

스킬먼은 5년 동안 경영대학원생, 《포춘》 500대 기업 관리자, 대만 통신사 엔지니어, 도쿄대 졸업생 등 다양한 집단에 속한 사람들 700여 명을 대상으로 이 설계 대회를 실시했다. 그리고 2007년에 고객 경험을 중시하는 혁신자들의 연례행사인 젤(Gel) 콘퍼런스에서 그 결과를 발표했다.

짐작하더라도 엔지니어들은 실력이 좋았다. 그들은 스파게티 면을 모아서 마시멜로의 무게를 지탱하게 하는 수많은 방법을 찾아냈다. 풀썩이는 경영대학원생들이었다. 그들은 계획을 짜고, 체계를 잡고, 스파게티 면을 배치하고, 누가 스파게티 주식회사의 CEO(실크먼의 표현)가 되느냐를 놓고 논쟁을 벌이느라 너무 많은 시간을 소비했기 때문이다.

그러면 가장 훌륭한 솜씨를 보여준 집단은? 유치원생들이었다. 유치원생들이 고도의 교육을 받은 엔지니어들을 대체 어떻게 꺾을 수 있었을까? 유치원생들은 실패를 두려워하지 않았기 때문이다.

가만히 앉아서 마시멜로 탐이 어떻게 생겨야 하고, 누가 리더가 되어야 하며 또 완벽한 전략이 무엇인지 등을 운운하며 시간을 낭비하지 않았다. 그냥 일단 저지르고 봤다. 영리한 꼬마들은 정답이 하나 뿐이라고 생각하지 않았다. 그들은 실험을 해보고 안 되면 얼른 포기했다. 그렇게 실험을 할 때마다 피드백을 얻고 재도전했다.

“시간이 별로 없을 때는 실패하는 게 더 중요합니다. 일찌감치 실패해야 일찍 성공할 수 있어요.”

- 피터 스킬먼

아이들이 세운 구조물은 모양이 가지각색이었지만 평균 63센티미터까지 섰다. 고학력에 경험도 풍부한 엔지니어들은 60센티미터까지밖에 세우지 못했다. 유치원생들은 스파게티 면을 더 달라고 한 유일한 집단이기도 하다. 어른들은 규칙에 의문을 품지 않았지만 아이들은 관습에 얽매이지 않았다.

스킬먼은 “시간이 별로 없을 때는 실패하는 게 더 중요합니다. 일찌감치 실패해야 일찍 성공할 수 있어요.”라고 말했다. 실패를 두렵히하지 않는 유치원생들은 다양한 실수에서 교훈을 얻어 성공할 수 있었다.

꾸준한 작은 경험의 힘, 오파워

2004년 여름 캘리포니아 주립대학교 연구진이 캘리포니아 주 샌메크로스에 있는 981개 주택의 현관 손잡이에 에너지절약장치는 취지로 조그맣게 만들어진 노란색 포스터를 걸었다. 그 포스터에는 에너지 절약을 의미하는 그림과 함께 영어와 스페인어로 사람들을 설득하는 네 가지 문구가 인쇄되어 있었다.

“매달 54달러가 절약됩니다.”

“여러분이 지구를 살릴 수 있습니다.”

“여러분은 좋은 시민이 될 수 있습니다.”

그런데 이 세 문구는 모두 효과가 없었다. 네 번째 문구는 다음과 같았다.

“여러분의 이웃 중 77퍼센트가 에어컨을 끄고 선풍기를 켜줍니다. 여러분도 동참해주세요.”

바로 이 문구가 효과를 보여 실제로 가정에서 에너지 소비량이 줄어들었다. 사회적 압력은 강력한 동기 유발 요인이 된다는 것을 보여주는 사례다. 때로 그것은 경제적 이익이나 도덕적 설득보다 더 큰 힘을 발휘한다. 이 실험 결과를 인상 깊게 본 댄 예이츠^{Dan Yates}와 앨릭스 래스키는 에너지 소비를 줄이기 위한 방편으로 행동과학을 연구하기 시작했다. 위의 조그만 포스터를 건 연구진이 그랬듯이 이들도 작은 도박을 시도했다.

“땀은 늘 ‘출발 버튼을 눌러’라는 식으로 말했어요. 난 예나 지금이나 그런 말이 참 유치하다고 생각하지만 그래도 도움이 되긴 해요. 우리는 한겨번에 여러 경로를 탐색해 환경에 긍정적인 영향을 끼칠 만한 게 있는지 같이 알아보자고 했어요. 그래서 한번 해볼 만하다 싶은 아이디어를 찾으면 ‘출발 버튼을 눌러서’ 다른 것들에 신경을 끄고 그 아이디어에만 전념했죠.” 두 사람은 냉장과 재활용, 가전제품 개선을 통한 에너지 효율 향상, 태양전지판 생산 등 여러 가지 아

이디어를 살펴봤다.

그러던 중 행동과학을 통해 소비자의 에너지 사용 습관을 바꿀 수 있다는 것을 알게 되자 그것에 주목했다. 컴퓨터공학도인 예이츠는 교육용 평가 소프트웨어를 개발하는 에듀소프트^{EduSoft}를 설립한 이력이 있었다. 래스키는 ‘선거 운동에 참여해 여러 차례 패배한’ 사람이었다. 그렇지만 정치 단체들과 손잡고 에너지 효율 문제를 비롯 해 이런저런 쟁점에 대한 여론 조성 활동을 벌인 경험이 있었다.

스탠퍼드대에서 열리는 태양열 콘퍼런스에 참석하기 위해 버지니아 주 알링턴에서 멀리 캘리포니아 주 팰로앨토까지 간 예이츠와 래스키는 행사가 시작되기까지 시간이 남았으니 팰로앨토 에너지관리공단에 가서 자신들의 소비자 행동 아이디어를 홍보해보기로 했다. 문을 열고 들어서자 놀랍게도 마케팅 국장이 그들을 맞았다. 그는 “두 분이 그걸 추진한다면 우리 공단이 첫 번째 고객이 되어드리죠.”라고 제안했다. 그 말을 듣고 래스키는 에너지 소비에 초점을 맞춰야 효율성 향상에 박차를 가할 수 있다고 판단했다. 그런 친구에게 예이츠가 반문했다. “미쳤어? 여긴 팰로앨토야. 그냥 평범한 미국 도시가 아니라고.”

이들의 작은 도박은 거기서 그치지 않았다. 두 사람은 텍사스주 에너지국에 전화를 걸어서 2007년 4월에 열리는 텍사스 주의회의 참석을 허락받았다. 예이츠와 래스키는 텍사스 주 오스틴으로 날아갔다. “우리 둘은 나흘 밤을 같이 보내면서 주의회에 엄청난 논쟁을 불러일으켰죠.” 예이츠의 말이다. 텍사스 주의회의 하원의원 한 명