을 드러냈습니다.

무테안경을 쓰고 머리는 올백으로 깔끔하게 정돈해 말끔한 모습을 한 맥나마라는 빈틈없이 정확한 사람이라는 인상을 풍겼습니다. 포드의 재정 상황은 놀랄 만큼 호전됐지만 그는 단순히 주주들의 이익을 높이는 데만 초점을 맞추지 않았습니다. 그는 사회적 책임을 중시했습니다. 자동차 회사에 몸담고 있는 다른 많은 경영진과 달리 그는 승객 안전을 우선으로 삼는 사람이었습니다.

맥나마라는 후에 이렇게 회상했습니다. “안전에 대해 언급하면 대중에게 겁을 줄 수 있다는 생각이 당시 자동

차 업계에 팽배했습니다.” 맥나마라의 지휘 아래 출시된 포드의 1956년형 모델은 패드를 댄 계기판과 더욱 안전한 자동차 핸들뿐 아니라 안전벨트가 장착된 최초의 승용차였습니다. 경쟁 업체들은 “맥나마라는 안전을 팔고 시보레는 자동차를 판다”고 말하며 비웃었죠. 그럼에도 불구하고 맥나마라는 대중의 안전을 우선시하는 자신의 경영 방식을 고수했습니다.

다양한 분야를 자유자재로 넘나드는 전문가

1961년 맥나마라는 존 F. 케네디 대통령의 부름을 받아 국방장관이 됐습니다. 그는 이른바 ‘미국의 시대(American Century)’에 대한 자신감을 전형적으로 보여주는 인물이었습니다. 맥나마라는 이념에 눈멀지 않고 사실과 통계를 근거 삼아 진실을 밝혀내고자 하는 권위 있는 전문가였습니다. 《비즈니스위크》는 맥나마라가 미국 산업계에서 본보기로 삼을 만한 훌륭한 인물, 즉 경영학에 특화된 전문가일 뿐 아니라 기술 분야 등 다양한 분야를 거침없이 넘나들며 일할 수 있는 전문가라고 평했습니다.

맥나마라는 공직에 대한 열의가 대단했습니다. 그는 포드에서 41만 달러에 달하는 연봉과 상여금을 받는 임원 중 한 명이었지만 연봉 2만 5000달러를 받는 국방장관이 되기 위해 그러한 고액 연봉도 마다하는 사람이었죠. 심지어 그는 이해 충돌을 피하기 위해 주당 47달러였던 포드 주식 3만 주에 대한 옵션을 행사하지 않았습니다.

미국 국방장관으로서 맥나마라는 방대한 군사 기지를 관리하기 위해 정밀한 접근법을 적용했습니다. 그전까지 각 부대는 자체 예산을 가지고 그 부대가 선호하는 무기 체계를 선택해 왔습니다. 그 결과 효율이 크게 떨어지고, 그 효과를 신뢰할 수 없었죠. 맥나마라는 각 부대의 이해관계에 따른 방식이 아닌 가장 효율적인 방식으로 최고의 군사력을 갖추기 위해 국가의 무기고를 최적화하기 시작했습니다. 그는 또 미국의 군사 전략을 재정비해 대참사로 이어질 수 있는 대량 보복 원칙 대신 과잉 방어 조치와 전쟁이 확대되는 것을 막기 위한 유연한 대응 원칙을 새로 정립했습니다. 의회는 그와 같은 변화에 큰 감명을 받았고, 공화당 상원의원인 배리 골드워터(Barry Goldwater)는 맥나마라를 “가장 뛰어난 국방 장관이자 걸어 다니는 IBM 기계”라고 묘사했습니다.

배리 골드워터(Barry Goldwater)는 맥나마라를 “가장 뛰어난 국방 장관이자 걸어 다니는 IBM 기계”라고 말했다.

심지어 맥나마라와 린든 존슨 대통령을 난처하게 만들었던 베트남전쟁의 가장 어려운 시기에도 맥나마라는 젊은 시절 그에게 영감을 줬던 목표, 즉 공익에 기여하는 일의 중요성을 잊지 않았습니다. 1967년 맥나마라는 미시시피에 있는 밀삽스대학에서 전한 인상 깊은 연설을 통해 ‘경영은 가장 창의적인 예술’이라고 말하며 경영에 대한 감동적인 비전을 제시했습니다. 또 그는 갈수록 더 심화되는 국가 간 빈부 격차에 대해서도 이야기했습니다. 국가 안보는 세계 안보와 불가분의 관계에 있었고, 국가 간 격차를 줄이기 위해서는 세계 안보가 보장돼야 했습니다. 노벨 경제학상을 수상한 아마르티아 센(Amartya Sen)이 말했듯 경제 발전은 곧 자유를 뜻하고 경제 발전 없이는 자유도 기대할 수 없죠. 펜타곤을 떠나 1968년부터 1981년까지 세계은행 총재를 지낸 맥나마라는 개발 기금을 늘리는 데 힘을 쏟았습니다. 그는 보건, 영양, 교육과 관련된 프로젝트를 위한 세계은행의 재정 지원을 크게 늘려 빈곤을 줄이는 데 주력했습니다. 그는 세계은행에서도 사실에 기반한 접근 방식

을 택했습니다. 세계은행은 웰빙 수준을 정량화해 측정하고 가장 효과적인 개발 프로그램에 대출금을 지원했습니다.

1980년대 들어 맥나마라의 명성은 그 빛을 잃게 되는데요, 단순히 베트남전쟁에서 그가 수행한 역할 때문만은 아니었습니다. 당시 미국 산업은 방향을 잃은 듯 보였고, 그가 모범으로 삼았던 경영 방식에도 의문이 제기되고 있었습니다. 1980년 로버트 H. 헤이즈(Robert H. Hayes)와 윌리엄 J. 애버내시(William J. Abernathy)는 HBR에 ‘경기 침체로 이끄는 경영’이라는 제목의 기사를 게재해 전문 경영인이 늘어나면서 미국이 경기 침체에 빠졌다고 주장했습니다. 그들은 이렇게 비판했습니다. “학계와 마찬가지로 경제계에서 나타나고 있는 현상은 ‘사이비 전문가’, 즉 전문 경영이라는 피상적이고 잘못된 개념에 대한 집착이다. 사이비 전문가란 특정 산업이나 기술에 대한 전문 지식이 없음에도 불구하고 낯선 회사에 들어가 재무 통제, 포트폴리오 개념, 시장 주도 전략 등을 엄격하게 적용해 회사를 성공적으로 이끌고자 하는 사람을 말한다.”

그러나 맥나마라가 내부자들이 이루지 못했거나 이루려 하지 않았던 목표를 달성할 수 있었던 것은 바로 경영 논리를 적용할 수 있는 그의 능력 덕분이었습니다. 포드자동차 회사는 승객의 안전에 집중하고 정확한 분석을 제시할 외부 전문가를 필요로 했습니다. 미국 국방부에서는 미군 기지를 체계적으로 관리해 각 기지의 이익이 아닌 국가 차원의 목표를 더 중시할 외부인을 필요로 했습니다. 맥나마라의 경영 기술은 내부자들이 방만하게 운영해 온 조직에 꼭 필요한 것이었습니다.

경기 침체를 두고 사람들은 전문 경영인들의 근시안적인 측면을 무턱대고 비난했지만 사실 그 문제는 그렇게 간단한 성격이 아니었습니다. 무엇보다 미국이 리더십을 발휘하는 데 있어 현대 경영 이론의 성공이 큰 역할을 한 건 사실이었습니다. 미국이 우위를 점하는 데 실패한 것을 두고 경영 능력을 탓하는 것은 국가들이 발전하고 국가 간 격차가 좁혀지면서 주기적으로 변할 수 있는 상대적인 경제 성과에 대한 물이해를 그대로 보여줍니다.

게다가 맥나마라의 경영 방식이 더 널리 적용됐다면, 미국 자동차 업체들이 경제적인 자동차 생산으로 효율적인 회사로 자리매김했던 해외 자동차 경쟁업체들에 맞서 더 좋은 성과를 낼 수 있었을지도 모를 일이지요. 맥나마라가 워싱턴의 부름을 받고 떠났을 때, 해외의 저비용 공장에서 합리적인 가격으로 생산될 계획에 있던 자동차 모델 카디날(Cardinal)은 결국 폐기됐습니다.

결점에 주목하기

그 장소가 회사이든 군대이든, 또 그 목적이 사업상 목적이든 인도적 목적이든 맥나마라의 경영 논리는 늘 한결같았습니다. 목표가 무엇인가? 인력이나 물질 자원 등 현재 우리가 직면해 있는 제약은 무엇인가? 목표 달성에 필요한 자원을 배분하는 데 가장 효율적인 방법은 무엇인가? 다큐멘터리 감독 에롤 모리스(Errol Morris)의 아카데미 다큐멘터리 수상작인 <포그 오브 워(The Fog of War)>에서 맥나마라는 그의 접근 방식을 두 가지 원칙으로 요약해 설명했는데, 그 두 가지는 바로 ‘효율을 극대화’하고 ‘데이터를 수집’하는 것이었습니다.

그러나 맥나마라가 지닌 강점이 늘 완벽했던 것만은 아니었습니다. 그가 지닌 강점의 어두운 측면은 베트남에

미국이 더 깊이 관여하면서 드러났습니다. 즉, 정량화할 수 있는 데이터에 기반한 합리적 분석에만 몰두하다가 결국 심각한 실수를 저지르고 말았죠. 문제는 수량화하기 어려운 데이터는 간과하기가 쉽고 동기, 희망, 분개, 용기같이 눈에 보이지 않는 무형 요소는 측정할 수 없다는 데 있었습니다.

시간이 한참 지난 뒤에 맥나마라는 그 실수를 이해할 수 있었습니다. 맥나마라는 1995년 출간한 회고록 《인 레트로스펙트(In Retrospect)》에 이렇게 적었습니다. “전선이 없는 전쟁에서 결과를 어떻게 평가해야 할지 확신할 수 없던 우리 군은 진척 상황을 수치로 측정해 내려고 애썼다. 당시 우리는 현대의 최첨단 군사 장비, 병력, 원칙으로는 개성이 강하고 의욕이 넘치는 이들의 조직적인 움직임에 맞서는 데 한계가 있다는 사실을 알지 못했다.”

또 다른 심각한 문제는 한쪽으로 치우치지 않은 공정한 데이터를 사용했다고 자신 있게 주장할 수 없다는 점이었습니다. 베트남과 관련된 데이터에는 처음부터 많은 오류가 있었습니다. 재고가 정해진 곳에 보관돼 그 숫자를 정확하게 파악할 수 있는 자동차 공장의 작업 현장과는 달랐던 거죠. 미국 국방부는 진위 여부를 제대로 확인할 수 없고 편향된 정보를 제공하는 정보원에 의존했습니다. 남베트남군에 소속된 많은 장교는 자기들 생각에 미군이 좋아할 만한 내용을 보고했고, 미군은 지나치게 낙관적인 분석을 제시하며 희망 섞인 관측을 했습니다. 컴퓨터 같다는 말이 처음에는 칭찬으로 통했지만 나중에는 비난이 돼 버리고 말았죠. 베트남전쟁의 여파로 맥나마라는 냉정함과 오만함으로 나라를 수렁에 빠트린 총명한 인물 중 한 명이라 불리며 조롱과 멸시를 받았습니다.

그러나 이러한 그의 어두운 일화에도 불구하고 로버트 맥나마라의 경력은 경영 논리와 사고가 어떻게 중요한 발전을 이뤄냈는지 알 수 있게 해 줍니다. 오늘날 우리는 사람들이 전통적인 경제 이론이 말하는 합리적인 판단을 하기보다는 조직적으로 편향된 판단을 내린다는 사실을 익히 알고 있습니다. 또 조직 내 프로세스에는 비효율적인 행동 방침을 따르거나 반대 의견을 무시하는 등의 자체적인 역학 관계가 존재해 자칫 잘못된 의사 결정으로 이어질 수 있다는 사실도 잘 알고 있죠.

성찰하며 지혜 얻기

로버트 맥나마라의 경력은 현대 경영과 현대 경영의 성공과 한계에 대한 주요 골자 그 이상의 것을 대변해 줍니다. 또 경영자들이 성찰하고 경험을 통해 지혜를 얻어 낼 수 있는 능력을 지니고 있음을 보여주기도 하죠. 맥나마라의 경우, 자기 성찰과 통찰에 대한 욕구가 특히 강했습니다. 역사학자 마거릿 맥밀런(Margaret MacMillan)은 “맥나마라는 베트남전쟁에서 미군이 어떤 실수를 했는지 받아들이기 위해 인생의 많은 시간을 할애했다”고 적었습니다. 맥나마라는 선의라 믿었던 것과 비극적인 결과를 자신이 객관적으로 바라볼 수 있기를 바라면서 실수의 근원을 이해하고자 부단히 노력했습니다.

베트남에 대해 오랜 침묵을 지키다 회고록을 출간했을 때 그는 “우리가 잘못했다, 완전히 잘못했다”고 인정했습니다. 베트남전쟁의 트라우마로 상처 입은 많은 사람이 보기에는 그런 그의 고백은 잘못을 인정하기에는 턱없이 부족한 표현에 너무 늦은 고백이었을 겁니다. 그러나 맥나마라는 《인 레트로스펙트》에 ‘베트남의 비극과 교훈’이라는 부제를 달아야 한다고 고집을 부린 사람이었죠. 그는 교훈을 통해 배우면 비극을 피할 수 있다고 믿었습니다.

사실, 스스로에게 묻고 경험을 통해 배우고자 하는 그 의지는 경영자 로버트 맥나마라에게 남은 가장 위대한 유산이었는지도 모릅니다. 85살의 맥나마라는 에롤 모리스에게 이렇게 말했습니다. “저는 이제 제 경험을 돌이켜보고 제 행동에 대한 결론을 내릴 수 있는 나이가 됐습니다. 경험을 통해 배워야 한다는 게 제 원칙입니다. 어떤 일이 있었는지 이해하기 위해 애써야 합니다. 그 과정에서 교훈을 얻고, 또 그 교훈을 전할 수 있어야 합니다.”

경험을 통한 탐구는 맥나마라의 만년을 이끌어 주는 원동력이 됐습니다. 그는 1962년 쿠바 미사일 위기를 더 깊이 이해하고 미래의 핵 대결을 피할 수 있는 방법을 모색하기 위해 쿠바로 가서 피델 카스트로를 만났습니다. 또 그는 베트남에서 무력 충돌이 발생했을 당시 어떤 일이 잘못됐는지 자세히 알아보기 위해 베트남을 방문해 북베트남군 총사령관이었던 보응우옌잡(Vo Nguyen Giap)과 만나기도 했습니다. 맥나마라가 얻은 한 가지 중요한 통찰은 바로 적들과 공감하고 그들의 입장에서 세상을 바라보는 노력을 기울이는 게 무엇보다 중요하다는 것이었습니다. 그는 미국 외교관들이 흐루쇼프(Khrushchev) 총리의 생각을 이해할 수 있었기에 쿠바 미사일 위기가 평화적으로 해결됐다는 결론을 내렸습니다. 그러나 베트남의 경우, 미국은 상대방의 동기와 우선순위를 제대로 파악하지 못했다고 시인했죠. 맥나마라는 “우리는 베트남전쟁을 냉전의 한 요소로 바라봤다. 그들 입장에서 그 전쟁은 냉전이 아닌 내전이였다”고 말하면서 그것은 “베트남 사람들의 역사, 문화, 정치, 그리고 베트남 지도자들의 성격과 습관에 대한 우리의 철저한 무지를 나타내는 비극적인 실수”였다고 회상했습니다.

그러나 그렇다고 해서 맥나마라가 합리적 분석을 더 이상 신뢰하지 않았다고 말한다면 사실을 왜곡하는 것이나 다름없겠죠. 사실 오늘날 우리가 직면해 있는 지구 온난화, 수질 오염, 보건 의료, 경제 개발 등과 관련된 큰 과제들은 분명 논리적인 분석의 힘을 필요로 합니다. 미국 질병통제센터와 빌 & 멀린다 게이츠 재단과 같은 이질적인 조직만 봐도 그 조직 내에서 이상주의와 합리적 분석이 결코 다른 목적을 가지고 대립하지는 않죠. 1995년 한 인터뷰에서 맥나마라는 이 주제에 대해 다시 언급했습니다. “저는 뜨거운 가슴과 차가운 머리가 서로 대립한다고 생각하지 않습니다. 행동에는 깊은 사색이 동반돼야 합니다.”

오늘날 우리 앞에 놓인 문제들은 과거 세대들이 겪었던 문제들과는 질적으로 다르다는 생각이 들 수도 있습니다. 실제로 환경에 대한 위협은 그 어느 때보다 심각하고, 세계화의 압박은 더 심화되고 있으며, 우리가 사용하는 기술은 몇 년 전만 해도 상상조차 할 수 없던 것들이죠. 그러나 경영의 목적과 목표에 대한 다양한 질문 대부분이 여전히 그대로 존재하며, 오늘날의 경영자들 역시 과거의 경영자들과 똑같은 딜레마를 마주하곤 합니다.

2005년 맥나마라는 89번째 생일을 몇 달 앞둔 시점에 하버드경영대학원을 다시 찾아 학생들과 의사 결정에 관한 이야기를 나눴습니다. 그 자리에서 그는 몇 가지 교훈을 강조해 말했습니다.

1. 아무리 최선을 다해도 이성만으로는 인류를 구할 수 없다.
2. 인간이 선의를 갖고 행동할 수는 있어도 모든 것을 다 알 수는 없다.
3. 상대방을 이해하고 우리의 생각이 맞는지 제대로 확인하기 위해서는 그들은 악마로 바라보기보다는 그들 입장에서 생각하고 공감할 수 있어야 한다.

공감 능력이 부족하다는 비난을 자주 받았던 한 사람이 우리에게 적들의 입장에 공감하라며 충고했습니다. 합리적인 사고에 큰 자부심을 가졌던 한 사람이 그 누구도 완벽히 이성적인 방식으로 결정을 내릴 수 없기 때문에 이성만으로는 인류를 지킬 수 없으며, 그렇기 때문에 우리 개개인의 불합리성에 대항할 수 있는 시스템이 구축돼야 한다는 결론을 내렸습니다. 경영자의 자질을 판단하는 마지막 척도는 단순히 부를 축적하거나 자신이 약속한 임무를 수행하는 능력이 아닌 자신의 행동을 살피고 지혜를 얻고자 하는 의지가 될 수도 있을 겁니다.

원문: [Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management](#)

필 로젠츠바이크는 IMD에서 국제 경영과 전략을 가르치는 교수다. 저서로 <올바른 결정은 어떻게 하는가> 등이 있다.

번역 이정미 에디팅 조진서