



전장으로부터의 교훈들

작성자 : Henrik Markarian

작성일 : 2011년 9월 14일

[이 업계에서 20년 이상의 경력을 가진 베테랑 개발자인 Henrik Markarian은 Mindscape 와 NovaLogic에서의 활동을 포함한 그가 수년 동안 습득해온 생산 비밀들, 즉 생산성과 스튜디오 문화를 개선하기 위한 모범 사례들을 공유하려 한다.]

나는 게임을 만드는 일은 부분 예술이고 부분 과학이라고 생각한다. 그러므로 게임 프로젝트를 관리하는 것 또한 부분 예술이고 부분 과학임을 의심할 여지가 없다. 만약 게임 프로젝트 관리가 전체 과학이라면, 분명히 전체 낙제를 받을 것이다. 왜냐하면 이것은 지난 10년간 중요한 진전을 보여주지 못했기 때문이다. 모든 사람들이 할 수 있는 것은 동일한 패턴이 여러 번 되풀이 되고 있음을 발행된 사후 토의에서 훑어 볼 수 있다는 것뿐이다.

게임은 재미있고 매력이 있어야 하고, 처음 2분 안에 사용자들을 사로 잡아 그들을 게임에 집중시켜 오래 머무르도록 해야 한다. 이러한 요구사항은 "재미"를 수량화한 다음, 실제로 그 게임이 출하될 수 있을 만큼의 재미 요소가 충분히 그 게임 내에 반영되었는지를 판단하는 과업을 실행하는 디자인 감독들에게 어려운 부담감을 부여한다.

고정예산, 빡빡한 일정표, 그리고 최고의 팀 문제에 대응하는 일은 복잡하다. 문서에 의해 충분히 입증된 이슈들과 더불어 이러한 일들이 게임 프로젝트가 관리하기 어렵다고 말하는 주요 이유들이다.

그것에 대한 명확한 대답은 없지만, 모범 사례들은 분명히 있다. 이 기사의 목적은 제어 또는 관리되고 싶어하지 않는 본성을 지닌 프로세스의 제어와 관리를 돕기 위해서 게임 개발의 전장으로부터 얻은 많은 교훈들을 제대로 적용하도록 알려주기 위함이다.

주방에서의 요리사를 제한하라

"여기에 있는 사람 모두 디자인에 기여를 하기 때문에 우리는 모두 가장 행복한 직원들이다!"

당신은 이 말을 몇 번이나 들어보셨나요? 또는 당신이 유망한 입사 지원자를 고용하려고 할 때 이 말을 하는 사람이 당신이었나요? 이것은 공통 주제이고, 면접 시 자주 논의되는 것 중에 하나이다.

이론상으로는 듣기 좋은 말이지만, 현실에 있어 이것의 실행 하는 것은 문제점투성이다. 게임 프로젝트들(엔터테인먼트 특성을 가진 다른 것들은 보다 더 많이)은 소규모의 포커스 그룹에 의해 지도될 때 대부분 성공한다. 이 말은 그 그룹이 매번 프로젝트를 히트 시킬 것이라고 의미하지는 않지만, 결과적으로 성공의 확률에 대한 응집 비전을 보장한다.

내부 또는 외부로부터의 디자인 방향의 다수 의견의 유입 유혹을 피하는 반면, 소수 정예의 팀을 함께 배치하여 그들이 최종 디자인 결정을 내릴 수 있도록 권한을 부여하십시오. 만약 당신이 이 기사에서 단 하나의 교훈만 채택한다면, 이것이 바로 그 하나가 되어야 한다.

짧은 게임을 만들어라

많은 프로젝트에서 나는 개발팀이 과도한 시간을 투자해야 하는 게임플레이 경험을 만들어 내는 중책을 맡게 되는 상황을 경험해왔다. 한 특정 예로써, RPG 영역 내의 탄탄한 홀드를 가진 발행인은 우리 팀에게 공간 기반 액션 게임의 업무를 부여했다. 그 업무에는 액션 장르에 어울리는 목표가 되는 경험에 집중하는 것보다 오히려 40 시간 이상을 제공하는 게임을 만들어 내야 한다는 것에 대한 압박이 있었다.

간단히 말하면, 이것은 재앙으로 가는 길목이다. 이러한 유형의 기대들을 만족시키기 위해, 주로 플레이어에게 주목을 받지 못하는 지루한 차례들을 통해 핵심 게임플레이 경험은 늘려진다. 마찬가지로 스토리는 너무 많은 비정상적인 뒤틀림과 전개들을 통해 늘려지고, 결국 마지막에 플레이어는 원래의 전제나 주요 목표와의 연결이 거의 없어진다.

우리가 이것을 영화와 비교한다면, 두 시간 이상의 영화 제작자는 선택하지 않을 것이다. 두 시간 영화 형식 뒤에는 분명 사업적인 이유(극장의 상영 횟수)가 있다. 하지만 거기에는 멋진 부산물이 있다: 영화 제작자들은 소비자들의 주목을 사로잡아 유지시키기 위한 제한된 시간이 있다는 것과, 영화에서 궁극적인 목표로 향하지 않도록 하는 어떤 것은 전체 경험에 유해할 수 있고, 상관이 없다는 것을 알고 있다.

오락적 가치 관점에서 살펴보자: 일반적으로 게임 가격은 영화 티켓 가격의 4~5배이고, 따라서 50달러의 게임에서 10시간 이상의 재미를 기대하는 것이 공정하지 않은가? 게임은 영화와는 다르지만, 오락적 가치의 측면은 다르지 않다. 예외(예, MMOs)는 있다. 하지만, 전반적 교훈은 견고하다: 긴 평범한 경험보다는 짧고 멋진 경험이 목적이다. 월트 디즈니(관객을 즐기게 하기 위한 한 두 가지를 아는 사람)는 "항상 그들에게 원하는 것 이상을 갖게 하라" 고 말했고, 올바른 신념을 갖고 있었다.

던져버려라, "정장들 vs. 괴짜들"

이 업계에서 내 첫 직장의 사무실은 2층에 있었다: 전체 개발 직원은 1층에서 근무했고, 그 외 나머지 부서들을 (회계, 마케팅, 경영진 등) 2층에서 근무했다. 사무실의 물리적 레이아웃은 아래층(괴짜들) 대 위층(정장들)의 심리로 이끌었고, 이것은 회사 전체에 있어 극복하기 어렵고, 역효과를 낳았다. 괴짜들 대 정장들, 이것은 업계가 성장하기 위해 버려야 하는 낡은 개념이다.

개발, 마케팅, 그리고 영업부서들의 목표가 항상 일직선 상에 있지 않다는 것은 당연한 일이다. 하지만 그것은 그 부서들 내에서 틀에 박인 개별차이라기 보다는 오히려 조직 구조의 실패라고 볼 수 있다

영업과 마케팅 부서가 개발팀에 의해 직면한 과제들을 이해하는 것이 필수적이지만, 개발팀이 이 업계에서 회계와 마케팅 부서의 과제들을 이해하는 것 또한 동등하게 중요하다. 이 세 부서가 협력하여 작업할 때, 프로젝트의 성공 기회는 크게 증가된다.

그러면 우리는 어떻게 그 부서들을 친밀하게 할 수 있는가? 프로젝트의 시작 단계부터 모든 부서들(개발, 영업, 마케팅 등)을 매주 또는 격주의 진행 상황 회의에 참여시켜라.

영업 및 마케팅 직원들이 그 게임을 만든 사람들로부터 직접적으로 그 게임의 주요 본질을 이해했는지 확인할 뿐만 아니라 개발팀이 극한 경쟁 구도에서 마케팅 및 판매의 어려움들을 이해했는지도 확인하라.

하나의 프로젝트에 다른 부서들에 의해 소비된 시간의 양은 절대 동등하지 않다는 말은 할 필요가 없다: 마케팅 및 영업팀에게는 많은 프로젝트 중 하나이지만, 개발팀은 그 프로젝트를 위해 2년 또는 그 이상의 시간을 소비할 것이다.



이 사실이 일반적으로 괴짜/정상 발칸화(소국분열화)의 주요 원인이므로, 프로젝트 기간 전반에 걸쳐 팀을 교육하고 좋은 커뮤니케이션을 육성하는 충분한 시간을 가져라.

이것은 그 게임의 전체적 본질과 위치, 그리고 프로젝트 전반에서 직면한 과제들을 각 부서가 보다 잘 이해할 수 있도록 활성화하고 신뢰를 구축할 것이다. 그 회사 전체의 이해가 매우 소중한 자산이 될 것이다.

프로젝트 수행 전 기간을 통해 프로젝트 관리 접근 방법을 변경하라

스크럼 하느냐 스크럼 하지 않느냐, 그것이 문제로다. 아니면 무엇인가? Agile 대 Waterfall 는 한가지 접근 방식 대 또 다른 접근 방식의 장점과 단점에 관한 많은 즐거운 토론을 제공해왔다.

게임 개발에 대한 진정한 대답은 두 방법론 모두 해당되므로 같은 프로젝트에 사용해야 한다는 것이다. - 두 방법은 프로젝트 시간 중 다른 시간대에 사용되어야 한다. 많은 아이디어들이 시도되고, 재 시도되는 사전 제작에서, Agile 이외의 관리 접근 방법에 대한 해결책은 없다.

그러나, 한 프로젝트가 전체 생산으로 들어가기 때문에, 관리 다이얼은 Agile에서 Waterfall로 천천히 선회하여야만 한다. Agile은 신속한 시제품화 단계에 적합한 반면, Waterfall은 가장 중요한 프로젝트를 마무리하는 생산 주기의 마지막 단계에 동일하게 중요하다.

팀 조화

정확히 우리는 어떻게 개발팀에 대한 "조화"을 정의해야 하는가? 그 문제에 대해서는, 개발팀 내에서 과연 좋은 것인가를 한 걸음 뒤로 물러서서 물어보자.

가끔 나는 이 업계의 사람들로부터 약간의 불편함은 모두를 예리하고 집중된 상태로 유지시키기 위해 필요하다는 논쟁을 들어왔다. 내 관점에서 그것은 완전히 결함이 있는 관리 상태이다. 우선 한 가지 이유는, 불편함의 특정 레벨을 측정하는 것은 어렵고, 더 비판적으로 말해서, 그 팀 내의 다른 개성들에 있어 불편함의 영향을 완전히 인지하는 것은 불가능하다.

의도는 단순히 현재의 프로젝트에 있어 그 팀을 독려하기 위한 것이지만, 결과는 종종 팀을 응집시키기 위한 장기적 목표와는 반대로 나타날 때가 있다. 지속적으로 복잡한 게임 프로젝트를 실행할 수 있는 누군가에는 말이다.

팀 조화는 성공적인 게임을 만들기 위한 필수 요소이고, 예를 들어, 팀 조화는 주요 관리점 도달과 같은 강도로 관리되어야 한다.

그러면, 팀 내에서 조화를 어떻게 정의할 것인가에 대한 처음의 질문으로 다시 돌아가보자. 팀에서 서로 잘 지내는 사람에 관한 것은 아니고, 실제로 팀에서 프로가 되고자 하는 모든 사람들 그리고 프로가 되려면 무엇이 수반되어야 하는지 이해하고 있는 모든 사람들에 관해서이다.

프로가 된다는 것은 그 사람이 그 업계에 종사한 년 수와는 아무 상관이 없다. 대신에 그 팀의 구조의 모든 것, 그 팀 내의 개인별 적합한 위치, 팀이 그들에게 어떤 역할을 기대하고 있는지, 그리고 개인 의제보다 팀에 도움이 되는지를 우선에 두는 것에 대한 이해를 필요로 한다.

팀원들이 그들에게 기대하고 있는 업무를 잘 수행할 수 있도록 프로젝트 책임자는 그들 팀의 구성을 지속적으로 검토하는 것이 중요하다. 이것은 바로 쓸 수 있는 게임이 좋은지 나쁜지를 결정하는 것과는 다르다. 이것은 팀의 성공을 극대화하기 위한 방법으로 그 팀이 구성되어 있느냐에 관한 것이다.

이 논의의 자연스런 연장은 직원들이 그 문제들을 확인할 때 조정할 것으로 고려된다. 이것은 곤란한 사안이며 간단한 답변들은 없지만, 내 관점에서 고생스럽게 얻은 교훈은 단기 생산 수익을 위해 장기적 팀 조화를 희생해서는 안 된다는 것이다.

결정적 순간

만약 당신이 게임 업계에서 아주 오랫동안 일해왔다면 당신은 분명 늦은 밤까지 말할 수 있는 많은 얘깃거리(주 7일의 근무, 끝없는 죽음의 행진)를 가지고 있을 것이다. 그 얘기의 일부는 그 업계에서 명예의 훈장처럼 사용되기도 한다. - 영화 죠스에서 상어 사냥꾼들이 자신들의 상처로 누가 가장 인상적인 사람인지를 논쟁하는 유명한 장면을 연상시키듯이 주고 받는 이야기들 말이다.

당신이 생계수단으로 게임을 만들려고 한다면, 긴 시간은 그저 일상적인 것이라는 게 통속적인 개념이다. 나는 개인적으로 이러한 유형의 평가는 그 기술에 있어 모욕이라고 생각한다. 이것은 게임 개발과 게임을 하는 것을 동일 시하는 것과 같이 그 작업을 하찮게 보이게 만든다. 게임을 만드는 것은 재미있고 보람을 느끼는 경험이 될 수 있지만, 그 작업이 간단하거나 쉬운 것을 의미하지는 않는다.

크런칭은 효과적이지만, 단지 짧은(2-3일) 폭발을 목표로 한 것이다. 폭발이 너무 자주 일어나거나 아주 완벽히 안 좋은 케이스로는 목표물이 움직이는 경우, 그 효과는 빠르게 사라진다. 업계의 역사는 당신을 눈길을 끄는 결정적 순간으로 향하도록 당신을 동요시키지만, 프로젝트 책임자로서 당신은 그것과 싸워야만 한다. 왜냐하면 몇 번이고 계속 크런칭은 장점보다는 단점을 더 많이 보여 주었기 때문이다.

당신의 팀을 전문가로서 대우하고 일관된 일과 삶의 균형을 제공하는 환경을 창조하라. 그 팀원들은 그것에 감사할 것이고, 더욱 효율적으로 일할 것이고, 가장 중요한 것은 팀원들은 다음 그리고 그 다음 프로젝트를 위해 답습한 채 계속 머무를 것이다.

궁극적으로 이것은 당신의 팀을 위한 궁극적인 간단한 질문이다: 당신은 그들의 작업을 좌뇌와 우뇌 활용의 건강한 조합을 필요로 하는 작업의 조립 라인 시리즈 또는 창의적인 시도로서 여기는가? 나는 크런칭이 프로젝트를 창조적 방향으로 독려하는 것에 도움이 되지 않는다는 결론에 이르렀다.