



## 프로듀서의 효율을 높이는 10가지 팁

(10 Tips: Increasing the Effectiveness of Producers)

작성자: 트리스탄 도노반(Tristan Donovan)

작성일: 2012년 9월 27일

게임 개발에서 프로젝트를 하나로 묶는 접착제 같은 역할이 있다면 바로 프로듀서일 것이다. 프로젝트를 굴러가게 하고, 워크플로우를 관리하고, 모든 것이 순조롭게 진행되게 하는 일반적인 작업이 모두 프로듀서의 일이다.

어떤 프로듀서는 개발 스튜디오 안에서 함께 일하면서 프로젝트 관리의 일상적인 업무를 처리한다. 그리고 적어도 소규모 스튜디오에서는 단순한 게임 프로듀싱 범위를 넘어서는 일에도 관여하는 경우가 많다. 어떤 프로듀서들은 퍼블리셔 소속으로 일하면서 외부 스튜디오에서 개발되는 게임들을 관리하기도 한다.

온라인 게임 퍼블리셔 빅포인트(Bigpoint)에서 외부 프로듀서로 일하는 토스텐 스타인(Thorsten Stein)은 “내부 프로듀서와 외부 프로듀서의 가장 큰 차이는, 외부 프로듀서의 팀은 회사 밖에 있다 보니 아무래도 내부 팀일 때보다는 프로듀서의 권한이 약하다는 점”이라고 말한다.

하지만 온라인 멀티플레이어 전문 레드 베들럼(RedBedlam)의 프로덕션 부서장인 스티브 핀(Steve Finn)은 어디서 일하는지와는 관계없이 프로젝트 관리는 프로듀서의 직무 중 핵심 영역이라고 말한다. “하지만 그저 간트 차트(Gantt chart)나 보면서 ‘여기까지는 됐고, 이만큼 왔군’ 하는 건 프로듀서의 역할을 일정

관리 수준으로 축소하는 일입니다.”

“프로듀서 업무의 상당 부분은 사람을 관리하는 것이죠. 프로듀서는 사무실의 어머니나 아빠 중간쯤 되는 역할이고요. 비즈니스 환경에서는 자기 팀을 강력히 보호하면서도 가능한 한 클라이언트에게 만족을 주어야 합니다.”

프로듀서들이 게임 개발의 사업적인 영역과 크리에이티브한 영역을 연결하는 중간다리 역할을 할 때가 많다 보니, 프로듀서는 모든 각도의 스트레스에 대처할 수 있어야 한다.

카툰 네트워크 디지털(Cartoon Network Digital)의 수석 게임 프로듀서인 제프리갈(Jeff Riggall)은 이렇게 말한다. “엄청 스트레스 받아요. 팀 멤버들은 나만 바라보죠, 당장 할 수 있는 일이 없거나 뭔가 뒤쳐져 있으면 그 스트레스가 몽땅 저한테 오는 거예요.”

“거기에다 윗 분들은 결과물을 보여달라고 하고. 그걸 해결해야 하는 압박도 저한테 옵니다. 프로듀서는 이런 스트레스 가득한 상황을 잘 받아들일 수 있으면서도 폭발하지 않는 특수한 인종입니다.

그렇다면 프로듀서들이 이러한 압박을 좀 쉽게 견디면서 계속 나아가려면 어떻게 해야 할까?

가마수트라가 리갈, 스타인, 핀과 세가 스튜디오 오스트레일리아의 데리우스 사데이안에게 프로듀서들을 위한 팁을 물었다.

## 1. 많은 분야에 조금씩 지식을 쌓아라



“현장 경험이 있으면 도움이 됩니다. 현장 경험이 없으면 사람들이 ‘재가 뭘 알겠어?’라고 생각하기 때문이죠.” MMO <더 미싱 잉크(The Missing Ink)>를 개발한 영국 개발사 레드베들람의 프로덕션 부서장 스티브 핀의 말이다.

“지금 내 일에 가장 큰 장점 중 하나는 바로 우리 팀의 일을 조금씩 해야 한다는 것이었어요. 저

말고는 그 일을 할 시간이 있는 사람이 없었거든요. 그래서 저는 3D 아트 조금, 2D 아트 조금, UI 디자인 조금, 프로그래밍 조금, 이렇게 모든 걸 조금씩 했어요.”

“물론 대부분이 단순작업이었죠. 어쨌든 제가 프로그래머는 아니니까요. 하지만 다른 사람한테 일을 시킬 때 그들이 쓰는 전문 용어를 약간이라도 알고 있으면 도움이 됩니다. 뭘 하는지, 어떤 부분을 어려워 하는지도요.”

## 2. 프로토타입 만들 시간을 가져라

프로토타입은 게임 개발의 기본이며 결코 무시해서는 안 된다. 아무리 개발 기간이 짧더라도 말이다. 카툰 네트워크 디지털의 수석 게임 프로듀서 제프 리갈의 말이다.

“최소한의 핵심 기능이 있는 간단한 프로토타입을 만들기만 해도 아주 큰 도움이 됩니다. 되는 대로 해보면서 원하는 대로 작동하기를 바라는 것보다 훨씬 나은 방식이죠. 우리가 드림웍스(Dreamworks)와 <드래곤 길들이기(Dragons:Wild Skies)>를 작업할 때도 시간이 많다고 할 순 없었어요. 개발 기간이 6~7개월 정도였으니까요. 그래도 비행체 몇 가지와 퀵타임(QuickTime) 시퀀스는 프로토타이핑을 해야 했습니다. 그렇지 않고는 우리가 원하는 방식으로 작동할지 알 방법이 없었기 때문이죠. 시간이야 당연히 넉넉하지 않을 테지만, 프로듀서로서는 정말, 진짜로 어떻게든 프로토타이핑 작업을 일정에 우겨 넣어야 합니다.

## 3. 외부 파트너와 친밀해져라

퍼블리셔의 프로듀서로 일할 때는 외부 개발 스튜디오와의 관계를 구축하는 것이 가장 중요하다. “외부 파트너와 일할 때에는 지속적인 커뮤니케이션이 핵심이에요. 팀이 눈에 보이지 않기 때문에 문제를 예상하기 어렵기 때문이죠.” 온라인 게임 퍼블리셔 빅포인트에서 외부 프로듀서로 일하는 토스텐 스타인의 말이다.

“<마에스티아(Maestia)>를 개발하면서 한국 파트너와 일할 때 스카이프(Skype)를 이용해 매일 정기적으로 커뮤니케이션을 했습니다. 시차 때문에 진행 중인 건을 토의할 시간이 오전 네 시간 정도밖에 없었죠. 그래도 상대방이 업무 시간이 아닐

때 일어난 일들을 따라잡을 수는 있었습니다.”

외부 스튜디오를 방문하는 것도 필수라고 스타인은 덧붙였다. “목소리를 듣고 얼굴을 떠올릴 수 있으면 일하기가 훨씬 쉬워집니다. 제 동료 중 하나는 외부 스튜디오에 가면 항상 화장실을 들여다보는데, 화장실을 제대로 관리하지 못한다면 다른 영역에서도 관리가 부실할 것이라는 이유죠 ”

#### 4. 결정을 내리고 인정하라

“프로듀서라면 결정을 내려야 합니다.” 리갈의 말이다. “당신의 결정이 때로는 맞고 때로는 틀릴 수도 있습니다. 하지만 결정은 해야 합니다. 뭔가 바뀌었거나 잘못 판단해서 다시 돌아가서 바뀌야 한다면, 그렇게 하면 됩니다. 어쨌든 일은 계속 진행하고, 결정을 내리고, 앞으로 나아가게 해야 합니다.”

런던 올림픽 공식 비디오 게임 <런던 2012(London 2012:The Official Video Game)>을 만든 세가 스튜디오 오스트레일리아의 수석 프로듀서인 데리우스 사데이안(Darius Sadeghian)도 이 의견에 동의한다. “프로듀서가 실수할 수도 있죠. 저도 실수를 합니다. 하지만 정말 중요한 건 스스로 실수를 인정하고, 바로잡고, 앞으로 나아가는 거죠. 실수를 한 것 같다면 팀원에게 솔직히 말하고, 필요하다면 작업을 중단하거나 더 나은 방향으로 선회하는 것이 좋습니다. 제 경험으로도, 바보 같은 짓을 한 것 같을 땐 솔직히 고백하는 편이 낫습니다.”

#### 5. 설명회를 이용해 방향을 점검하라



사데이안에 따르면 정기적인 “설명회(show and tell)”는 대규모 개발팀이 정해진 개발 과정을 따르게 하는 데 중요한 방법이다. “우리가 무엇을 목표로 하는지, 우리 게임의 핵심이 무엇인지를 팀원들이 항상 인식하고 있도록 해야 합니다. <런던 2012>에서도 특정 이벤트에 집중하다 보면 전체 프로젝트의

비전이나 목표를 쉽게 놓치곤 했어요.”

“투입 인원이 많았죠. 어떨 땐 85명까지 됐거든요. 저는 팀원이 많으면 많을수록 팀원 각자가 게임에 개인적인 비전을 갖기가 쉽고, 이게 개발을 조금씩 분열시킨다는 것을 깨달았습니다. 그래서 우리는 게임의 비전을 재확인하는 수단으로 설명회를 더 자주 열었지요.”

“예를 들어 매주 금요일에 설명회를 갖고 ‘자, 여러분, 이게 우리가 앞으로 할 일이고 우리의 목표입니다’ 하고 보여주는 겁니다. 이렇게 하면 우리 자신과 팀에게 목표를 다시 한 번 상기하고 나아가야 할 방향으로 돌려놓는 아주 좋은 수단이 됩니다.”

## 6. 해결책은 여러 가지가 있다

문제를 해결하는 방법은 항상 여러 가지가 있다고 레드베들람의 핀은 말한다. “프로그래머는 막다른 길을 프로그램적인 방식으로 빠져나가려고 고민할 때가 많아요. 때로는 이런 프로그램적인 문제를 절반도 알아먹지 못하는 저 같은 바보가 필요하기도 합니다. ‘그럼, 그냥 빠지 뭐’ 하고 말할 수 있거든요.”

일례로, <dPals>의 HTML5 버전을 새로 개발하는 프로젝트를 진행하는 중에 그런 적이 있었다. <dPals>는 레드베들람에서 History&Heraldry를 위해 만든 8~13세의 소녀들을 타깃으로 한 가상현실 사회다. “현재 버전에서는 캐릭터들이 춤추면서 이동하는데, 그걸 모두 플래시로 만들었어요. HTML5에서 똑같이 움직이게 하려면 애니메이션을 처음부터 다시 만들어야 하고, 비용 문제를 생각하면 아주 보기 싫게 될 것 같았죠. 애들이 별로인 애니메이션을 보고 나면 맥이 빠져서 몇 시간씩 그걸 하겠어요?”

“이 예전 어셋(asset)을 어떻게 변환하면 좋을지 꽤 오랫동안 생각해봤어요. 그러다가 갑자기 이게 별로 필요 없다는 생각이 들었습니다. 우리가 해야 할 일은 클라이언트를 만나서 이렇게 말하는 거였어요. 시간이 많이 걸리겠지만 애니메이션을 변환할 수는 있다, 그런데 우리가 진짜 원하는 건 친구들을 댄스 루틴에 추가할 수 있는 댄스 메카닉이니 그쪽에 투자하고 이 애니메이션은 버리는 게 어떻겠느냐고. 제가 클라이언트를 찾아가서 말하자 클라이언트의 반응은 이랬습니다. “아 맞아요. 좋은 생각이네요. 우리도 그렇게 생각했어요.””

## 7. 예스맨이 되지 말라

프로듀서는 예스맨이어서는 안 된다. 클라이언트나 높은 분들의 아이디어나 의견을 따르는 것은 곤란하다고 카툰 네트워크의 리갈은 지적한다.

“그냥 받아들이고 실행하는 대신에 ‘그 점에 대해 말씀 드리겠습니다’ 하고 시간을 가지는 것이 좋다. 어떤 것이 그런 방식으로 진행된 이유를 설명하거나, 자신이 가진 아이디어를 설명하거나, 더 낫다고 생각하는 방식을 얘기해야 한다. 클라이언트의 아이디어는 3주 걸리는 일이라면 프로듀서가 제안하는 건 2주 만에 될 수 있을 테니 말이다. 그런 류의 대화를 할 수 있어야지, 무조건 오케이 해선 안 된다.

## 8. 애자일 방법론을 아주 약간이라도 적용해라

대개의 많은 스튜디오에서처럼 세가 스튜디오 오스트레일리아도 애자일 프로젝트 관리 방법론을 <런던 2012>에서 실험했다. 사데이안의 말은 이렇다. “우리가 개발을 완료해야 하는 이벤트가 X개인데, 애자일 라이선스에서 요구하는 게 너무 많아서 콘텐츠나 타임스케일에 여지가 거의 없어요. 어떻게 해야 하죠?”

“우리는 하이브리드 애자일 접근법을 택했는데 이게 아주 잘 들어맞았어요. 상호운영(cross-discipline) 팀이었는데, 비교적 복잡한 이벤트들을 먼저 하고 그걸 다른 이벤트와 비교해서 잘 통합할 수 있을지 사전 계획을 세웠죠.

우리 팀을 애자일 팀이라고 할 수는 없어요, 전부 애자일에 따라 제대로 한 게 아니니까요. 하지만 효과가 있을 것 같은 점을 선택해 적용했고, 상호운영 팀이다 보니 그걸로 팀 내 커뮤니케이션을 만들 수 있었어요. 그리고 스프린트 미팅을 이용했는데, 덕분에 조금 더 생산성이 있는 것처럼 느껴졌고 확실히 도움이 되었습니다.”

## 9. 그냥 넘어가지 마라

“확신이 들지 않는 것이 있으면 바로 알아보고, 아니면 물어보세요” 리갈의 말이다.

“엔지니어가 말하는 뭔가가 작동하지 않는 이유가 이해되지 않는다면, 엔지니어를 붙들고 앉아서 당신이 완전히 이해할 수 있는 방식으로 설명하도록 하세요. 그냥 내버려두고 ‘음, 개가 알아봤는데 모르겠다고 했어, 우린 노력은 한 거지’ 해서는 곤란합니다. 그런 건 워 분들이 원하는 대답이 절대 아니죠.

프로듀서는 그게 뭔지 이해해야 합니다. 그래서 어떻게 도와줄 수 있을지 알아야 하고요. 그러니까 가서 ‘지금 문제가 있는 것 같은데. 뭐가 잘못됐는지 내가 100퍼센트 알지는 못하지만 이게 다른 엔지니어가 작업하고 있는 이거랑 관련이 있는 것 같으니 다 같이 모여서 얘기를 좀 해봅시다.’ 하고 말해야 하는 겁니다.”

## 10. 워크플로우를 만들고 지켜라

초반부터 워크플로우를 만드는 것이 중요하다. 그리고 게임 개발에 관련된 모두가 워크플로우를 따르기로 약속해야 한다고 빅포인트의 스타인은 말한다. “최종 워크플로우를 발표하기 전에는 프로젝트가 ‘어디쯤에’ 한동안 있는 경우가 많았어요. 왜냐면 외부 스튜디오의 담당자를 붙잡아서 물어보고, 그 사람이 또 시간을 내서 계획 중 특정 부분이 어떻게 되어가는지 검토해야 했거든요.” 워크플로우를 분명하게 만들어놓고 인원을 각각 다른 과업에 배치하고 나자 “이런 이유로 지연되는 일은 이제 그렇게 많지 않습니다.”