

협상 기법을 활용한 개발팀과 QA팀의 효과적인 커뮤니케이션 방법

이윤임 (주)로직게임, 위기협상전문가

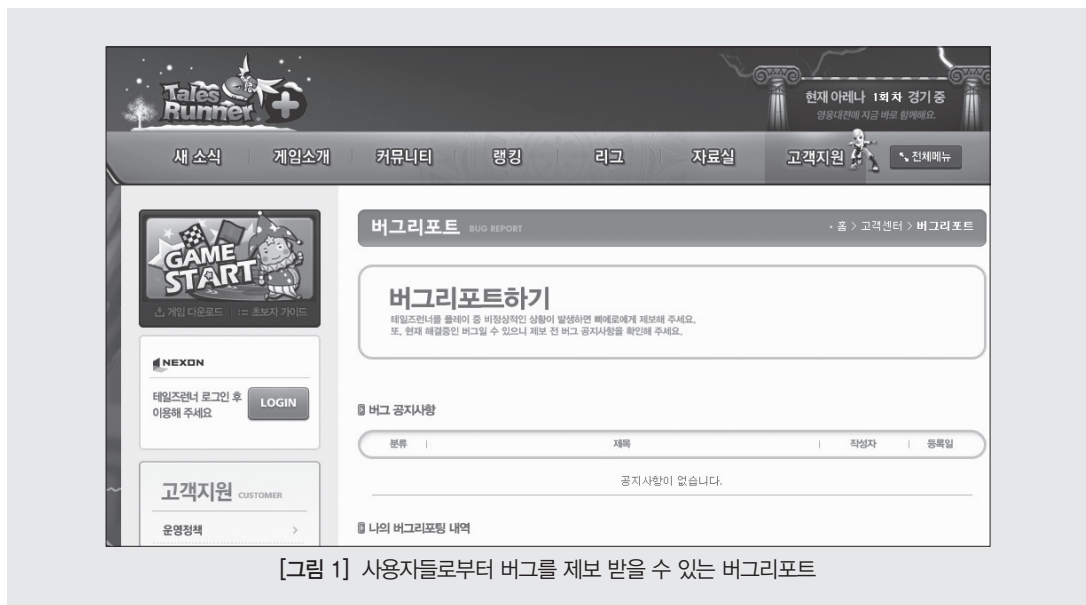
1. 서론

피터드러커는 기업에서 발생하는 문제의 60%는 커뮤니케이션의 잘못에서 비롯된다고 말했다. 각 게임 회사의 인재 채용에 대한 모집 요강을 살펴보면 커뮤니케이션 능력을 갖춘 인재를 뽑는 것을 쉽게 발견할 수 있다. 기획, QA, 운영, 마케팅 등 커뮤니케이션 능력은 매우 필수적인 조건이다. 커뮤니케이션의 사전적 의미는 “사람들끼리 서로 생각, 느낌 따위의 정보를 주고받는 일”이라고 정의되어 있으며 우리 말로는 “의사소통”이라고 풀이한다. 의사소통이 되지 않는다는 것이 개발에서의 품질 보증에서는 어떤 의미로 작용하는지를 살펴보고, 이것을 협상 기법을 통해 해결 방법을 모색해 보고자 한다.

2. QA와 개발팀에서 BTS의 필요성

대학에서 ‘게임테스팅실무’라는 과목의 강의를 하던 중 한 학생으로부터 BTS에 대한 특강을 해달라는 요청을 받았다. 학생은 QA에 지원했고, 2주 후에 면접을 볼 예정이니 문서를 하나 숙지해 오라며 BTS(Bug Tracking System)의 필요성과 각 구성요소에 대한 내용을 받아 왔다. 그 문서는 BTS 시스템이 구성되고 개선되어야 한다면 가지고 있어야 할 요소들이 항목별로 설명되어 있었다. 예를 들어 BTS에서 새로운 게시물이 올라오면 문자 혹은 이메일로 해당 내용을 알려준다. 최근에는 스마트폰을 사용하기 때문에 문자의 길이 제한이 적어졌지만 피쳐폰 시절에는 문자의 내용은 꽤 신중해야 했다. 게시물이 올라온 시간, 내용, 담당자까지 축약하여 전달해야 했기 때문이다. 스마트폰으로 제한이 적어졌다고 해도 문자의 앞쪽에 좀 더 중요한 내용이 보여져야 한다. 그렇기 때문에 문자를 보낼 문구의 배열 순서, 내용 등에 대한 커스터마이징이 필요하다. 실무 경험이 없는 입사 지원자의 입장에서는 그 문서의 내용이 어려울 뿐만 아니라 툴을 사용해본 적이 없는 상태에서 그 시스템이 가지고 있어야 할 기능은 더욱이 이해가 되지 않는 부분이었다. 더군다나 QA팀에 면접을 보러 오는 사람이라면 BTS에 대해서는 기본적으로 파악하고 이해해야 한다는 것을 신입사원들에게도 요구하고 있다. 2000년에 게임 운영이라는 부서가 새로 만들어지고 운영팀에서 QA의 업무를 진행하게 된 이후 게임의 품질을 향상시킬 수 있는 QA팀의 필요성이 대두되면서 본격적으로 BTS를 사용하게 되었고, 현재는 그 중요도가 매우 높고 전문성을 갖추고 있다.

BTS의 중요성이 대두된 것은 개발에서 활용되는 다양한 커뮤니케이션에서 오류가 발생하였기 때문이다. 개발회사에서 업무를 빠르게 진행하기 위해 메신저를 사용하는 경우가 많은데 메신저는 대화가 개별적으로 저장되고, 1:1의 대화를 진행하는 경우에는 커뮤니케이션 오류가 발생하였을 때 책임소재를 묻기가 곤란하다. 실제 개발에서 있었던 예로 QA팀에서 버그를 하나 발견했다. 그 버그를 발견한 사람은 2년 이상 QA를 진행한 시니어급으로 그 버그가 클라이언트쪽 문제라는 것을 바로 알 수 있었다. 메신저를 통해 클라이언트 프로그래머에게 이 사실을 이야기했고, 워낙 작은 문제라 클라이언트 프로그래머는 개발팀장에게 보고하는 것을 생략하였다. 그 후 패치가 진행되었는데 패치 직후 엉뚱하게도 맵에서 사용자가 어떤 액션을 취할 때마다 음악이 새롭게 재생되는 것을 확인했고, 사용자들은 이것을 게임이 느려지는 현상인 렉으로 인식해 마이너 패치를 진행해야 했다.



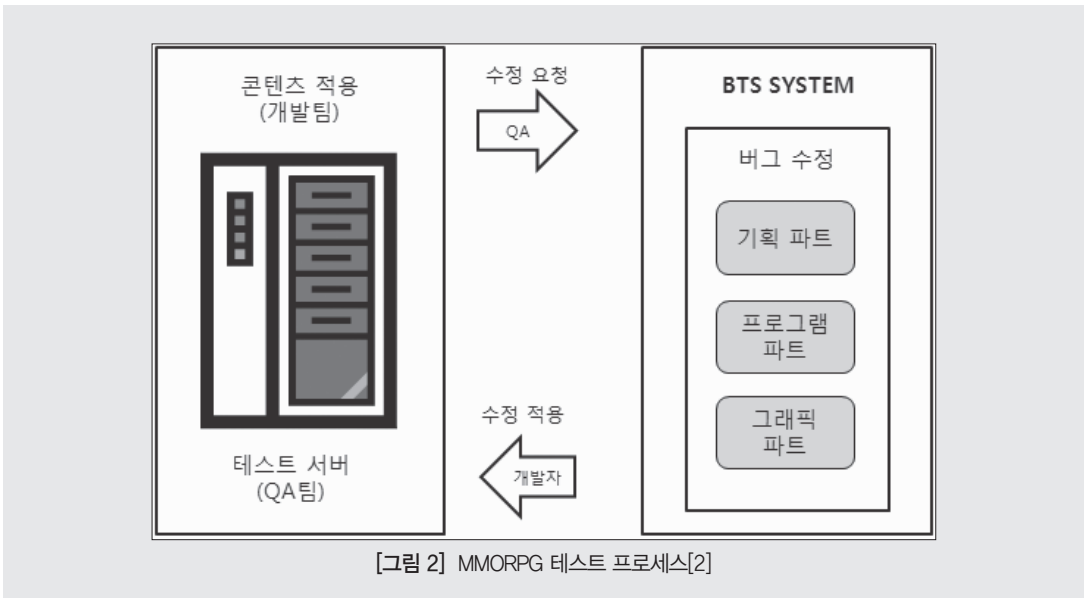
[그림 1] 사용자들로부터 버그를 제보 받을 수 있는 버그리포트

[그림 1]은 테일즈 러너의 고객센터/버그리포트 화면이다. 여기에서 사용자들은 자신에게 발생한버그 혹은 게임 내 버그를 게임사에 리포트하여 QA에 참여하게 된다. 실제 QA에서 발견하는 버그들도 많이 있지만 사용자들이 게임을 플레이하다가 발견한 버그들은 운영팀을 통해 QA에 전달된다.

개발에서 가장 많이 사용하는 커뮤니케이션 방법으로는 이메일이 있는데 필자의 회사에서는 중소기업에서 제공하는 고비즈메일을 사용하고 있다. 하지만 자주 서버가 다운되는 경우도 있고 간혹 메일이 가지 않거나 사라지는 경우가 간혹 발생했다. 따라서 중요한 메일을 발송하는 경우에는 문자를 함께 발송하여 메일을 보냈다는 연락과 함께 혹시 메일에 문제가 생겼을 경우 회신을 받아 대처할 수 있도록 하고 있다. 사내 네트워크와 서버의 네트워크가 분리되지 않은 경우 게임 서버가 죽으면 메일 서버에도 이상이 생길 수 있고, 주말이 지나 메일 양이 많으면 누락되는 경우도 종종 발생한다. 이런

이유로 메일을 받으면 회신을 주는 등의 업무 진행으로 인해 번거롭고, 회신하는 것을 잊어버리는 경우 회신을 기다리는 입장에서는 불편한 마음이 생기게 된다. 이런 이유로 게시판이나 공유 디렉토리 등을 활용해 개발팀의 진행 상황을 공유하는 것이 필요하게 되었다. 아틀란티카를 개발한 Ndoors에서는 게시판 형태의 인트라넷을 통해 회사에서 일어나는 모든 일에 대해 공유했다고 한다. 구조가 단순하고 누구나 볼 수 있기 때문에 이를 통해 새로운 아이디어를 내고 공유하는 것이 가능했고 이를 통해 아틀란티카가 성공적인 개발을 진행할 수 있었다[1].

3. BTS를 통한 커뮤니케이션의 이점



[그림 2]의 BTS 시스템을 이용하면 버그가 어느 파트의 업무인지를 QA팀에서 파악할 필요가 없고 버그가 수정되었는지 등의 버그 상태를 확인할 수 있다. BTS를 이용해 커뮤니케이션을 할 경우 QA팀의 각 인원들의 경력에 차이가 있다 하더라도 일정한 퀄리티를 유지할 수 있다. 어느 파트의 업무인지를 파악하지 않고 개발팀에서 판단하여 업무를 할당하면 되기 때문이다. BTS를 사용하지 않았을 경우에는 어느 파트의 업무인지를 파악하기 위해 여러 담당자에게 문의를 해야 하는 경우도 있고, 이메일이나 메신저로 요청한 경우 담당자가 잊어버리거나 누락하는 경우가 발생할 수 있다. BTS를 이용할 경우 버그가 실시간으로 현재 어떤 상태에 있는지 확인할 수 있다는 장점이 있다. 미해결로 남아있는 상태의 버그를 체크하고 담당자가 해당 파트에 업무 진행을 촉구할 수 있다.

해결해야 하기 때문이다. 그것은 개발팀과 QA의 신뢰도가 높아도 대면관계에서 혹은 시스템의 변경 및 수정 등에 대한 논의가 발생했을 때 의견의 차가 생기면 불편함이 생기게 된다. 특히 시스템의 다운그레이드(Downgrade)와 같이 사용자들이 민감하게 반응할 부분에서는 예민해지기 마련이다.

실무에서 개발팀과 QA가 가장 많이 부딪히는 영역은 재미에 대한 부분이다. 성공하는 콘텐츠 개발을 위해서는 사용자들의 요구사항을 잘 반영해야 한다. 즉 개발자들이 좋아하는 콘텐츠가 유저들 역시 즐거울 것이라고 생각해서는 안 된다는 점이다[4]. 필자 또한 스마트 디바이스에서 콘텐츠를 제작하는 개발자의 입장에서 QA팀을 통해 “재미없다.”는 피드백을 받게 되면 “쿨”하게 인정하긴 어려울 듯하다. 하지만 두 팀의 목표는 결국 “사용자 만족을 통한 매출 증대”를 통해 회사가 이윤을 얻는 것이다. 이런 공동의 목표를 수행하기 위해 원만한 커뮤니케이션이 요구되는데, 이 때 협상의 기법을 활용해 원만한 해결을 기대해볼 수 있다.

5. 협상의 구체적 기법 활용

비즈니스 협상에서는 먼저 기선을 제압하고 협상의 키를 먼저 잡는 것이 유리하다. 하지만 최근에는 비즈니스 협상에서도 고객의 요구(Needs)를 파악하기 위한 질문과 경청의 중요성을 강조하고 있다. 협상의 구체적인 기법에는 감정 상태 정의하기, 바꿔 말하기, 끝말 따라하기, 요약, 개방형 질문, 최소한의 고무, 효과적인 중단, 1인칭의 완곡한 표현의 기법이 있다[5]. 일단 협상이 진행되어야 하는 상황은 양쪽 팀이 감정적으로 대응할 가능성이 높은 상황에 있다는 것을 의미한다. 결국 QA팀은 게임의 품질을 향상시켜 브랜드 이미지를 향상시키고 이를 통해 개발 리소스에 대한 반환 즉 금액적 보상인 매출의 상승을 목표로 한다. 개발팀 역시 개발의 콘텐츠에 대한 고객의 만족도를 높이고 이를 통해 매출이 상승하기를 원한다. 이렇게 두 팀의 목표가 같으므로 함께 시너지 효과를 낼 수 있는 대안을 모색할 수 있는 협상의 구체적인 기법을 도입하고자 한다. 좀 더 쉽게 기법을 설명하기 위해 “결혼”이라는 시스템을 가지고 고민해보자.

예) 결혼 시스템의 도입과 문제점

사용자들끼리의 커뮤니티를 구성하는 방법으로 결혼이라는 시스템을 도입하고자 한다. 결혼한 사용자들끼리는 자신의 배우자에게 이동하거나, 자신의 배우자를 자신이 있는 곳으로 부를 수 있도록 만들었다. 초기 사용자들은 이 시스템을 잘 활용하였고 별다른 문제점은 발견되지 않았다.

문제 1 얼마 후 결혼이라는 시스템을 이용해 상대방을 괴롭히는 사용자가 발생하기 시작했다. 우선 결혼을 한 뒤 배우자가 클리어할 수 없는 강력한 단점으로 소환하여 캐릭터가 사망하도록 한 것이다. 개발팀은 이를 해결하기 위해 배우자에게 이동하거나 배우자를 자신에게 불러들이는 기능에 딜레이를 적용시켰다. 1시간에 1번만 사용할 수 있도록 제한한 것이다. 그럼에도 굴하지 않고 매 시간마다 이 기능을 악용하는 플레이어가 많았다. 이 문제로 사용자들의 불만이 오히려 더 커졌다.

문제 2 사용자들의 편의를 위해 던전으로도 사용자들을 이동시켜주는 기능을 넣었는데 버그가 발생하였다. 레벨 제한이 있는 던전에서 배우자의 레벨에 관계없이 불러오기가 가능했기 때문이다. 이 버그를 이용해 많은 사용자들이 비정상적으로 경험치를 획득하는 어부징 플레이를 하게 되었다. 이런 이유로 친밀감이 적은 사용자와 결혼을 하는 일이 많아지고 문제 1과 관련하여 던전에서는 불러오기 기능을 활용하지 않는 것이 좋겠다는 결론에 이르게 된다. 다운그레이드에 대한 사용자들의 불만이 있었지만 이 부분은 악용자들에 대한 대응방안이라고 잘 설명하여 공지하기로 결정했다.

문제 3 시스템을 도입한지 시간이 좀 흘러서 사용자들은 이혼시스템을 적용해달라는 문의를 하기 시작했다. 그 이유는 더 이상 배우자가 게임에 접속하지 않아 다른 사용자와 결혼 관계를 맺고 싶었기 때문이다. 실제로 배우자의 캐릭터가 휴면정책에 따라 삭제되어버린 경우가 발생했다. 이와 함께 배우자가 비매너 행위로 영구제재되어 접속을 아예 할 수 없는 경우도 있었다. 하지만 이혼 시스템을 추가하는 것에는 많은 고민거리가 있었다. 이혼의 방법에는 합의를 통한 이혼이 있고, 악용 사용자가 동의하지 않을 경우 일방적으로 결혼 관계를 끊는 이혼이 있을 수 있을 것이다. 만약 전체 이용가 게임이라면 이혼이라는 시스템이 도입되는 것에 대해 고민스러운 부분이 아닐 수 없다. 그렇기 때문에 이혼을 쉽게 해주면 안 된다는 결론에 이르게 된다. 따라서 합의 이혼인 경우에는 1억, 일방적인 이혼인 경우에는 3억이라는 게임 머니를 위자료를 주고 이혼하도록 시스템을 변경하기로 했다.

결혼이라는 시스템을 가지고 예를 든 것이지만 초기부터 이런 문제들까지 모두 예상하여 디자인되었다면 별 문제가 없었을지도 모른다. 하지만 생각하지 못했던 문제가 발생하게 되면 대안을 찾아 해결해야 한다. 이렇게 대안을 찾는 과정에서 ‘왜 처음부터 시스템을 잘 개발하지 않아서 이런 문제가 생긴 것이지?’, ‘왜 이런 시스템을 넣어서 항의를 받게 해!’라는 불만을 QA팀에서 가질 수도 있다. 또 개발팀에서는 ‘시스템이 도입될 때 QA팀에서 시스템의 허점에 대해 확인해줬더라면 이런 일은 없었을 텐데.’와 같은 불만을 가지고 있다면 효과적인 대안을 마련하기 어려울 것이다. 협상의 구체적인 기법 8가지를 통해 효과적인 커뮤니케이션을 도출해 보자.

1) 감정 상태 정의하기(Emotion Labeling)

감정상태를 정의한다는 것은 상대방의 상태에 대한 꼬리표를 달아주는 것이라 해석할 수 있다. MMORPG에서는 시스템을 개발하거나 수정할 때 사용자에게 발생할 수 있는 여러 가지 상황들을 입체적으로 판단해야 한다. 사용자들이 불편하다고 하소연을 하는 시스템을 수정했는데 오히려 예상하지 못한 행위를 더 유발시킬 수도 있기 때문이다. 만약 QA팀에서 결혼 시스템에 “던전에서 결혼한 배우자를 불러오도록 하면 결혼 시스템에 대한 만족도가 높아질 듯 하다.” 라는 수정 제안을 진행하였고, 개발팀에서 받아들여 QA팀에서 진행을 했다고 가정하자. 배우자를 불러오는 것으로 인해 어부징이 발생했고, 개발팀에서는 불러오는 과정에서 레벨을 체크하지 않았다. 이런 문제가 발생할 경우 서로 자신에게 책임이 없다는 발뺌을 하고 싶을 수 있다. 이럴 때 감정 상태 정의하기를 사용해볼 수 있겠다.

- **QA팀:** QA팀에서 결혼한 배우자를 불러오도록 수정한 내용에서 버그가 발생하여 감정이 격양되어 보입니다.
- **개발팀:** 결혼 시스템에 대한 사용자의 문의가 증가하여 업무량이 증가하여 매우 힘드시겠네요.

2) 바꿔 말하기(Paraphrasing)

바꿔 말하기는 대화의 내용을 다른 말로 바꿔 표현하는 것이다. 단순히 상대방의 말을 따라 하는 끝말 따라 하기와는 별개로 자신의 용어로 바꾸어 말한다는 데 주의해야 한다. 바꿔 말하기는 상대가 말한 것을 명확히 하고, 강조하며 대화를 서로 주고 받는 형태를 유지함으로써 상대를 방어적으로 만들지 않게 된다. 그 이유는 바꿔 말하기 내용 자체가 주장이나 의견, 판단이 들어가 있지 않기 때문이다.

- **QA팀:** 결혼 시스템에서 배우자를 던전 내부로 불러오는 것을 이용한 비매너 행위가 진행되고 있습니다.
- **개발팀:** 결혼 시스템을 통해 어뷰징을 한다는 거군요.

3) 끝말 따라 하기(Mirroring)

위키나 협상과 같은 상황이 아니라도 커뮤니케이션에서 많이 활용할 수 있는 기법이다. 하지만 상대의 말을 앵무새처럼 계속 따라 하면 상대방은 자신을 놀리고 있다는 느낌을 받을 수 있으므로 주의해야 한다.

- **QA팀:** 결혼 시스템에서 사용자의 비매너 행위로 인해 시스템을 개선해야 합니다.
- **개발팀:** 아, 결혼 시스템을 개선해야 한다는 말씀이시군요.

4) 요약(Summary)

회의가 어느 정도 진행이 되면 주기적으로 주요 논점을 짚어보는 기법이다. 끝말 따라 하기와 함께 사용하면 좀 더 명확하게 회의 혹은 커뮤니케이션 내용을 숙지하고 있다는 느낌을 줄 수 있게 된다.

- **개발팀:** 결혼시스템에 사용자들의 요청에 따라 이혼시스템을 넣자는 말씀이신거군요.
- **QA팀:** 이혼시스템에서 합의 이혼의 경우 1억, 일방적인 이혼의 경우 1억보다는 더 많은 금액을 지불하게 하자는 것이죠?

5) 개방형 질문과 진술(Open-ended Question)

개방형 질문의 반대는 폐쇄형 질문으로 예, 아니오로 대답을 이끌어내는 것을 말한다. 개방형 질문은 보다 자유롭게, 보다 길게 대답을 할 수 있도록 질문을 구성하여 따지는 듯한 느낌이 들지 않도록 한다.

- **개발팀:** 어떤 식의 문제가 발생했는지 좀 더 구체적으로 알 수 있을까요?
- **QA팀:** 현재 발생한 문제에 대해 좀 더 구체적으로 원인을 알려주세요.

6) 최소한의 고무(Minimal Encourager)

상대방이 계속 의욕을 가지고 이야기하도록 추임새를 넣어주는 방법이 최소한의 고무이다. 경청의 기법에서 가장 많이 활용하는 기법 중 하나이다. 상대방이 자신의 이야기를 잘 듣고 있는지를 확인 받고 싶어하기 주의 깊게 듣고 있다는 피드백을 주는 것은 매우 중요하다. 간단한 기법이지만 적극적으로 청취하고 있음을 나타내는데 가장 기본이 되면서도 유용한 기법이다. 주의할 점은 과도한 맞장구는 산만하거나 상대방의 말 건성으로 듣는다고 생각할 수 있으므로 다른 기법과 섞어서 사용해야 한다.

‘아, 네’, ‘정말요?’, ‘그렇군요.’, ‘예’

7) 효과적인 정지(Effective Pause)

대화를 진행하다 보면 계속 말을 이어야 할 것 같은 부담을 느끼게 된다. 반대로 계속 자신의 입장을 설명하여 상대가 이야기할 기회를 주지 않으려 하기도 한다. 때로는 말을 끊고 침묵해야 하는 경우가 있다는 것을 염두해야 한다. 이는 매우 화가 난 대상자를 다루는데 적합한 방법이기도 하다.

8) 1인칭의 완곡한 표현(I Message)

2인칭 주어의 문장은 비난조로 들릴 수 있으므로 1인칭의 완곡한 표현을 사용하면 개방적인 자세를 취할 수 있게 된다. 상대방의 상황이나 행동을 1인칭 주어로 표현하는 화법이다. 1인칭의 완곡한 표현은 다른 기법들과 섞어서 사용하면 더 큰 효과를 낼 수 있다.

- 빠르게 말씀하셔서 말씀하시는 내용을 빨리 알아들을 수 없어 안타깝습니다.
- 제가 보기에는 ... 인 것으로 판단됩니다.

6. 결론

메일, 메신저 BTS등 지금까지 QA와 개발팀의 협업 방식은 많이 바뀌고 진화되어 왔다. 하지만 지금까지의 방법은 주로 도구로서의 진화를 통해 프로세스를 줄이고, 효율적으로 바꾸는 데에만 집중된 듯하다. 협업은 사람 대 사람이 하는 것이기 때문에 도구뿐만 아니라 사람의 감정에 대해서도 고려해야 한다. 이런 측면에서 협상의 기법을 사용해 커뮤니케이션한다면 좀 더 원활한 업무 진행이 가능할 것이다.

스마트 디바이스 시장은 성장이 빠르고 접근성이 낮아 많은 기업과 개인에게 매력적인 시장으로 자리 잡고 있다. 1인이 서비스를 하는 경우에도 고객의 요구사항에 대한 적극적인 청취 기법이 요구되며, 1인 이상이 개발하는 환경에서는 커뮤니케이션의 중요성이 앞으로도 계속 증대할 것이다. 개발팀과 QA팀에서의 협상기법의 적용에 대해서만 다루었지만 개발팀 내의 파트별로 발생하는 커뮤니케이션 문제에서부터 국내 개발사와 해외 개발 퍼블리셔에 이르기까지 협상기법을 활용한다면 개발 프로젝트에서 발생하는 많은 문제점들을 방지할 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] Michael Thornton Wyman, 위대한 게임의 탄생, 지앤선, pp. 302, 2011.
- [2] 이윤임, 서비스 향상을 위한 체계적인 게임 운영 지원 시스템에 관한 연구, 2008.
- [3] 권원일, 김선준, 정기영, 문제로 배우는 소프트웨어 테스팅 II, STA consulting, 2012.
- [4] 정동현, 게임 제작의 알파와 오메가, 영진닷컴, PP. 22, 2004.
- [5] 황세웅, 이주락, 위기협상론, 영진닷컴, 2009.

이윤임 (luriluan@naver.com)

상명대학교 대학원 게임학과 박사수로

전 넥슨네트웍스 운영팀장, 현 ㈜로직게임 책임연구원, (사)한국전인상담문화원 위기협상전문가

관심분야: 스마트폰 게임 개발, QA, 게임 심리학