

13차시 검소하고 평등한 문화를 만들다

학습 내용

1. 기업문화의 중요성
2. 이케아의 독특한 기업문화

1. 기업문화의 중요성

1-1. 문화적 자본, 그리고 사회적 자본 (동영상)

누가 뭐라고 해도 우리가 현재 자본주의 사회에 살고 있음을 부정할 수는 없다. 그런데 자본이란 무엇이고 얼마나 다양한 자본이 있는지 생각해 본 적이 있는가? 자본 하면 보통 기계나 생산설비 같은 물질 자본(physical capital)이나 현금, 주식, 채권 같은 금융자본(financial capital)을 우선 연상할지 모른다. 하지만 우리 인간에게 체화되어 있는 인적자본(human capital)도 매우 중요한 자본이고 우리 몸에 체화되어 있지 않아도 인간의 정신적, 지적 활동의 축적물인 지식 자본(intellectual capital)도 엄연히 자본이다. 또 항상 우리 주위에서 조용히 있을 것이라고 생각하고 무심코 착취만 했던 환경도 따지고 보면 자연자본(natural capital)이다.

우리 눈에 보이지는 않지만 역사를 통해 우리의 사고방식, 가치관, 정체성, 라이프스타일에 강력한 영향을 미쳐온 문화자본(cultural capital)도 있다. 우리의 신체적 유전자를 진(gene)이라고 한다면, 문화적 유전자는 밈(meme)이라 부른다. 밈은 구체적으로 유전자처럼 개체의 기억에 저장되거나 다른 개체의 기억으로 복제될 수 있는 문화 요소를 뜻한다. 밈은 유전자처럼 자신의 영역을 확장하면서 전파되어 왔으나 신체적 유전자와는 다르게 생물적인 수직적 복제가 아니라 ‘모방’이라는 수평적 방법을 통해 전개되어 왔다. 밈은 진화생물학자인 리처드 도킨스(Richard Dawkins)가 1976년 그의 저서 ‘이기적 유전자’에서 처음 제시한 단어다.

문화적 자본 못지않게 우리에게 또 매우 중요한 것으로 사회적 자본(social capital)이 있다. 우리 인간과 조직 사이에 형성된 신뢰성(trust), 진실성(integrity), 단결성(solidarity)이 이에 해당된다. 사람과 조직 간에 신뢰성이 형성되어 있지 않다면 커뮤니케이션을 하느라 많은 비용이 들어 사회 전체는 매우 비효율적으로 운영될 수밖에 없다. 그래서 사회적 자본이 잘 구축되어 있으면 사회 전체의 생산성은 크게 올라가게 마련이다.

1-2. 기업문화의 중요성

국가경제 전체에서 문화적 자본, 사회적 자본이 중요하다면 더 작지만 빠르게 움직여야 하는 목표지향적인 기업조직에서는 더욱 중요하다. 기업의 문화적 자본과 사회적 자본이 합쳐진 것이 기업문화의 핵심이다. 기업문화는 한 눈에 훤히 보이지는 않지만 회사 전체 분위기와 직원들의 작업 분위기를 좌지우지하고 기업의 생산성으로 직결된다. 또 기업문화에 따라 직원들이 일하고 싶은 기업이 될 수도 있고 아닐 수도 있다.

과거에는 기업문화라는 말조차도 없었다. 1960년대에는 조직문화라는 말이 사용되기는 했다. 1970년대에 이르러 테렌스 딜(Terrence E. Deal)과 앨런 케네디(Allan Kennedy)가 [Corporate Cultures]라는 책을 내면서 기업문화라는 용어를 만들어냈다. 그러다가 톰 피터스와 로버트 워터맨이 1980년대 초반에 쓴 베스트셀러 [초우량기업의 조건(In Search of Excellence)]에서 초우량기업은 예외없이 좋은 기업문화를 지니고 있음을 지적하면서 기업문화의 중요성이 크게 부각되었다.

특히 두 기업이 합병을 하면 원래 두 기업은 다른 기업문화를 가지고 있었기 때문에 합쳐진 회사의 직원들은 혼란과 갈등을 겪을 수 있다. 합쳐진 두 회사 중 한 기업이 다른 기업에 비해 규모면에서 압도적으로 크다면 기업문화 조정은 오히려 쉬울 수 있다. 하지만 두 기업의 규모가 비슷하든가 아니면 피인수 기업이 인수 기업보다 크다면 상황은 매우 복잡해진다.

두 기업이 인수합병 되기까지의 과정도 어렵지만 인수합병 후의 과정은 더욱 어렵다. 만약 인수합병후 조정과정이 성공하지 못하고 기업내 두 조직이 평행선을 그으며 서로 반목한다면 가까스로 성공시켰던 인수합병은 오히려 승자의 저주가 될 수도 있다. 두 조직 통합에는 여러 단계가 있는데 재정적 통합, 전산 통합, 인적 통합, 기업 네이밍 통합, 기업문화 통합 등이 바로 그렇다. 이 중에 중장기적으로 제일 중요한 이슈는 기업문화다. 두 회사의 체질이 다르고 역사가 다르고 구성원들의 사고방식과 행태, 목표가 다르기 때문이다. 따라서 인수합병후 두 조직의 기업문화를 일체화하는 것이 매우 중요하다.

2001년에 노벨경제학상을 수상한 조지 애커로프(George Akerlof)는 최신 책 ‘아이덴티티 경제학(identity economics)’에서 조직에서 ‘정체성(identity)’ 이슈의 중요성을 역설했다. 사람들은 자신의 생각이나 철학, 취향에 맞는 일을 할 때에는 행복해하고 그것에 거슬리는 일을 할 수 없이 해야 할 때에는 불행을 느낀다. 자신이 일하는 회사가 다른 회사와 합병이 되었는데 그 회사의 미션이나 비전이 자신의 생각과 다르면 열심히 일하려는 의욕이 떨어진다는 것이다. 자신이 속한 기업과 자신을 동일시 하는 직원은 인사이드(insider)이고, 그리고 기업과 자신을 동일시하지 않는 직원은 아웃사이드(outsider)라 할 수 있다. 이 때 회사가 적절한 교육을 통해 아웃사이드를 인사이드로 바꾸는 것이 이직률도 줄이고 생산성도 높인다.

* 팁 : 유니레버 사례

유니레버 그룹은 다양한 생활용품을 많이 만들어 판매하는 기업들을 많이 갖고 있기로 유명하다. 레버 브라더스(Lever Brothers)와 엘리다 파베르체(Elida Faberge) 회사는 합병되어 레버 파베르체가 되었는데 합병 후에도 두 조직의 이질감 때문에 문제가 많았다. 그래서 구성원들의 창의적인 능력을 개발하고 이질감을 제거하여 기업문화를 혁신하기 위해 2001년에 카탈리스트 프로그램을 도입하였다. 카탈리스트(catalyst)란 자신은 변하지 않으면서 상대방들을 변화시키는 촉매를 말한다.

레버 파베르체는 특히 문화예술을 촉매로 사용하였는데 기업문화 혁신, 작업환경 변화, 동기 부여, 창의성 증진이라는 효과를 얻어 큰 성공을 거두었다. 이 성공에 자극을 받아 유니레버는 2007년부터 카탈리스트 프로그램을 ‘People Vitality Program’으로 확대발전시켰는데 프로그램의 범위가 예술에서 스포츠, 과학, 건강, 웰빙으로 늘어났다.

* 팁 : 프로그레시브 보험사 사례

미국에서 성장율과 수익성이 매우 높은 보험사로 프로그레시브(Progressive Corp.)가 있다. 이

회사는 혁신적인 보험상품을 많이 만들기로 유명하다. 이 회사는 직원들이 상상력과 창의력을 발휘하여 놀라운 보험 상품을 만들 수 있도록 기업의 분위기를 만드는데 많은 노력을 기울였다. 이 회사의 CEO는 신진 화가들의 작품을 평소에 많이 수집했는데 이 미술품을 창고에 쌓아두기만 하지 않았다.

도서관에서 책을 직원들에게 빌려 주듯이 이 회사는 그림을 직원들에게 빌려주었다. 직원들은 자신의 사무실 벽에 빌린 그림을 걸어두었는데 이는 틀에 박힌 사무실 분위기를 바꾸는데 크게 기여했다. 작품이 질리면 그 작품을 반납하고 새 작품을 빌리면 된다. 이런 회사 분위기에서 상상력과 창의력이 술술 나서 혁신적인 신상품 아이디어는 연달아 나왔다.

1-3. 기업문화가 갈수록 중요해지는 이유

- 갈수록 기업문화가 중요해지는 이유

과거에는 자신이 입사할 회사를 선택하는 기준에 있어서 기업문화는 별로 중요하지 않았다. 회사 규모가 얼마나 큰지, 수익이 얼마나 많이 나는지, 연봉이 얼마나 높은지, 일반 국민들의 회사에 대한 이미지는 어떤지가 중요했다.

하지만 요즘 회사 선택의 기준에 이런 외형적인 면이 차지하는 비중은 점점 적어지고 있다. 이제는 자신이 회사에서 얼마나 재미있게 일할 수 있는지, 자아를 얼마나 실현할 수 있는지를 따져본다. 평생직장 개념이 희석되고 자아실현, 정신 개념이 확산되면서 이런 현상은 더욱 강화되고 있다. 우리가 기업문화의 중요성을 더욱 인식하고 좋은 기업문화를 조성하는데 노력을 많이 기울여야 하는 이유가 바로 여기에 있다.

기업에서 기업문화는 매우 중요하다. 회사에서 매일 일상적으로 이런 저런 일을 할 때 기업문화는 자연스럽게 나타난다. 회사 구성원들은 회사의 가치관, 표준, 비공식적인 준칙에 영향을 받아 자신도 모르게 말하고 행동하기 때문이다. 따라서 올바른 기업문화가 형성되면 직원들은 소속감, 우애감, 협동정신, 충성심이 생겨 그 회사의 경쟁력은 덩달아 높아지게 된다. 기업문화가 직원들의 마음에 들면 회사에 대한 충성심도 높아지고 단순히 월급을 받기 위한 조직이 아니라 자신의 가치관을 실현하고 자신의 삶의 질을 높이는 조직이 되기 때문이다.

한 기업의 독특한 기업문화는 그 회사의 정체성을 살리는 것은 물론이고 직원들을 채용하고 유지하는 데에도 큰 도움이 된다. 기업들은 일반적으로 이런 문제 때문에 골머리를 앓는다.

- . 잦은 직원 이직
- . 우수 매니저를 경쟁기업에 빼앗기는 것
- . 과도한 근무시간, 과도한 작업부하, 낮은 연봉 때문에 매장 근무 기피

물론 연봉을 높여서 이런 문제를 어느 정도 해결할 수도 있으나 이런 해결책 또한 문제가 많다. 조금만 더 높은 연봉을 다른 기업으로부터 제안 받으면 그 직원은 금방 다른 기업으

로 가버리기 때문이다.

사실 직원들은 연봉도 중시하지만 직업의 안정성, 직장에서 자신이 인정받는 것, 직장에 대한 소속감, 자신의 능력 개발 기회, 작업 조건도 매우 중시한다. 따라서 연봉이 어느 정도 합리적이고 공정하기만 한다면 연봉은 적게 받아도 좋다는 것이 직원 대상 서베이에서 나온 조사 결과다.

- 기업문화의 결정 요인

한 회사의 기업문화는 갑자기 형성되지 않는다. 오랜 기간에 걸쳐 축적되어 자연스럽게 형성된다. 우선 창업자와 오래 근무한 CEO가 기업문화 형성에 크게 기여한다. 그리고 그 회사가 속해 있는 국가나 도시, 지역도 중요한 요인이다. 그리고 그 회사 자체의 독특한 행태, 사고방식도 중요한 요인이다.

이케아의 기업문화는 상당히 독특하다. 창업자 요인으로는 잉바르 캄프라드의 핵심가치관이 기업문화 형성에 크게 영향을 끼쳤고, 잉바르 캄프라드와 이케아가 탄생했던 스웨덴, 더 작게는 스몰란드, 엘름타리드의 지역 정서도 영향을 많이 끼쳤다. 그리고 이케아가 발전 과정에서 자연스럽게 형성된 것들이 축적되어 이케아의 기업문화를 만들어 나갔다.

2. 이케아의 독특한 조직문화

2-1. 인사제도

- 직원 채용 : 직원 선발시 학력이 최고 기준이 아니다. 성격과 잠재력을 중시한다.
모집 공고 문구를 보면 잘 알 수 있다. '우리는 대학 졸업장이나 성적표보다 더 강력한 힘을 믿는다. 바로 의지다.'

- 업무 이동

조직에 따라 어떤 조직은 한 사람이 한 군데에 오랫동안 근무하는 것을 원하기도 한다. 하지만 다른 조직은 사람들을 일정 기간만 근무하게 하고 그 기간이 지나면 매우 다른 조직으로 인사이동시킨다. 일장일단이 있지만 이케아는 후자에 속한다. 이케아에서는 가장 전도가 유명한 젊은 직원들을 18개월마다 회사의 여기저기로 인사이동을 시킨다.

그러면 어떤 부서로 배치 받은 것이 좋을까? 대부분의 직원들은 매장 근무를 선호한다. 왜냐하면 매장 근무는 그 사람의 능력을 인정했다는 것이고 승진에 있어서 중요한 길목이기 때문이다. 매장 다음으로 중요한 부서는 물류센터와 공급업체 근무이다.

이처럼 이케아는 현장 근무를 무엇보다 중시한다. 사업의 모든 부분에 대해 속속들이 잘 알지 않고서는 일을 잘 할 수 있다고 믿지 않기 때문이다. 매니저 같은 제너럴리스트가 되기 전에 각 분야에서 전문가가 되기를 이케아는 요구하고 있다.

- 승진

이케아의 비즈니스 언어는 영어다. 이케아에서는 하위직은 관계없지만 매니저 이상 직급에서는 스웨덴 사람이 아니면 승진이 어렵다. 그렇다고 하여 불가능하다는 말은 아니다. 이케아는 외국인 관리자에게 스웨덴어를 배우도록 장려한다. 관리자나 임원이 스웨덴어를 배우고 스웨덴 문화에 익숙하면 승진에 도움이 된다.

캐나다 여성인 케리 몰리나로는 이케아 스웨덴의 경영을 총괄한 최초의 비스웨덴이다. 그녀는 1992년에 이케아에 입사하여 이케아 스웨덴의 경영을 2005년까지 하다가 최근에 이케아 대표가 되었다.

이케아가 가장 대표적인 승진 케이스는 1986년에 이케아 회장 겸 CEO로 취임한 안데르스 모베리였다. 1943년 17세 나이에 창업하여 그로부터 43년 후인 1986년에 잉바르 캄프라드는 나이 60을 맞게 되었는데 자신은 사업 일선에서 물러나고 후계자를 정하기로 했다. 그런데 그는 당시 나이 35세에 불과했던 안데르스 모베리를 CEO로 임명했다.

안데르스 모베리는 대학을 나오지 않았는데 이른 나이에 이케아에 입사한지 20년이 되던 해였다. 그는 우선 독일, 프랑스에서 신규 매장 열 군데나 성공적으로 오픈한 경험이 풍부했

고, 일을 하는데 열정이 넘치고 팀플레이도 잘하고 밖으로 드러내지 않으면서 추진력이 강했다. 그리고 특히 잉바르 캄프라드처럼 스몰란드 토박이였다. 잉바르 캄프라드는 대학 졸업 여부와는 상관없이 사업 경험을 매우 중시했고, 동향 출신임을 감안하여 안데르스 모베리를 CEO로 앉힌 것이다. 안데르스 모베리는 1986년부터 1998년까지 13년간 이케아그룹을 성공적으로 이끈 후에 미국의 건축자재 및 주택용품 소매기업인 홈디포(Home Depot) CEO로 자리를 옮겼다.

안데르스 모베리 다음으로 이케아그룹을 이끈 회장 겸 CEO는 안데르스 달비그다. 그는 1984년 대학을 졸업하자마자 이케아에 입사하여 스위스에서 회계원으로 일하다가 잉바르 캄프라드의 개인비서 일을 맡았고, 그 다음에는 영국, 유럽 전체, 그룹 전체의 판매 총책임자 직을 성공적으로 수행했다. 그는 41세에 그룹 CEO를 맡는데, 그 역시 스몰란드 출신이다. 그는 회장 재직시 매우 빠른 기간 내에 중국 진출을 성공적으로 일구어내 잉바르 캄프라드를 놀라게 했다. 그는 1999년부터 2009년까지 10년간 그룹을 이끌었다.

한 마디로, 말해 잉바르 캄프라드는 이케아에 처음부터 오랜 근무한 사람, 성공적으로 직책을 성공적으로 수행한 사람, 30대 후반이나 40대 초반의 젊은 사람, 스웨덴 스몰란드 출신, 그래서 잉바르 캄프라드가 신뢰하는 사람을 그룹 책임자로 임명했다. 안데르스 모베리, 안데르스 달비그가 바로 그런 조건들을 채운 사람이다. 그리고 일단 임명되면 10년 이상 그룹을 이끌게 했다.

- 연수 : 이케아 학교

스웨덴 엘름홀트에는 ‘엘름홀트다 가르나’라는 이케아 사관학교가 있다. 신입직원들은 이케아 학교에 가서 ‘이케아 방식’을 주입받는다. 이들은 잉바르 캄프라드가 스몰란드에서 자라던 시절의 사진을 보고 스웨덴 기질에 대한 비디오를 시청한다. 그런 다음 그들은 그 지역 호텔의 지하로 내려가 이케아의 역사를 그린 그곳 박물관의 세 전시실을 둘러본다.

1980년대에 캄프라드는 300여 명의 이케아 특사들을 대상으로 엘름홀트에서 일주일간의 세미나를 개최하여 이케아의 역사와 문화를 몸소 훈련시켰다. 캄프라드가 손수 뽑은 이 특사들은 본보기로 행동하여 그들이 배운 바를 이케아의 다른 직원들에게 전파시켰다.

2-2. 근무 중 일상 문화

- 타인에 대한 존중 : 오드미우크헷(odmjukhet)

이케아 사람이 되려면 꼭 가져야 하는 중요한 자질이 있다. 바로 ‘오드미우크헷(odmjukhet)’다. 겸손, 절제, 그리고 타인에 대한 존중을 말한다. 그래서 어떤 일을 결정하는데 있어서 독단적인 일처리가 아니라 직원간의 합의를 매우 중시한다.

- 직원들의 책임 부여와 권한 이양

이케아 직원들은 의사결정을 하는 데 있어서 각자 자유를 누릴 수 있어 행동 반경이 넓어서

각자 책임을 지고 행동하는 경우가 많다. 많은 자유에는 당연히 큰 책임이 따른다는 것을 각자 잘 알고 있다. 하지만 자신에게 부여된 권한이 많기 때문에 각자 자신이 사업을 한다는 생각으로 일을 하게 된다. 누구의 지시를 받지 않고 자율적으로 일을 한다는 ‘책임감 있는 자유’ 의식은 회사에 오래 근속하게 하는데 중요한 요인으로 작용한다.

- 실패 장려 문화

이케아는 일을 할 때 기존에 했던 방식이 아니라 새로운 방법을 시도해 보는 것을 적극 권장한다. 물론 새로운 방식으로 일을 하다보면 실패할 가능성도 크다. 하지만 실패하지 않으면 일이 개선될 수 없다는 것을 이케아는 잘 알고 있다.

잉바르 캄프라는 유언장 8장에서 이렇게 말하고 있다. “잠자는 동안만 사람은 실수를 저지르지 않는다. 실수할 지 모른다는 두려움이 관료제의 뿌리이며 발전의 적이다.” 잉바르 캄프라드는 10대에 나찌 청년조직에 가담했다는 것을 나중에 실토히면서 자신도 실수를 많이 저질렀다는 것을 사람들에게 실토했다. 이케아에는 실수에 대한 관용이 퍼져 있다.

- 평등 문화 (동영상)

. 호칭 : 이케아에서는 직원을 같이 일하는 ‘동료(co-worker)’라고 부른다. 그리고 장기근속 직원은 ‘평생동료(lifer)’라고 부른다. 이런 호칭에서 이케아의 평등문화를 엿볼 수 있다. 수평적 계급구조인 것이다.

. 임원 대우 : 임원이라고 하여 어떤 직책을 보여주는 별다른 심벌이 없다. 회사 문 앞에 지정 주차장을 가질 수 없고, 구내식당에도 임원 전용 지정석이 따로 마련되어 있지 않다. 두둑한 접대비나 별도 차량, 휴대폰 같은 관례적인 특전도 없다. 이케아에는 반(反)관료제 공간이 있어 이 때에는 매장 관리자가 매장 전시실과 창고에서 의무적으로 근무해야 한다.

. 반말하기 : 이케아에서 모든 직원들은 서로 반말을 하고 성이 아니라 이름을 부른다. 반말을 하는 것은 평등을 지향하는 스웨덴의 합의 문화를 다른 나라에 전파하는데 도움이 된다. 입사 지원자들을 위한 이케아 안내서에도 당당하게 이렇게 쓰여 있다. “반말은 우리가 개방성, 관용 그리고 공동체 의식 같은 가치를 성취할 수 있게 해 준다.

. 자유로운 복장 : 비즈니스 정장이나 넥타이를 착용하지 않는다. 그리고 매장에서 파란 청바지와 명찰이 달리고 넥타이 없는 노란 셔츠의 유니폼 복장을 항상 한다. 매장 점장도 매장에서 자주 일을 하고 그 때는 유니폼을 입는다.

. 직원 근무 : 이케아 전체 직원의 3/4는 매장에서 근무한다. 그리고 1/4는 이케아의 내부그룹인 스웨드그룹의 서른다섯 가구공장에서 근무한다. 또 직원의 1/10(8천 명)은 디자인, 제품 개발, 구매, 물류, 정보기술 분야에서 근무한다. 이 중에 3천 명은 엘름홀트에서 근무하고 있는데, 대부분은 제품개발 일을 하고 있다. (이케아 품목은 침대, 부엌 등 11개 영역에 걸쳐 있다)

. 복지 : 이케아의 임금은 그리 높지 않다. 이 회사의 CEO 연봉도 다른 기업에 비하면 상당히 낮은 편이다. 2000년대 초 미국 이케아의 판매 직원들은 높지 않은 임금과 적은 복지 혜택에 불만을 품고 판매 직원의 3/4이 갑자기 회사를 떠난 적도 있다. 그래서 이케아는 육아 휴가, 식사비, 노후연금 보조비 같은 새로운 복지혜택을 도입하게 되었다. 그래서 2005년에 이케아는 포춘이 선정하는 ‘미국의 100대 고용인 친화기업’에 들어가기도 했다.

- 비용절감 문화

이케아 디자이너에게 도안을 그릴 때 샤프펜슬을 사용하지 말라는 공문이 내려왔다. 그 이유는 샤프펜슬은 비싼 데다가 심이 자주 부러지므로 연필을 손으로 깎아 쓰라는 내용이었다.

이케아는 [이케아와 여행]이라는 내부용 소책자를 배포했다. 가장 싼 항공운임으로 여행하는 법'과 같은 정보 목록과 경제적이고 단순한 '이케아 호텔 목록'이 들어가 있다. 이케아의 모든 관리자는 이코노미 클래스나 저가항공사로 여행하고 컨테이너 같은 싸구려 모텔에 묵으며 때로는 여러 명이 한 방을 쓰기도 한다. **이케아의 한 중역은 다른 도시에서 미팅을 하기 위해 이코노미 클래스 항공표가 없어서 일등석을 타려고 했는데 잉바르 캄프라드로부터 허락을 받지 못해서 결국 택시를 타고 350마일을 여행하기도 했다.**

이케아에서 이러한 비용절감 문화는 자체의 운영비용을 줄이는 데 크게 기여하고 있지만 그 효과는 이것에만 그치지 않는다. 이케아가 솔선수범하여 비용절감하는 모습을 보이면 공급업체를 포함하여 관련 협력업체에게 비용절감을 적극적으로 해달라고 요구하고 설득하는 데 효과적이다. 또한 이렇게 비용절감을 하면 자원을 낭비하지 않기 때문에 이케아의 환경 노력을 외부인에게 알리는 데에도 매우 효과적이다.

* 사례 : 1999년 10월 9일 직원을 대상으로 한 보너스 축제 행사

이케아는 20세기가 마무리되는 1999년 10월 9일에 직원 대상으로 큰 보너스 행사를 했다. 10월 9일에 전 세계 이케아 매장에서 발생하는 매출액을 모아 모든 직원들에게 보너스로 주는 행사였는데, 이 행사에 대해서는 미리 직원들에게 공지를 해두었다. 발생한 매출액은 직급, 연봉과 관계없이 형제애를 바탕으로 똑같이 공평하게 분배되었다. 단 어떤 직원도 그날 받는 금액이 석 달치 봉급을 초과할 수 없게 했다. 나라마다 월급에 차이가 컸기 때문인데, 중국 이케아 직원의 월급은 선진국에 비해 적었다. 지나치게 많은 보너스를 받으면 근무 시도덕성에 문제가 될 것이라는 판단에서였다.

이 행사를 위해 독일 매장에서는 아침 6시에문을열었고, 스웨덴에서는 24시간 문을 열었다. 결과적으로 전 세계 이케아 직원 5만 3천 명에게 직원당 1천6백만 유로가 돌아갔다. 이 금액은 대부분 직원에게 한 달 월급보다 많은 액수였다.

* 바이킹들의 1/n 문화

서기 800년부터 1050년경까지 활약했던 바이킹들은 노르웨이계, 덴마크계, 스웨덴계로 나뉘어 동서남북으로 약탈과 무역을 통해 진출하였고 일부 지역에서는 정착하여 그들의 세력을 만들어 나갔다. 특히 북유럽의 문화를 프랑스, 로마, 비잔틴, 아랍 문화와 접목하여 종족, 종교, 건축 등 여러 분야에서 활기를 가져다 주었다. 바이킹 지배세력들이 해당 지역에 다양성과 개방성, 균형을 만든 것이다.

바이킹의 어떤 특성이 바이킹을 그렇게 지배적인 존재로 만들었을까?

우선, 왕성한 모험정신을 들 수 있다. 그것이 약탈이든, 교역이든, 식민이든 간에 두렵게 생각하지 않고 먼 바다로, 강으로, 내륙 깊숙이 진출하였다. 바로 위험을 감수하는 모험가 정신, 개척자 정신, 상인 정신이었다.

둘째, 뛰어난 기술력이다. 이런 위험을 감수하려면 뛰어난 배를 만드는 조선력, 거친 바다에서 살아 남는 항해술을 보유했다.

셋째, 다른 지역에 대한 문화 적응력이다. 다른 나라에 진출해 교역을 하고 정착하려면 군사력도 필요하지만 그 지역 주민들과 소통하고 문화에 적응하는 능력이 없어서는 안 된다.

넷째, 자유롭고 평등한 사회제도와 개인의 자주 독립 정신이다. 바이킹들은 그 당시 기준에 비해 훨씬 자유롭고 평등한 사회제도를 가지고 있었기 때문에 바이킹들은 훨씬 자유분방하고 독립적으로 개인의 능력을 최대한 발휘할 수 있었다.

바이킹들에게는 1/n 문화가 있었다. 팀을 짜서 배를 타고 약탈을 해오면 직급과 상관없이 약탈물을 똑같이 나누어 가졌던 것이다. 북유럽인들의 평등 문화를 엿볼 수 있다.

바이킹들은 여러 음식을 늘어놓고 자신이 먹고 싶은 것을 원하는 만큼 접시에 담아 먹었는데 이를 바이킹 요리라 한다. 요즘 말로 뷔페(buffet)다. 바이킹 사람들은 체구도 크고 식욕이 많아 코스별로 음식이 조금씩 나오는 것으로는 도저히 욕구를 채우지 못했을 것이다. 자신이 직접 가서 먹고 싶은 만큼 가지고 와서 먹고 부족하면 다시 가서 음식을 떠 오는 것이 분에 찼을 것이다.

* 팁 : 스웨덴의 평등 민주사회 역사

스웨덴은 늘 대단히 민주적이고 계급 없는 사회였다. 스웨덴은 다른 나라에 비해 역사적으로 아주 이른 시기부터 농부들이 자기 땅을 소유할 수 있었다.

1920년에 정권을 잡은 사회민주당은 복지국가 설계를 하여 오랫동안 집권을 하였다. 이들은 사회주의를 국민의 가정이라는 공동체 의식으로 재정의하였다.

스웨덴의 복지국가 정책은 스웨덴어로 ‘폴트엠메트(folkhemmet)’라고 알려진 ‘국민의 가정’이

라는 공감대에서 탄생했다. 상당 부분 프로테스탄트 루터주의 문화에서 연유한 이 개념은 약자에 대한 배려가 사회 전체의 책임이라는 것이다.

사회민주당은 국민의 가정을 만들었고, 잉바르 캄프라드는 거기에 가구를 배치했다.

2-3. 창업자 정신

이케아가 이런 독특한 기업문화를 형성하는 데 있어서 창업자의 가치관과 경험, 그리고 스웨덴 문화가 크게 영향을 주었다.

- 엘름타리드 정신

잉바르 캄프라드는 스웨덴 남부의 스몰란드 중에서도 엘름타리드에서 태어났다. 그는 엘름타리드에서 태어나 성장하고 사업을 전개하면서 많은 영향을 받았다. 그는 공동체정신, 절약, 배려, 희생, 소박함, 가족주의, 온정주의를 배운 것이다. 바로 엘름타리드 정신을 배웠다. 이런 경험이 축적되어 그에게는 다양한 이미지가 형성되었다.

- 다정다감한 아버지 이미지

잉바르 캄프라드는 직원을 나무라기도 잘 하지만 또 달래기 위해 그들을 쓰다듬고, 직원 포옹을 자주 한기도 한다. 직원들에게 보내는 편지는 항상 ‘사랑하는 이케아 가족 여러분’으로 시작한다. 그는 매장을 자주 방문하여 점검한다.

- 짠돌이, 근검절약 이미지

잉바르 캄프라드의 유언장 4장을 보면 이런 말이 있다. “자원의 낭비는 이케아에서 대죄다. 그것은 인류의 가장 큰 병 중 하나다. 당신의 자원을 이케아 식으로 쓰라. 그러면 아주 작은 수단으로 큰 결과를 이룰 것이다.” 그래서 잉바르 캄프라드의 절약 정신은 이케아 회사의 여기저기에 잘 스며 들어가 있다.

창업자나 CEO는 구식 자동차를 자랑스럽게 타고 다닌다. 1999년 안데르스 달비그가 CEO가 되었을 때 잉바르 캄프라드는 러시아 자동차 브랜드인 라다를 타고 있었고, 안데르스 달비그는 체코 자동차 브랜드인 스코다를 타고 있었다. 물론 모두 20년이 넘는 자동차였다. 경주장에서 두 자동차가 승부를 겨루었는데 둘 다 시속 60km를 내지 못했다. 이 이야기는 진실 여부를 떠나서 사람들에게 이케아 사람은 검약하다는 메시지를 충분히 전달하고 있다. 따라서 이케아 일반 직원들은 회사에 출근할 때 자신에게 비싼 자동차를 있더라도 평범한 구식 자동차를 몰고 회사에 출근한다.

이케아는 직원들이 다른 취미생활을 갖지 않기를 희망한다. 19세기 독일의 철강왕 알프레드 크루프도 마찬가지였다.

- 산업적 복지가 이미지

스웨덴 국가는 사회민주당이 오래 집권을 한 결과, 다수를 위한 민주적 복지사회로 자리잡았다. 이케아는 적절한 품질의 가구를 저렴하게 많은 국민에게 공급하고 많은 사람들을 고용하는 대기업으로 발돋움했다. 스웨덴 국내뿐만 아니라 전 세계에 퍼져 나가 세계 전역에 살고 있는 수 많은 사람들의 생활을 개선했고, 직업 기회를 만들어 나갔다. 따라서 잉바르 캄프라는 산업적 측면에서 복지가 이미지를 형성하게 되었다.

- 공동체 리더, 성직자, 컬트 이미지

잉바르 캄프라드는 기업은 경제적 목적집단이 아니라, 생활과 가치의 공동체라고 믿고 있다.

직원들은 기업의 이념과 이념의 창시자를 정신적으로 믿고 따른다. 이케아는 마치 종교단체 같다. 이케아는 19세기 미국내에서 세력을 확대했던 퀘이커(Quaker)교도 같다. 퀘이커교도들은 철저하게 근면, 절약하며 경제적 성공을 지향했고 현재도 이를 지향하고 있다.

그가 남긴 유언장의 마무리 부분을 보자.

“행복은 목표에 이르는 것이 아니다. 목표를 향해 가고 있다는 게 행복이다. 미래에도 긍정적인 광신자 집단으로 남아 보자. 결코 흔들리지 않는 신념으로 불가능하다는 생각, 부정적인 생각에 빠져들기를 거부하자. 우리가 원하면 할 수 있다. 그리고 우리는 그렇게 할 것이다. 다 함께, 놀라운 미래를 위해.”

이처럼 이케아는 컬트 문화적인 요소가 많다.

○ 스웨덴 가치

잉바르 캄프라드는 자체적으로 독특한 사람이지만 스웨덴 사람들은 일반적으로 공통점을 지니고 있다.

- . 겸손한 태도 (말을 많이 하거나 빠기는 것을 싫어하고 허장성세가 없다)
- . 평등 문화 (사람들끼리 서로 평등하다는 인식이 팽배해 있다)
- . 책임 문화 (권위에 대해 항상 의심을 품고 주체적으로 생각하고 행동한다)
- . 근검절약 문화 (항상 열심히 일하고 검소하게 산다)

이처럼 창업자의 가치관과 경험, 그리고 스웨덴인의 전통적인 문화는 이케아의 기업문화를 형성하는 데 크게 기여했다.