



※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

## 게임 개발과 커뮤니케이션 (Production Values: The Value of Communication In Game Development)

Heather Maxwell Chandler

2008. 1. 3

([http://www.gamasutra.com/view/feature/3447/production\\_values\\_the\\_value\\_of\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3447/production_values_the_value_of_.php))

*EA, 유비소프트, 액티비전을 거친 베테랑 헤더 찬들러가 전작 '프로젝트 관리에 관한 소고'에 이어 프로덕션의 가치에 관한 두 번째 글을 올렸다. 이번 글에서 찬들러는 게임 프로듀서가 휘하 팀과의 커뮤니케이션을 개선함으로써 창의적 비전 상실과 납기 지연 같은 문제를 해결할 수 있다고 역설한다.*

우리는 일상에서 늘 커뮤니케이션을 한다. 그래서 누구나 자신이 커뮤니케이션을 꽤 잘 한다고 생각한다. 하지만 게임 개발팀들에게 가장 시급히 개선이 필요한 분야가 무엇인지 물으면 십중팔구 커뮤니케이션을 꼽는다. 납기 지연, 작업 내용에 관한 오해, 창의적 비전의 부조화 등등 나쁜 커뮤니케이션이야말로 게임 개발 중에 일어나는 온갖 악재의 원흉인 듯하다.

게임 프로듀서가 하루를 어떻게 보낼지 생각해 보자. 아마 전부는 아니더라도 업무의 상당 부분은 프로젝트가 요구하는 사항을 회사 내 여러 사람들에게 알리는 일일 것이다. IT부서와 새 컴퓨터 발주에 대해 논의하고, 경영진과 예산을 얘기하고 휘하 팀과는 개발 우선순위를 짜야 한다. 이에 필자는 커뮤니케이션의 가치에 대해 짚막하게 논하고 어떻게 하면 그것을 개선하여 나쁜 커뮤니케이션이 프로젝트의 발목을 잡지 않게 할 수 있는지 얘기하려고 한다.

### **나쁜 커뮤니케이션 (Bad communication)**

“문은 항상 열려 있다. 필요하면 누구든 언제든지 와서 얘기하라.”라는 상사의 말을 심심치 않게 들을 줄 안다. 그런데 방에 가면 상사는 자리를 비우기 일쑤다. 그것도 꼭 필요할 때면 그렇다. 상사를 방에 붙잡아 두기 위해 없는 일거리라도 만들어야 할 판이다.

설령, 상사와 방에서 대면했다고 해도 이메일 확인에 전화 통화에, 메신저 대화에, 도무지

당신이 하는 말을 들을 새가 없다. 방을 나서면서 당신은 ‘시간 낭비했구나’ 라고 절감하게 된다.

누군가에게 10분 동안 리스크와 옵션에 대해 열심히 설명했는데 고개를 끄덕거리며 알아듣는 듯 하던 그 상대가 말미에 ‘미안, 다른 생각하느라고 못 들었는데, 다시 한번 얘기해봐.’라고 말해 당황했던 기억 있을 것이다.

이 같은 상황에서 당신이 커뮤니케이션을 하려고 하는 상대는 분명 너무 바빠서 당신의 얘기를 들을 수가 없다. 이것은 그 사람이 나쁘다는 뜻이 아니라 본인에게 맡겨진 일을 어떻게 하면 제 시간에 다 처리할 지 모른다는 의미다.

따라서 이 같은 상황을 미리 예측한다면 그렇게 바쁜 사람들과 커뮤니케이션할 계획을 미리 세워 효과적으로 진행할 수 있다. 가능하다면 상대방에게 의제를 미리 보내거나 회의 목적을 미리 설명함으로써 그들이 당신과의 커뮤니케이션에 대비할 수 있게 한다.

### **효과적이지 못한 커뮤니케이션 (ineffective communication)**

나쁜 커뮤니케이션 중에서 효과적이지 못한 커뮤니케이션은 다소 정의 내리기가 쉽지 않다. 이 커뮤니케이션은 문제의 원인이 커뮤니케이션을 하는 사람(이하 “커뮤니케이터”)에 있다. 커뮤니케이션은 양방향 소통이라고는 하지만 얘기를 하는 사람이 분명한 소통을 가로 막는 장애물을 모두 치워야 한다.

명확성의 결여는 여러 가지 커뮤니케이션 문제의 근본적인 원인이다. 당신이 무엇을 원하는지 상대방이 알 수 없기 때문이다. 상대방에게 무언가를 부탁할 때는 당신이 원하는 게 무엇인지 분명하게 전달해야 한다. 그냥 스크립트용 톨을 만들라고 하는 것과 디자이너들이 시 경로를 만들고 적을 지도 위 특정 위치에 갖다 놓을 수 있는 톨을 3주 내에 만들라고 하는 것과는 분명 차이가 있다. 게다가 사람들은 관리자가 무슨 말을 했는지 못 알아 들었는데도 이를 다시 확인하기 보다는 일단 일을 시작하고 그것이 관리자가 원하는 일이기를 바란다. 이 같은 접근 방식으로는 결과물을 수정하거나 아예 버려야 하는 결과가 일어나기 십상이다.

세련되지 못한 커뮤니케이션(Poor communication) 또한 효과적이지 못한 커뮤니케이션 형태 중 하나이다. 여기서 세련되지 못한(poor)이란 커뮤니케이터가 발표력이 매우 부족하다는 뜻이다. 중얼거린다는지, 눈맞춤을 하지 못한다는지, 요청에 필요한 정보가 부족하다는지, 제언을 하고 질문에 답하기를 주저한다는지 하는 경우를 말한다. 이 같은 상황에서는 누구도 적극적으로 대화하려고 들지 않고 질문을 꺼려하게 된다. 또, 속으로 중얼거리기 때문에 무슨 말을 하는지 아예 알아들을 수도 없다.

효과적이지 못한 커뮤니케이션의 또 다른 원인은 바로 ‘전화 효과’이다. 한 친구가 다른 친

구에게 무언가를 속삭이면 그 친구는 또 다른 친구에게 들은 말을 속삭이는 아이들 놀이에서 유래한 말이다. 친구 몇 명을 거치면 마지막에 그 말을 들은 친구는 전혀 다른 말을 하게 되는 상황을 빗댄 표현이다.

두 다리, 세 다리 건너 들은 정보의 맥락이나 의도는 사람을 건너 뛸 때마다 조금씩 바뀌기 마련이다. 수석 디자이너가 어떤 기능을 게임에서 빼라고 말했다는 얘기를 누구에게 들었다면 직접 그 디자이너에게 확인을 해야 한다. “내가 언제 그렇게 말했나” 라는 상사의 불호령을 들은 경험은 누구나 있을 것이다.

### **사무실의 정치구도**

인정하고 싶진 않겠지만 사무실의 정치구도는 나쁜 커뮤니케이션에서 큰 역할을 한다. 일터에서 정치적으로 곤란한 상황에 처하면 꼭 필요한 사람에게 말을 붙이기 쉽지 않을 수도 있다. 예를 들면, 당신이 아티스트인데 팀 내 누군가와 문제가 있어 이를 아트 디렉터와 얘기하고 싶어도 그 사람이 아트 디렉터와 절친한 친구 사이라면 말을 꺼내기가 꺼끄러울 수도 있다. 아트 디렉터가 당신에게 힘든 일을 맡길 가능성이 있기 때문이다 (논의의 전개를 위해 합법적인 문제이고 이것을 제기하지 않을 경우 게임이 큰 위기에 직면할 수도 있다고 가정하자). 그러면 당신은 입을 다물게 되고 문제는 게임을 좌초시킬 정도로 커진다.

밀실 논의와 존중의 결여 또한 직장 내 정치 구도의 또 다른 증상이다. 둘은 항상 함께 붙어 다닌다. 누군가 당신의 업무를 존중하지 않는다면 밀실 논의를 거쳐 당신에게 다른 직책을 맡기려 한다. 안 된 일이지만 이 같은 상황은 실제로 존재하기 때문에 그로 인한 문제를 최소화하려면 당신 업무의 질을 끊임없이 평가하고 그것이 사람들에게 어떻게 비칠지 자문해 봐야 한다. 당신이 팀의 리더라면 이 같은 자기인식은 훌륭한 관리자가 되는 데 없어서는 안 될 덕목이다.

### **커뮤니케이션을 개선하는 법**

이제 나쁜 커뮤니케이션이 무엇인지 알았으니 개선하는 방법도 어느 정도 눈에 보인다. 한 가지씩 살펴보자.

#### **내 팀을 존중하라.**

각 팀원의 근심거리는 무엇인지 아무리 사소한 것이라도 시간을 내어 보살펴 주라. 누가 무엇을 요청하면 확인해 보고 지금 당장은 아니더라도 언젠가 시간이 나면 해결해 주겠다고 말하라. 그리고 그 약속은 반드시 지키라. 팀원은 누군가 내 말을 들어 주고 있으며 자기의 근심거리가 헛된 것이 아님을 확인하는 데서 감동을 받는다.

## 잘 듣는 법

남의 말을 들을 땐 상대방이 하는 말에 몰입하여 경청해야 한다. 듣는 동안 말하는 이에게 집중하고 눈을 맞추며 탄전을 피우지 않고 말을 가로채지 않는다. 듣는 이가 방해받지 않고 본인의 생각을 온전히 전달할 수 있도록 도와 줘야 한다. 다 듣고 난 후에는 얘기의 요점을 정리하여 말한 이에게 확인한다.



## 미리 시간을 정하라.

업무 일정이 매우 빡빡하게 돌아간다면 팀원과 얘기할 시간을 미리 정하도록 한다. 자리에 앉아 오가다 들르는 사람과 얘기할 수 있는 면담 가능 시간을 미리 정해 놓으면 좋다. 핵심 인력과 정기적으로 회의를 하고 필요에 따라 개인적으로 만나는 기회를 미리 마련해 둔다. 사무실을 돌아다니면서 팀원들과 한 두 마디 이야기를 주고 받는 방법도 권할 만하다. 매일 몇 분씩만 사무실 안을 어슬렁거리도 사람들이 무슨 일을 하는지 적잖이 알 수 있다.

누군가 잠시 짬을 내 얘기를 하고 싶다면 약속을 잡을 수 있는지 확인해 보라. 그것이 단 몇 분이더라도 그 사람의 얘기를 아주 효율적으로 들을 수 있는 방안이다.

## 커뮤니케이션은 구체적이면서도 요점을 중심으로

커뮤니케이션을 잘 하려면 지휘계통이 매우 중요하다. 문제가 생기거나 도움이 필요할 때 누구에게 얘기를 해야 하는지 알면 사람들은 불안해하지 않는다. 반대로 문제가 있어도 의논할 사람이 없거나 그 사람에게 다가갈 수 없다면 큰 좌절감을 느낀다.

필자는 프로젝트를 진행할 때 문제가 생기면 누구에게 얘기를 해야 하는지부터 명확하게 정한다. 이를 테면, 팀원들에게 필자가 하는 일에 대해 누군가가 불만이 있다면 필자의 상관에게 직접 얘기하라고 일러 둔다. 또 인사 문제처럼 민감한 사안에 대해서는 당사자와 직접 대면하지 말라는 원칙도 주시시킨다. 반드시 프로듀서나 선임이 의사결정권자에게 그 문제를 제기하도록 한다.

## 중간 전달자는 최소한으로

앞서 설명한 “전화 효과”를 줄이려면 정보는 가급적 당사자에게 직접 들어야 한다. 이는 프로젝트에 변동이 생기거나 개인에 대한 비난이 있을 때 특히 중요하다. 더불어 두 세 다리 걸쳐서 커뮤니케이션을 할 땐 그 내용과 맥락이 달라지지 않게 특별히 신경을 써야 한다. 누군가(특히 경영진)를 대신해서 다른 이에게 말을 전할 때에는 원 메시지의 내용과 맥락에 충실해야 한다. 그래야 프로젝트에 큰 영향을 끼칠 수 있는 오해를 방지할 수 있다.

## 정보와 발표는 읽는 이의 눈높이에 맞게

필요에 따라 중요 정보는 누구나 다 알 수 있게 여러 가지 방법(이메일, 회의, 대면)으로 전달한다. 빌드(Build) 업데이트 점검 데드라인, 프로젝트 리뷰 일정처럼 중요한 정보의 경우 특히 그러하다. 민감한 문제의 경우에는 일단 대외비로 하고 필요한 사람만 접근할 수 있게 한다.

전달하고자 하는 정보의 유형에 따라 적절한 커뮤니케이션 수단을 선택하라. 예를 들어, 프로젝트 일정을 2 주 정도 앞당기고자 한다면 이메일보다는 팀 회의에서 전달하는 편이 낫다. 회의 석상에서는 팀원들의 질문에 즉시 대답해 줄 수 있기 때문이다. 회의가 끝난 후에는 핵심 정보만을 담은 이메일을 보낸다. 주간 진행 상황을 팀에게 보고하고자 하는 경우에는 이메일이 적절한 방법이다. 프로젝트 미션과 직접적인 관련은 없는 일이기 때문이다.

또, 정보는 받는 사람에게 맞춰야 한다. 이를 테면, 경영진은 큰 그림에 관심이 있다. 즉, 프로젝트는 일정대로 진행되고 있는가, 주요 위험은 무엇인가, 돈은 얼마나 드는가, 등등의 문제 말이다. 팀은 일일 업무와 관련된 문제에 더 끌린다. PS3 데브 키트는 언제 도착하나, 언리얼 엔진 SDK는 언제쯤 쓸 수 있나, 어떤 기능을 바꿔야 하는가, 등이다.

그러므로 당신이 만일 프로젝트 현황 보고서를 작성 중이라면 읽는 이가 누구인지 생각해 보고 그에 맞게 관심 영역을 선정해야 한다. 디자인 팀은 스크립팅의 기술적인 면을 자세하게 알 필요가 없다. 그것은 그 툴을 실제로 사용할 일부 디자이너들에게나 필요하다. 나머지는 그 툴에 어떤 기능이 있는지만 알면 된다.

## 정보는 한 곳에서

커뮤니케이션 체계를 일단 완성했다면 팀원 전체가 다 정보를 받아 보도록 해야 한다. 팀 위키(wiki)라면 회의 메모를 저장하고, 주요 마감일과 기능 변경 사항을 체크하고 새 팀원의 인적사항을 올려 놓기에 적합하다. 어떤 정보든 위키에서 다 볼 수 있다면 본인의 시간표에 있는 정보를 빠짐없이 소화하는 사치를 누릴 수 있다.

## 커뮤니케이션은 구체적으로

앞서 설명 했듯이 당신이 원하는 바는 구체적으로 설명해야 한다. 사람들이 당신이 무엇을 원하는지 완벽하게 이해하도록 해야 한다. 마감일자, 필요한 자원의 양, 변경 요청의 세부 사항 (누가 요청을 했고 무엇을 바꿔야 하고 언제까지 해야 하는지 등)을 명확하게 전달한다. 당신이 한 말을 되풀이 하여 얘기하도록 하는 방법도 확실한 의사 전달을 위해 좋다.

## 피드백을 요청하라

동료에게 서슴지 않고 피드백을 요청해야 커뮤니케이션 기술이 향상된다. 늘 개선의 여지는 있기 때문에 피드백은 개선할 부분을 판단하는 잣대가 된다. 오다 가다 팀원들과 얘기하면서 격의 없이 대화하거나 별도로 시간을 내서 개인적으로 면담하는 등의 방법이 있다. 어떤 방식을 선택하든 사람들이 당신에게 어떻게 반응하고 어떻게 하면 커뮤니케이션을 개선할 수 있는가에 주목하라. 더불어, 피드백을 받으면 그것을 어떻게든 행동에 반영해야 한다. 피드백을 요청해 놓고 아무런 변화도 보이지 않는다면 안 하느니만 못하다.

## 결론

프로젝트를 진행할 때에는 항상 팀 내 커뮤니케이션 문제에 관심을 기울여야 한다. 왜냐하면 문제는 절대 근절되지 않기 때문이다. 범위, 인력, 우선순위, 특징, 마감일, 관리자 등 프로젝트를 구성하는 요소는 끊임없이 변한다. 그리고 이들 요소 모두 커뮤니케이션 체계에 커다란 영향을 끼친다. 아무리 작은 개선이라도 프로젝트 전체에 지대한 영향을 미칠 수 있으므로 커뮤니케이션에 임할 때는 늘 세심하게 신경을 써야 한다.