

히딩크식 「환경경영」

金智燾 연구원
삼성지구환경연구소

삼성지구환경연구소는 지난 5월 히딩크식 「환경경영」이라는 보고서를 발표했다. 최근 한국 축구팀이 보여준 저력은 가히 세계적이었다. 히딩크 감독은 우리에게 할 수 있다는 희망을 분명히 보여준 명감독이다. 이에 본지는 환경경영 부분 중 CEO의 의사결정과 관련된 부분에 있어 도움이 될 것으로 사료되어 히딩크식 「환경경영」보고서에서 발췌, 게재코자 한다. (편집자 주)

■ 우리 기업은 약 10년간 환경경영을 위해 환경경영시스템(EMS, Environment Management System), ISO 14000등 선진 환경기법을 도입하였으나, 여전히 환경은 기업경영과 물리적으로만 결합되었을 뿐 화학적으로 결합되지 못한 채 경영의 핵심 요소로서 자리 잡고 있지 못하고 있음.

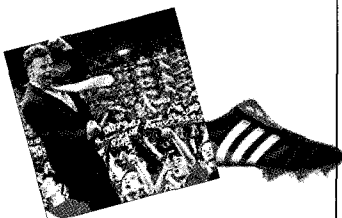
- 단기간 성과에 유난히 집착하는 한국 기업의 만연된 문화를 감안한다면 지속적인 증진을 필요로 하는 환

경경영이 우선순위에서 밀린 것은 어찌보면 당연한 결과라 할 수 있음.

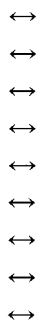
- 특히 최근 들어 환경의 중요성에 대한 인식은 그 어느 때보다도 높아지고 있으나 정작 실행에 옮기는 데에는 여전히 인색한 우리의 기업 현실은 히딩크 감독이 부임하기 전 한국 축구의 모습과 흡사하다고 할 수 있음.

■ 따라서 히딩크 감독과 국가 대표팀 운영방식은 아직

〈표1〉 관전포인트



- 월드컵 16강
- 실점/득점
- 축구 선진화
- 축구 전술, 전략
- 축구의 포메이션
 - 감독
 - 수비수
 - 미드필더
 - 공격수



- 글로벌 환경친화기업
- 환경사고/환경이 경영에 기여
- 환경의 글로벌 경쟁력 확보
- 환경경영 전략, 시스템, 메카니즘
- 기업 환경경영 조직
 - CEO
 - 환경안전부서
 - 개발, 제조, 구매, 관리부서
 - 영업, 마케팅

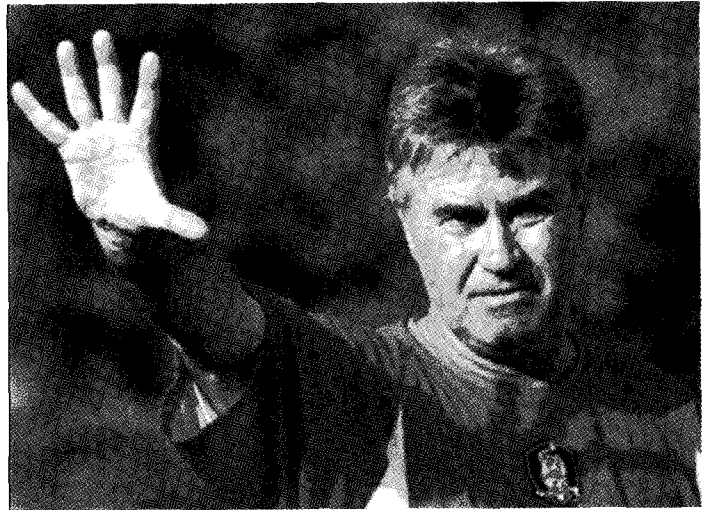
도 멀었다고 인식되고 있는 우리의 기업 환경경영을 혁신시키는데 있어 시사하는 바가 크다 할 수 있음.

- 특히 여러 환경부문 중 CEO의 의사결정과 관련된 부분에 있어 도움을 줄 수 있을 것으로 생각됨.

1. 히딩크 감독의 축구

흔들리지 않는 리더쉽

- 경기 결과에 따라 평가가 달라지는 한국 축구의 풍토 속에서, 히딩크 감독은 자신의 카리스마를 가지고 흔들리지 않는 리더쉽을 발휘함.
 - 단기간의 성적에 대한 조급증으로 인해 올해 초 북중미 골드컵 축구대회와 우루과이 대표팀과의 평가전으로 이어지는 연패와 사생활 문제가 겹쳐지면서 자질론의 시비가 있었으나 감독으로서 중심을 잡고 선수를 장악했음.
 - 이는 히딩크 감독이 한국식 축구에 선진축구를 접목 시키야 하는 것과 월드컵 16강을 넘어야 한다는 명확한 목표를 인식하고, 현 시점에서 내가 해야 할 것이 무엇인가 (Here and Now)에 대한 의식이 분명했기 때문임.
 - 특히 선수에게 자신감을 북돋워 주고 엄할 때와 포용할 때를 분명히 함으로써 선수들이 믿고 따를 수 있는 분위기를 조성함 (* 선수간에 히딩크 감독의 별칭은 "할배")
 - 따라서 감독의 일관되면서도 지속적인 전술 개발 및 프로그램 적용은 선수들로 하여금 안정감을 주게 했고 결과적으로 선수 개개인이 나가야 할 방향을 스스로 정하게 하여 부단히 노력할 수 있게 하였음.



- 결과적으로 지장과 덕장을 겸비한 감독으로서의 모습은 최근 대부분의 대표선수가 월드컵 성적과 무관하게 히딩크 감독의 유임을 찬성한다는 결론을 내리게 함 (스포츠 투데이).

과학적 분석과 시스템적인 접근

- 히딩크 감독은 한국이 16강을 넘기 위한 전력이 4요소를 전술, 정신력, 체력, 개인기로 보고 각 항목별 강약점을 분석하여 강점을 살리고 약점은 보완해 나감.
 - 특히 이러한 과정에서 우리가 알고 있는 한국 축구의 문제점과 선진 분석기법에 의해 도출된 문제점간에 차이가 있음을 발견하게 되었음.
 - 이러한 차이는 분석 기법의 깊이에 차이가 있는 것으로 보임.
 - 우리가 알고 있는 한국 축구의 문제점
 - : 유럽과 남미에 비해 기술과 개인기에 크게 뒤진 기술발전이 중점을 두어야 함.
 - : 한국 축구의 정신력은 세계 최고임.

- 히딩크가 파악한 문제점
 - : 기술은 100점 만점에 85점 수준으로 문제가 되지 않음.
 - : 정신력은 투지만 좋을 뿐 도전의식, 책임감, 신념, 동기부여, 경험, 커뮤니케이션이 부족함. 체력이 약함.

■ 보완대상의 1순위를 체력과 경험에 두고 구체적 목표를 수립함.

- 체력을 스피드, 파워, 지구력으로 세분화하고 현재 80, 60, 50인 각각의 점수를 월드컵 전까지 100으로 만들.
- 정신력을 높이기 위해 축구장에서 전술을 펼치기 위한 커뮤니케이션을 늘리고, 강 팀과의 많은 경기경험을 쌓음.

■ 목표 달성을 위한 전문 프로그램 적용

- 비디오 분석
 - 비디오 분석가를 영입, 개개인의 문제점 및 개선방향을 제시함으로써 단기적으로는 선수 개개인, 장기적으로는 팀 전체의 전력 향상을 꾀함.
- 파워 프로그램
 - 체력담당 트레이너를 영입, 스피드와 볼을 향한 몸싸움 능력 등을 향상시킴과 동시에 생각하는 플레이(적절한 타이밍에서의 순간적인 스피드, 상대선수에 대한 대처능력 등)을 같이 발전시킴으로써 현대 축구의 빠른 템포에 적응할 수 있게 함.
- 선수 개개인에 대한 지수관리
 - 노트북에 선수 개개인에 대한 자세한 컨디션 지수와 체력 측정치를 입력해 놓고 세밀하게 관찰하면서 체력훈련을 실시함.

- 과학적인 분석과 시스템적 접근을 통한 대표팀 관리는 현 시점에 가장 우수한 선수를 선발할 수 있게 하는 밑거름이 됨.

글로벌 스탠다드를 한국 축구에 적용

■ 토탈 사커(Total Soccer)를 구사함.

- 전원수비, 전원공격의 토탈 사커를 구사할 수 있게 함으로써 한 경기에서도 다양하게 전형 변화와 공격과 수비간의 유기적인 움직임이 가능하게 됨. 결국 상대에 따라 적절한 전략을 수행할 수 있게 됨.

■ 한결 세련된 압박축구를 구사할 수 있게 됨.

- 압박의 양과 질적인 향상이 이루어 짐.
- 우선 양적인 향상으로 체력향상에 의해 압박시간 증가됨.
- 또한 질적인 향상으로 압박 타이밍이 좋아 짐에 따라 상대 공격수로부터의 효과적인 공격차단이 이루어 졌고, 결과적으로 공격주도율이 높아져 게임을 지배하게 됨.

경쟁을 통한 다가능 선수 육성과 세대교체

■ 히딩크 감독의 용별술은 주전경쟁과 포지션 파괴로 함축할 수 있음.

- 선수의 명성 보다는 실력 위주로 선수를 선발하였고, 그로 인해 선수 개개인이 명성이 아닌 실력을 통해 자신을 증명해야 했음.
- 선수 스스로가 감독이 원하는 선수로 바뀌기 위해 노력을 했으며, 감독은 이를 통해 선수 개개인의 잠재력을 최대한 파악함으로써 토탈 사커에 맞는 선수를 선

발할 수 있게 함.

- 뿐만 아니라 스타급 선수들 또한 히딩크 감독의 독려가 약이 되어 기술적인 발전이 이루어 졌으며, 그 결과 전체적인 전력상승으로 이어 짐.

- CEO의 환경에 대한 명확한 철학 및 의지가 있었음.
- 특히 기존의 Cost Center에서 Profit Center로 전환되어야 하는 환경부서의 최근의 경영 환경속에서 CEO의 전폭적인 지원은 필수적임.

- 특히 이러한 용병술은 수년간 과제였던 한국 축구의 세대교체를 이룰 수 있도록 한 원동력이 됨.

전원수비, 전원공격
→ **全社의 환경관리를 하라**

(표2) 히딩크 축구에 의한 한국 축구의 변화

기존 문제점	방법론	결과
□ 명성위주의 선수기용	→ □ 주전경쟁	→ □ 세대교체 성공
□ 경험부족	→ □ 강팀과의 경기	→ □ 자신감 획득
□ 커뮤니케이션 부족	→ □ 대화형 축구 적용	→ □ 전술향상
□ 포지션 교수	→ □ 포지션 파괴	→ □ 토탈 사커 정착
□ 체력한계 절감	→ □ 파워프로그램 도입	→ □ 압박축구 구사, 수비안정화

히딩크 감독은 고정된 포지션의 파괴, 그리고 고정된 포메이션의 파괴에 의한 전원공격, 전원수비만이 스피드하고 조직적인 세계 축구의 조류를 따를 수 있다고 강조함. 골이 상대방으로 넘어간 그 시점부터 공격수가 수비에 치중하지 않으면 현대 축

구에서 결코 이길 수 없음.

2. 히딩크식 「기업환경경영」

강력한 카리스마, 초지일관의 정진

→ **환경경영에 대한 CEO의 강력한 의지를 보여라**

히딩크 감독이 한국 축구를 바꾸어 놓을 수 있는 원동력은 한국의 고질적인 축구문화 속에서도 자신의 의지를 굽히지 않고 목표를 향해 매진한 것임. 특히 이를 있게 한 그의 카리스마는 역대 다른 외국인 감독의 영입과는 다른 모습임.

- 기업의 경영활동에 있어 자칫 소외될 수 있는 환경은 기업의 수장인 CEO의 강력한 의지가 있어야만 지속적으로 추진될 수 있음.

- 세계 유수의 환경경영 선진 기업들이 환경경영을 통해 경쟁력을 확보할 수 있었던 중심에서는 무엇보다도

- 성공적인 환경경영을 실행하기 위해서는 전사적인 참여가 필요함.

- 이는 환경관리를 위한 역할과 책임이 환경관리부서에만 국한되는 것이 아니라 전사적으로 공유해야 한다는 것을 의미함.
- 즉 환경경영의 실행을 통해 환경성과 개선 및 경쟁력 제고의 기회를 얻기 위해서는 각 개인이 환경경영체제 속에서 주인의식을 가져야 한다는 점임.
- 또한 각 부서간 커뮤니케이션의 증진을 통해 환경에 관한 정보가 전사적으로 공유될 수 있도록 하는 것 역시 중요함.

지역방어와 대인방어를 혼합한 수비

→ **환경사고의 시장에측과 철저한 관리를 병행하라**

최근 골을 먹지 않는 안정화된 대표팀 수비방식은 일차수비를 기초로한 지역협력 수비임. 이는 수비수가 일차적으로 자기 지역을 지키는 지역방어를 하고 이차적으로 골에 어리어 근처에 들어 오면 대인 방어를 하게 되는 것임. 특히 수비와 미드필더와의 협력을 통해 수비라인과 미드필더 간의 거리를 좁히고, 유기적인 협력을 함으로써 조직적인 수비를 하는 것임.

■ 환경담당자는 일차적으로 각종 경영활동이 유발할 수 있는 환경문제를 사전에 예측하여 사고 발생의 소지를 근원적으로 차단하고, 이차적으로 일단 사고 위험이 감지될 경우에는 전문지식을 총 동원함은 물론 환경관리 메뉴얼에 의거 철저히 관리해야 함.

- 이를 위해 관련부서와의 유기적인 협력을 통해 커뮤니케이션의 증대와 공동의 관리 철학이 필요하며,
- 특히 환경안전부서와 개발, 제조, 구매, 관리 부서간의 긴밀한 협조와 공동대응은 환경사고가 없는 경영을 보장해 줄 수 있음.
- 따라서 이를 위해 항시 환경담당자와 관련부서가 경영활동에 있어서의 환경문제를 논의할 수 있는 협의체 또는 기구를 갖을 필요가 있음.

과학적 데이터에 기초한 팀 운영

→ 과학적인 환경경영 기법을 통해 지속적인 개선을 하라

히딩크 감독은 초기부터 월드컵 16강에 맞추어 한국 대표팀의 전력을 지표통해 관리해 왔음. 결국 이러한 관리는 우리 대표팀이 목표를 달성하기 위해 우리의 위치가 어디에 있으며, 목표까지의 거리가 얼마나 떨어져 있고, 현 위치와 목표간의 GAP을 줄이기 위해 어떠한 전력을 수립해야 하는 지를 과학적으로 관리할 수 있게 하였음.

■ 환경경영은 Plan-Do-Check-Act(PDCA)의 사이클을 통해 지속적인 개선을 하는 것이며, 특히 Plan의 단계에서의 초기환경검토, Do 단계에서의 전과정 평가(LCA, Life Cycle Assessment)와 물질수지(Material Input/Output) 분석, Check 단계에서의 환경성과평가(EPE, Environment Performance Evaluation) 등의 과학적 환경경영 기법이 적용되고 있음.

- 특히 이러한 기법들은 지속적으로 전개되는 환경경영 프로그램과 더불어 더욱 높은 수준의 환경목표를 달성하게 됨.

■ 이러한 과학적 환경경영 기법들을 통해 기업은 물론 기업이 제공하는 제품 및 서비스의 현 위치를 파악할 수 있게 되며, 그 결과는 환경성과 개선을 위한 체계적인 목표를 설정할 수 있도록 해줄 수 있음.

주전경쟁, 강력한 체력

→ 실력있는 환경담당 인력을 키워라

히딩크 감독이 선호하는 선수는 체력과 스피드가 좋고, 멀티 포지션을 소화해 낼 수 있는 멀티 플레이어임. 따라서 히딩크호의 황태자가 된 선수도 있지만 반대로 스타급 선수들은 주전에 남기 위해 많은 노력을 하게 되었고, 결국 팀 전력의 상승이 이루어 지게 됨.

■ 환경경영에는 다양한 기법 및 프로그램이 있지만 결국 중요한 것은 사람임.

■ 환경문제가 기업의 경영에 점점 직접적인 영향을 미치고 있는 상황에서 실력있는 환경담당 인력의 양성을 매우 중요함.

- 환경담당 인력의 다방면에 업무능력을 제고(직무확대,

Job enlargement)하는 것은 물론 전문성을 제고 (직고충실, Job enrichment)할 수 있도록 교육 훈련의 기회가 주어져야 함.

- 특히 한국 축구가 강해졌다는 것이 안정된 수비와 탄탄한 허리에 있는 것 처럼, 환경담당자의 실력 증진 및 관련 부서의 환경업무에 대한 지식 확대가 기업의 글로벌 환경친화기업으로 가는 지름길이라는 것을 주지해야 함.

현대 축구의 흐름을 따랐다.

→ 환경관련 국제동향을 항상 주시하라

히딩크 감독은 선진 축구가 정교한 패스, 스피드, 압박, 조직력으로 특징 지워지는 것을 알고 한국 축구를 이러한 흐름 속에 적합하도록 훈련 시켰음. 선진 축구의 장점을 한국 축구에 접목시킴으로써 한국의 축구가 세계의 축구를 이해할 수 있도록 했음. 특히 과거 단순히 말로만 들었던, 압박축구와 일자수비를 어설프게 적용하는 것이 아니라 실제 세련되게 구사할 수 있게 함으로써 보다 실질적인 전력상승을 이루어 낼 수 있었음.

- 환경관련 국제 움직임은 급변하고 있지만 우리 기업들은 그 움직임에 사전대응하는데 있어 민첩성과 정확성에 미흡함.

- 국제동향을 표면적인 면만을 이해함으로써 경쟁우위 확보는 물론 기회창출과 연출시키지 못함으로써 경영에 직접적인 기여를 하지 못해 왔음.
- 국제적인 환경관련 동향을 주시하는 것은 결국 기업의 생존과 직결함을 인식하는 것이 중요함.

새로운 선수 발굴

→ 환경친화적인 공급업체와 거래하라

히딩크 감독의 한국축구 바꾸기의 시작은 국제무대에 통할 수 있는 스피드와 체력 그리고 두 가지 이상의 포지션을 소화할 수 있는 선수를 발굴하는 것이었음. 이를 통해 그동안 세칭 엘리트 코스를 밟지 않았지만 탁월한 기량을 가지고 있던 유일용, 김남일, 최진철과 같은 훌륭한 선수들을 발굴할 수 있었으며, 결국 한국 축구의 수년간의 과제였던 세대교체를 이룰 수 있었음.

- 최근 환경경영의 특징이 전과정을 고려하는 환경경영, 제품중심의 환경경영으로 전개됨에 따라 공급망(SCM, Supply Chain Management)의 환경친화성이 강조되고 있음.

- 3M, Xerox, Canon, Body Shop 등 선진기업은 이미 환경친화적인 공급망관리 체계를 구축함으로써 제품 및 서비스의 전과정에 걸친 환경비용을 최소화했으며,
- 공급업체로부터 환경친화적인 자재 및 부품의 구매는 제품 및 서비스를 환경친화적으로 바꾸는 최우선의 과제임.
- 특히, 제품의 전과정에 걸친 비용과 환경영향의 80% 이상이 제품의 기획단계에서 결정이 되는 만큼 제품의 기획단계에서 환경친화적인 기술, 제품, 서비스를 공급할 수 있는 공급업체의 참여는 기업 경쟁우위를 확보하는 차별화 기반이 됨.

참고자료

1. "D-50 히딩크의 도전", MBC 월드컵 특집 다큐멘터리, 4. 11 방송
2. www.worldcup.co.kr
3. www.dailysports.co.kr
4. www.sportsseoul.co.kr
5. www.sportschosun.co.kr

