

온라인 팀전 게임 환경에서의 디지털 리더십:

20대 한국 남성 전략적 경쟁 지향 플레이어의 상황 조율형 전술 리더십을 중심으로

김 현 숙*

백석대학교 첨단IT/AR·VR전공 교수

Digital Leadership in Online Team-Based Games: Situation-Attuned Tactical Leadership Among Strategic-Competitive Korean Male Players in Their Twenties

Hyunsook Kim*

Professor, Advanced IT, AR·VR, Baekseok University, Cheonan 31065, Korea

[요 약]

본 연구는 온라인 팀전 게임 환경에서 나타나는 한국 20대 남성 전략적 경쟁 지향 플레이어의 리더십 행동을 탐색하고, 이를 기존 관계 중심 HRD 및 e-Leadership 담론과 구별되는 상황 조율형 전술 리더십(Situation-Attuned Tactical Leadership)으로 개념화하였다. 이를 위해 리그 오브 레전드와 발로란트 플레이어를 대상으로 반구조화 심층면담을 실시하였다. 분석 결과, 참여자들은 기능적 합리성에 기반하여 익명의 팀원을 시스템 목표 달성을 위한 기능적 자원으로 활용하였다. 또한 전략적 자원화, 전략적 케어, 감정 조율의 효율성, 일시적 권위의 네 가지 전술적 차원이 도출되었다. 참여자들은 경기 중에는 감정을 조율하고 일시적 권위를 행사했지만, 경기 종료와 동시에 관계를 해체하였다. 이러한 양상을 권위의 생애주기(Life Cycle of Authority)로 개념화하였다. 연구 결과는 온라인 게임이 디지털 네이티브의 단기·익명·플랫폼 기반 협업 역량을 형성하는 환경임을 시사한다.

[Abstract]

This study explores leadership behaviors among Korean male strategic-competitive players in online team-based games and conceptualizes them as Situation-Attuned Tactical Leadership, a form of digital leadership distinct from relationship-centered HRD (Human Resource Development) and e-Leadership discourse. Semi-structured in-depth interviews were conducted with players of League of Legends and Valorant. The findings indicate that participants strategically coordinated anonymous teammates, employing them as functional collaborative resources to achieve system-defined goals through functional rationality. Four tactical dimensions emerged: Strategic Resourceification, Strategic Care, Efficiency of Emotional Regulation, and Episodic Authority. Participants regulated emotions and exercised temporary authority during matches but rapidly dissolved relational ties once the matches ended. This pattern is conceptualized as the Life Cycle of Authority, in which authority remained valid only while the system's objective function was active. The findings suggest that leadership in online team-based games is shaped less by interpersonal trust than by system-based trust grounded in performance metrics and real-time feedback. Online games function as environments where digital natives develop competencies for short-term, anonymous, platform-based collaboration through functional incorporation and system-oriented coordination.

색인어 : 온라인 팀전 게임, 상황 조율형 전술 리더십, 타자의 도구화, 기능적 합리성, 일시적 권위

Keyword : Online Team-Based Games, Situation-Attuned Tactical Leadership, Instrumentalization of Others, Functional Rationality, Episodic Authority

<http://dx.doi.org/10.9728/dcs.2026.27.7.1831>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 25 May 2026; **Revised** 17 June 2026

Accepted 06 July 2026

***Corresponding Author; Hyunsook Kim**

Tel: +82-41-550-9049

E-mail: hsjedi@bu.ac.kr

I. 서 론

온라인 팀전 게임을 지속적으로 이용하는 일부 20대 한국 남성 전략적 경쟁 지향 플레이어들은 학교 조별 과제나 직장 팀 프로젝트 등 현실의 대인관계 중심 협업 환경에서는 소통의 비용과 비효율, 갈등을 호소하는 반면, 온라인 게임의 팀전 환경에서는 처음 만난 익명의 타자와 고도의 협업을 자발적·반복적으로 수행한다. 이러한 상반된 양상은 동일한 주체가 환경적 조건에 따라 전혀 다른 협업 역량과 상호작용 양식을 발휘한다는 점에서 중요한 학술적 논제를 던진다. 태생부터 디지털 테크놀로지를 체화하며 성장한 디지털 네이티브(Digital Native)세대는 물리적 대면을 전제로 한 장기적·관계 유지 중심적 협업 패러다임에서 벗어나, 매개된 시스템 지표를 중심으로 단기적·수행 중심적 협업 체계를 구축하는 데 고도의 숙련도를 보이기 때문이다. 이에 따라 청년 세대의 변화된 협업 양식과 이를 견인하는 인지적 프레임의 구조적 조건 속에서 파악하는 연구가 요구된다.

기존 연구들은 청년들의 가상 공간 몰입을 주로 중독, 현실 도피, 또는 사회성 결여라는 병리적 관점에서 설명해 왔다[1]. 국내외 게임 연구 역시 몰입(Flow), 중독 척도, 사회적 고립 등의 변인을 중심으로 이루어져 왔으며[2], 게임 환경에서 나타나는 자발적 협업 과정이나 리더십 형성에 주목한 연구는 상대적으로 부족하다. 비록 일부 연구에서 게이미피케이션(Gamification)을 통한 셀프리더십 함양을 다루기도 하였으나[3], 이는 교육적으로 설계된 통제된 환경 내에서의 변화에 국한되어 있어 가상 공간의 자생적 동역학을 포착하기 어렵다.

특히 조직경영 및 인적자원개발(HRD) 분야의 ‘디지털 리더십’ 및 ‘e-Leadership’ 담론은 주로 지속적인 조직 관계와 안정적인 상호작용 구조를 전제하는 경향이 있어, 팀전 게임 환경이 가진 고유한 구조적 조건을 충분히 포착하지 못한다. 팀전 FPS(First-Person Shooter) 및 MOBA(Multiplayer Online Battle Arena) 환경에서 플레이어는 익명의 타자와 즉각적으로 결합하며, 오직 시스템이 제공하는 정량적 지표(Matchmaking Rating(MMR), 랭크 등)를 매개로 상호 간의 수행 역량을 실시간으로 평가한다. 수십 초 단위의 협동 압박 속에서 승리라는 명확한 목적 함수를 달성하기 위해, 이들은 팀원의 감정을 전술적으로 조율하고 일시적 권위 관계를 형성한다. 주목할 점은, 이러한 디지털 환경에서의 권위는 매칭 시작(탄생)부터 종료(소멸)까지 시스템의 목적 함수에 철저히 종속되는 독특한 ‘권위의 생애주기(Life Cycle of Authority)’를 가진다는 사실이다. 매치 종료와 동시에 물리적 연결이 단절됨에 따라 형성되었던 권위 체계를 즉각 해체하고 감정적 상호작용의 사회적 비용을 청산하는 가상 공간의 한시적 협업 구조는 기존 디지털 리더십 담론이 다루지 않는 공백 영역이다. 이 담론은 주로 오프라인 조직의 디지털 전환을 견인하는 리더의 역량이나, 최소 수개월 이상 지속되는 안정적인 온라인 팀 관계를 전제로 전개되어 왔다. 그러나 현대 플랫폼

환경에서 나타나는 협업은 이보다 훨씬 파편화되고 단기적이다. 따라서 고정된 직급이나 누적된 대인관계적 신뢰에 기반하여 구성원의 동기를 부여하는 전통적 리더십 모델로는, 매 매치마다 완전히 새로운 익명의 타자와 결합하여 초단기적 목표를 수행하는 전략적 경쟁 지향 게이머의 플랫폼 기반 협업 메커니즘을 온전히 설명하기 어렵다.

따라서 본 연구는 온라인 팀전 게임이라는 비통제적이고 예측 불가능한 환경에서, 청년들이 자발적으로 형성한 독특한 리더십 양식을 탐색하고자 한다. 사전 관찰과 예비 면담 과정에서 참여자들은 현실의 협업 상황에서는 심각한 갈등과 비효율을 경험하면서도, 게임 환경에서는 익명의 타자를 효과적으로 조직하고 관리하는 리더십을 발휘하는 양상이 포착되었다. 이들은 게임 시스템이 제공하는 정량적 지표와 매칭 알고리즘을 신뢰하며, 팀원의 역할을 규정하고 승리를 설계하는 기능적 합리성(Functional Rationality)을 보여주었다.

본 연구는 이러한 현상을 ‘타자의 도구화’라는 개념으로 포착하고, 익명성·감정 조율·일시적 권위의 생애주기·수행 기반 위계·실시간 협동 압박이라는 구조적 조건 하에서 발현되는 리더십 양식을 ‘상황 조율형 전술 리더십’으로 개념화한다. 여기서 ‘도구화’는 도덕적 판단이 아닌 행위자의 인지적 프레임을 설명하는 분석 개념이다. 단, 이러한 상황 조율형 전술 리더십은 게임을 단순한 유희나 트롤링(Troll) 목적으로 소비하는 플레이어가 아닌, 시스템의 랭크 지표를 내면화하고 승리를 목적으로 협업하는 전략적 경쟁 지향 플레이어 집단을 중심으로 발현되는 특수한 현상이다.

이에 본 연구는 다음과 같은 연구 질문을 설정한다.

첫째, 익명 기반 단기 협업과 한시적 권위 구조라는 구조적 조건 하에서 나타나는 20대 한국 남성 전략적 경쟁 지향 플레이어의 익명 타자의 전략적 활용(타자의 도구화) 양상은 어떠한가?

둘째, 이러한 상황 조율형 전술 리더십은 어떤 인지적·사회적 메커니즘을 통해 작동하며, 기존 HRD 담론의 관계 중심적 e-Leadership과 어떻게 구별되는가?

한편, 본 연구자는 선행연구에서 온라인 게임 환경에서의 정위애착(Situated Attachment) 개념을 제안한 바 있다[4]. 본 연구는 이를 확장하여, 주체가 디지털 도구 및 시스템 구조와의 기능적 결합을 이룬 상태에서 타자와의 관계를 어떻게 기능적 결합(Functional Incorporation)하고 리더십 전술을 전개·해체하는지 분석함으로써, 20대 한국 남성 전략적 경쟁 지향 플레이어 집단의 협업 양식을 이해하는 새로운 학술적 지평을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

2-1 기존 리더십 담론의 한계: HRD와 e-Leadership

조직경영 및 인적자원개발(HRD) 분야에서 논의되어 온 디

디지털 리더십(Digital Leadership)은 일반적으로 조직 구성원의 디지털 역량 강화, 정보기술 기반 업무 혁신, 혹은 디지털 전환(Digital Transformation)을 수행하기 위한 리더의 전략적 역량을 의미해왔다. Avolio의 e-Leadership 개념 역시 정보통신기술을 매개로 타자에게 영향력을 행사하는 리더십 과정에 주목하였다[5]. 그러나 기존 논의는 대체로 조직 내부의 지속적 관계와 제도화된 협업 구조를 전제로 하고 있어, 익명성과 단기성이 지배하는 온라인 플랫폼 환경에서 나타나는 초단기적·전술적 리더십 양상을 충분히 설명하지 못한다. 컴퓨터 매개 협업 연구(CSCW: Computer-Supported Cooperative Work) 및 플랫폼 협업 담론은 그동안 알고리즘적 매칭 시스템이 인간의 상호작용 구조를 어떻게 제약하고 촉진하는지 주목해 왔다[6]. 익명성과 고도의 분산 환경에서의 협업은 자칫 프리라이딩(Free-riding)이나 정서적 갈등으로 인해 붕괴하기 쉽다는 문제가 지속적으로 제기되어 왔다. 하지만 본 연구가 주목하는 온라인 팀전 게임 환경(LoL, 발로란트 등)은 시스템이 제공하는 매치메이킹 알고리즘(MMR 등)과 명확한 목적 함수(승리 및 티어 상승)를 통해, 대인관계적 유대 없이도 상호 간의 '신속한 신뢰(Swift Trust)'와 기능적 결합을 유도한다[6]. 이는 CSCW가 오랜 기간 탐색해 온 '기술 매개 협업의 효율성'이 청년 게이머들의 인지적 합리성을 통해 리더십의 형태로 발현되고 있음을 시사한다.

온라인 게임 환경이 이용자의 리더십 경험과 사회적 협업 역량 형성에 미치는 영향에 대한 논의는 주로 MMORPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Game) 장르를 중심으로 이루어져 왔다. 대표적으로 Williams et al.은 World of Warcraft 길드 연구를 통해 MMORPG 내 협업 구조가 현실 조직과 유사한 사회적 규범과 역할 체계를 형성하며, 길드 리더십 역시 장기적 관계 유지와 공동체 기반 신뢰를 중심으로 작동함을 설명하였다[7]. 이와 관련하여 Yee는 MMORPG 이용자들이 길드 운영이나 자원 관리와 같은 게임 내 활동을 현실의 업무 수행과 유사한 방식으로 체감하며, 이 과정에서 게임이 놀이가 아닌 또 하나의 '노동'으로 전환되는 양상을 보고하였다[8]. 국내 연구에서도 김슬이·정용국은 MMORPG 이용자들을 대상으로 한 연구를 통해, 가상 공간에서의 리더십 경험이 현실의 리더십 생활기술(의사결정, 자기이해, 그룹활동 기술 등) 향상으로 전이된다고 지각함을 밝혀냈다[9]. 특히 해당 연구는 이용자의 성격 특성(높은 자아 존중감, 낮은 자기통제력)과 이용 동기(사회적 관계성, 캐릭터 설정 및 탐사)가 온라인 리더십 경험을 견인하는 주요 변인임을 규명함으로써, 게임 공간이 지닌 사회적 실험 공간으로서의 가능성을 제시하였다. 그러나 이러한 연구들은 장기적 관계와 공동체 기반 신뢰를 전제로 한 리더십 경험에 초점을 두고 있어, 익명성과 단기성이 지배하는 팀전 경쟁 게임 환경에서의 리더십 양상은 충분히 설명하지 못한다.

이에 본 연구는 기술 시스템의 규칙과 보상 구조가 인간의 리더십 행동 양식을 어떻게 재구조화하는지 탐색하고자 한다.

특히 디지털 네이티브 세대이자 온라인 팀전 게임의 주류 소비층인 '20대 한국 남성 전략적 경쟁 지향 플레이어'를 연구 대상으로 한정함으로써, 이들이 승리라는 단일 목적 함수를 최적화하기 위해 익명의 타자를 도구적으로 구성하고 상황을 조율하는 '전술 리더십'의 실체적 메커니즘을 규명하고자 한다. 이는 게임을 단순한 병리적 몰입의 대상으로 보던 시각을 넘어, CSCW 플랫폼 환경에서 발현되는 새로운 디지털 리더십 역량 형성의 장으로 재해석하는 학술적 토대를 제공할 것이다.

2-2 상황 조율형 전술 리더십의 개념화

본 연구는 온라인 팀전 게임 환경에서 나타나는 특수한 디지털 리더십 양식을 '상황 조율형 전술 리더십(Situation-Attuned Tactical Leadership)'으로 개념화한다. 이는 디지털 시스템이 제공하는 성과 지표와 피드백 구조를 신뢰하며, 승리라는 공동 목표를 달성하기 위해 익명의 타자를 기능적 자원으로 조정·배치하는 전략적 협업 방식을 의미한다.

상황 조율형 전술 리더십은 기존 리더십 담론과 다음 세 가지 측면에서 구별된다.

첫째, 시스템 신뢰 기반의 정당성(System-Based Legitimacy)이다. 리더십의 정당성은 개인의 인격이나 공식적 직위가 아니라 MMR, 승률, 티어(Tier) 등 시스템이 제공하는 객관적 수행 지표에 의해 확보된다. 플레이어들은 시스템의 공정성을 전제함으로써 권위의 근거를 개인이 아닌 외부 구조에 위임한다.

둘째, 타자의 도구화(Instrumentalization of Others)이다. 팀원은 관계적 교류의 대상이라기보다 승리를 위한 전술적 협업 단위로 인식된다. 리더는 팀원의 역량과 역할을 신속하게 판단하여 최적의 위치에 배치하고, 협업 효율성을 기준으로 상호작용을 조정한다.

셋째, 감정 조율의 효율성(Efficiency of Emotional Regulation)이다. 감정 조율은 인간적 친밀감 형성을 위한 행위가 아니라 팀 성과를 유지·향상시키기 위한 전략적 자원으로 기능한다. 팀원의 멘탈 관리와 사기 진작은 승리 확률을 높이기 위한 기능적 유지보수의 성격을 가진다.

이러한 상황 조율형 전술 리더십은 개인의 성향만으로 형성되는 것이 아니라, 온라인 팀전 게임이 가진 구조적 조건에 의해 강화된다. 플레이어들은 익명 매칭 구조 속에서 사전 관계 없이 협업을 시작하며, 실시간 승패 피드백과 랭크 시스템, 통계 기반 평가 체계 속에서 지속적으로 자신의 수행을 검증 받는다. 또한 의사결정과 협업 조정이 수십 초 단위로 요구되는 실시간 협동 압박 환경 속에서, 관계 형성보다 기능 수행이 우선되는 협업 논리를 학습하게 된다. 그 결과 리더십은 장기적 관계 관리가 아니라 상황에 대한 신속한 판단과 전술적 조율 능력으로 발현된다.

이 점에서 본 연구가 다루는 디지털 리더십은 조직 내 지속적 관계를 전제로 한 기존 HRD 및 e-Leadership 담론과 맥

략적으로 구별된다. 본 연구는 익명 기반의 단기 협업 환경에서 형성되는 새로운 리더십 양식을 설명함으로써, 플랫폼 기반 협업 사회에서 나타나는 디지털 리더십의 확장된 형태를 제시하고자 한다.

2-3 미드(Mead)의 사회적 자아와 기능적 결합

George Herbert Mead는 개인이 사회적 상호작용 과정에서 집단의 규범과 기대를 내면화하며, 이를 바탕으로 자신의 행동을 조율하게 된다고 보았다. 그는 이러한 내면화된 사회적 기대 체계를 ‘일반화된 타자(Generalized Other)’ 개념으로 설명하였다[10]. 상황 조율형 전술 리더십이 작동하는 심리적·사회적 메커니즘은 Mead의 역할이론을 통해 부분적으로 설명될 수 있다.

온라인 팀전 게임 환경에서도 이러한 과정이 부분적으로 관찰된다. 상위 티어 플레이어일수록 감정적 반응을 억제하고 불필요한 채팅을 줄이며 역할을 효율적으로 수행해야 한다는 암묵적 규범이 존재하며, 플레이어들은 이를 내면화하여 팀 내 행동을 조정한다.

그러나 게임 환경은 미드가 전제한 사회적 상호작용과 중요한 차이를 가진다. 미드의 자아 형성이 지속적 관계와 상호 이해를 중심으로 이루어진다면, 팀전 게임 환경에서는 관계 형성보다 시스템의 목표 달성을 위한 기능 수행이 선행된다. 플레이어는 타자와의 지속적 관계를 구축하기 이전에, 시스템이 요구하는 역할과 성과 구조에 맞추어 자신을 전략적으로 배치한다.

본 연구는 이러한 과정을 관계 중심적 결합이 아닌, 시스템 목표에 따른 기능적 결합(Functional Incorporation)의 과정으로 해석한다. 기능적 결합이란 개인이 관계적 정체성을 형성하는 수준을 넘어, 시스템이 요구하는 역할과 성과 구조에 따라 자신을 기능적으로 조정하고 수행하는 과정을 의미한다. 이러한 기능적 결합은 기능적 합리성, 즉 감정적 교류보다 목표 달성의 효율성을 우선시하는 판단 원리에 의해 작동한다.

III. 연구 방법

3-1 연구 설계 및 참여자 선정

본 연구는 온라인 팀전 게임 환경에서 나타나는 디지털 리더십 현상 중 상황 조율형 전술 리더십 양식을 탐색하기 위해 질적 연구 방법을 채택하였다. 구체적으로는 심층 인터뷰(In-depth Interview)를 통해 참여자들의 경험과 의미를 구성주의적 관점에서 탐색하였다. 연구의 전 과정은 인터뷰 윤리 준수 및 참여자 보호를 위해 기관생명윤리위원회(IRB)의 승인을 득하여 진행되었으며, 심사위원의 방법론적 투명성 제고 요구에 따라 본 연구 분석의 토대가 된 반구조화 심층 인

터뷰용 주요 Trigger Question 목록을 부록에 원안 그대로 제시하였다. 이러한 연구 설계 하에 본 연구가 League of Legends(LoL)와 Valorant를 주요 분석 대상으로 선택한 것은 두 게임이 가진 장르적 대표성과 도구적 비교 가능성에 기초한다.

첫째, LoL은 국내 10~20대 남성 게이머 다수가 향유하는 대표적인 MOBA 장르로, 가장 보편적인 디지털 협업 환경을 제공한다.

둘째, 두 게임은 MOBA와 FPS라는 상이한 장르적 특성을 지니면서도, 5인 팀 기반의 단기 매칭 구조와 명확한 승패 피드백 시스템을 공유한다[11]. 이러한 구조는 참여자들이 익명의 타자를 즉각적으로 조직하고 관리해야 하는 상황을 반복적으로 생성한다는 점에서 공통적이다.

셋째, 두 게임은 전술 구성 방식에서는 차이를 보인다. LoL이 라인 운영과 장기적 전략 설계를 중심으로 한다면, Valorant는 순간적 판단과 전술적 실행을 요구한다. 본 연구는 이러한 차이를 통제하면서도 공통된 협업 구조를 유지하는 두 게임을 함께 분석함으로써, 온라인 상에서 특정 장르에 종속되지 않는 상황 조율형 전술 리더십 작동 원리를 도출하고자 한다.

본 연구의 인터뷰 참여자는 League of Legends(LoL) 및 Valorant를 주로 플레이하는 대학생 8명으로 구성되었다. 온라인 강의를 수강하는 학생 100명과 오프라인 수강자 100명에게 온라인 링크와 QR코드로 자발적 익명 참여로 공지했다. 전체 200명의 학생중 20명이 설문에 응답했으며, 그 중 8명의 참여자를 선정했다. 모집 결과 응답자 전원이 남성으로 구성되었으며, 이는 해당 게임 장르의 국내 이용자 성비를 반영한 것으로 볼 수 있다. Riot Games(2024)에 따르면, LoL 이용자의 과반수는 국내 10~20대 남성이며, 통계청 장래인구추계를 기준으로 국내 10대 남성의 약 70%가 LoL을 이용하는 것으로 나타났다[12]. 따라서 본 연구는 남성 청년 게이머 집단을 온라인 팀전 게임 환경에서 나타나는 디지털 협업 및 리더십 양상을 탐색하기에 적절한 연구 참여 집단으로 판단하였다. 또한, 공지 후 자발적 익명 참여 방식을 적용하여 참여의 자율성을 최대한 보장하였다. 선정은 이론적 표본추출(Purposive Sampling)을 적용하였으며, 게임 숙련도(티어), 플레이 시간, 게임 종류를 기준으로 다양성을 확보하였다. 참여자 구성은 표 1과 같다.

참여자 선정 및 제외 기준은 연구 설계 단계에서 사전에 확정하였다. 첫째, 계정 레벨 1,000 이상의 극단적 과몰입 사례는 보편적 리더십 양상 도출에 부적합한 '극단적 정박' 사례로 판단하여 제외하였다. 둘째, 플레이 경력 4개월 미만으로 게임 문화와 팀전 맥락에 대한 충분한 경험이 형성되지 않은 초기 진입 사례는 리더십 행동 양식 관찰에 부적합하다고 판단하여 제외하였다. 이 기준을 적용하여 10명의 인터뷰 자료 중 2명을 제외하고 최종 8명(P02, P03, P06, P08, P11, P12, P14, P17)을 분석 대상으로 확정하였다.

인터뷰는 2026년 4월에 개별로 진행되었으며, 한 명당

표 1. 게임 종류와 기간 티어에 따른 참여자 구성

Table 1. Participant profile by game type, duration, and tier

No	Game	Play Duration Hours	Tier / Level	Play Status	Group	Selection Type
P03	Val	22 yrs	Radiant 1 / Immortal 1 Lv. 340	Plays regularly (20+ hrs/wk)	A	Valorant Expert
P08	Val +LoL	Valorant 680 hrs, LoL 800 hrs	Valorant: Radiant 2 LoL: Emerald 4	Plays occasionally (20+ hrs/wk)	A	Valorant Expert
P11	LoL	23 yrs	Unranked / Diamond 2 Lv. 664	Plays regularly (20+ hrs/wk)	B	LoL Achievement
P06	Val	10 yrs (LoL→Valorant)	Valorant: Diamond 1 LoL: Unrank v. 65	Plays regularly (20+ hrs/wk)	C	LoL Situated Anchoring
P12	LoL	10 yrs	Silver / Gold Lv. 749	Plays regularly (40+ hrs/wk)	C	LoL Situated Anchoring
P14	LoL	Valorant 1 yr / LoL 12 yrs	Gold 1 / Emerald 4 Lv. 242	Rarely plays recently (40+ hrs/wk)	C	LoL Situated Anchoring
P17	LoL	1,000 hrs	Diamond 1 / Diamond 1 Lv. 100	Rarely plays recently (< 10 hrs/wk)	C	LoL Situated Anchoring
P02	LoL	1,000 hrs	Emerald 1	Plays regularly (10-20 hrs/wk)	D	Low-engagement Entry
P09	Val	4 months	Tier 70 / Unranked	Rarely plays recently (< 10 hrs/wk)	Excl	Game context not yet formed
P18	LoL	7,613 hrs	Unranked / Lv. 1,276	Plays regularly (40+ hrs/wk)	Excl	Extreme over-immersion

Note. Group A: Valorant High-Skill | Group B: LoL High-Achievement | Group C: LoL High-Density Situated Anchoring | Group D: Low-Engagement Entry

60~90분이 소요되었다. 모든 인터뷰는 참여자 동의하에 녹음되었으며 이후 전사하였다. 인터뷰는 반구조화(Semi-structured) 방식으로 진행되어 사전에 준비된 질문을 기반으로 하되, 참여자의 응답에 따라 유연하게 심화 질문을 추가하였다. 인터뷰 윤리 준수를 위해 IRB 승인을 득하였으며, 참여자 익명성 보장을 위해 설문 응답 번호를 기준으로 참여자 코드를 부여하였다(P01~P20).

본 연구의 주제 분석은 Braun & Clarke가 제시한 이론 주도적(theoretical) 접근을 따른다[13]. 이는 연구자가 사전에 이론적 프레임(기능적 합리성, 타자의 도구화)을 설정하고, 이를 토대로 데이터를 분석하는 방식이다. 따라서 본 연구는 순수 귀납적 주제 도출보다는, 이론적 민감성(theoretical sensitivity)을 바탕으로 데이터와 이론을 상호 검토하는 방식으로 진행되었다.

다만 분석 절차는 Braun & Clarke의 6단계를 준용하되, 각 단계에서 이론적 프레임을 분석의 렌즈로 활용하였다. 즉 코드 생성과 주제 탐색 과정에서 데이터를 열린 시각으로 검토하면서도, 기능적 합리성 및 타자의 도구화 개념과의 연관성을 지속적으로 확인하는 방식으로 진행하였다.

1. 데이터 익숙해지기

8명의 인터뷰 전사본을 반복적으로 읽으며 초기 아이디어 메모.

2. 초기 코드 생성

“우쭈쭈”, “낭만”, “멘탈케어” 등 의미 있는 단위마다 초기

코드(Initial Codes) 부여.

3. 주제(Theme) 탐색

유사한 코드들을 묶어 '전략적 자원화', '관리적 케어' 등의 잠재적 주제 형성.

4. 주제 검토

도출된 주제가 인터뷰 원문과 잘 맞는지, 데이터 전체를 대표하는지 확인.

5. 주제 정의 및 명명

각 주제의 본질을 정의. (예: 타자의 도구화를 통한 리더십 형성)

6. 보고서 작성

분석된 주제를 바탕으로 IPO 모델 도표와 연결하여 서술.

첫 번째 주제인 전략적 자원화(C-1)는 리더가 팀원을 인격적 교류의 대상이 아닌, 목표 달성을 위한 기능적 수단으로 재정의하는 과정을 의미한다. 두 번째 주제인 관리적 케어(C-2)는 성과 유지를 위한 자기 진작용 채팅, 중도 포기 방지 채팅 등으로 팀원의 정서적 관리 및 동기화 유도를 의미하며, 세 번째 감정 조율의 효율성(C-3)은 목적에 부합한다면 불필요한 논쟁 차단, 감정 배제, 효율적 오더를 내림으로써 팀원을 케어해서 승리의 도구로 활용할지 아니면 포기할지에 대한 판단과 인내관리의 효율을 의미한다. 마지막으로 네 번째 주제인 일시적 권위(C-4)는 승리라는 목적 함수가 달성되거나 매치가 종료되는 순간, 형성되었던 권위 관계와 상호작용의 부채가 즉각적으로 해소 및 청산되는 가상 공간의 시한부적

관계성을 의미한다. 이는 게임 진행 중에는 승리를 위해 철저히 감정을 조율하고 오더를 따르지만, 게임 종료와 동시에 시스템(차단, 퇴장 등)을 활용해 관계를 영구히 리셋함으로써 장기적 조직 관리의 책임 없이 지휘의 효능감만을 휘발적으로 소비하는 독특한 리더십 종결 양식이다. 이는 Meyerson et al이 제시한 ‘swift trust’ 개념과도 부분적으로 연결된다 [6]. 이들은 항공 승무원, 프로젝트 팀 등 단기 협업 집단에서 구성원 간의 깊은 관계 형성 이전에 역할 기반 신뢰(role-based trust)가 우선적으로 작동한다고 설명하였다. 그러나 본 연구의 게임 환경에서는 이러한 신뢰조차 관계적 지속성을 전제로 하지 않으며, 시스템이 제공하는 즉각적 성과 피드백과 역할 수행 능력에 의해 더욱 단기적·기능적으로 작동한다는 차이를 보였다.

표 2. 코드 주제 선별 과정 3단계

Table 2. Three-stage code selection process

Step 1	Step 2	Step 3
Initial Codes	Sub-themes	Main Themes
- Tactical power analysis - Position optimization - Skill cooldown calculation - Opponent character profiling	Data-driven objective decision making	Strategic Resource Allocation (C-1) (or Resourceification)
- Mental care for teammates - Over-praising ('Woo-joo-joo') - Morale-boosting in-game chat	Emotional management for performance maintenance	Managerial Care (C-2) (or Strategic Care)
- Blocking unnecessary disputes - Emotional detachment / suppression - Efficiency-oriented commanding	Cost minimization and goal-oriented orientation	Efficiency of Emotional Regulation (C-3)
- Post-game venting / flaming - Immediate shift from honorifics to profanity - Pleasure without responsibility	Immediate dissolution of authority upon goal achievement	Episodic Authority (C-4)

Note. C-4 is primarily derived from P14's in-depth statements. A similar pattern was identified in an excluded participant (P18) but is not included in the analytical data.

IV. 연구 결과

4-1 타자의 도구화: 전략적 자원화(C-1)

참여자들은 팀원을 인격적 교류의 대상이 아닌, 승리라는

목적 함수를 해결하기 위한 '전략적 자원'으로 인식하는 경향을 보였다. 이는 팀원의 역량을 즉각적으로 필터링하고 최적의 포지션에 배치하는 기능적 리더십 행동으로 나타났다. 이 과정에서 참여자들은 팀원의 플레이 스타일과 심리 상태를 빠르게 분석하여 시스템 최적화에 활용하였다. 이는 Mead의 역할이론에서 말하는 '기능적 결합(Functional Incorporation)'의 과정이 기능적 합리성을 바탕으로 팀 구성원 전반에 걸쳐 작동하고 있음을 시사한다[10].

“저는 원래 탱커가 주력이고 제일 자신 있거든요. 근데 우리 팀에 나 말고 탱커를 하겠다는 애가 꼭 한 명씩은 나오잖아요. 그럴 때 내가 탱커만 고집하면 조합이 깨지니까, 일부러 딜러나 힐러 캐릭터도 연습해뒀요. 상황 보고 우리 팀에 부족한 부분을 내가 바로 채울 수 있게 나를 세팅해두는 거죠. 그래야 이길 확률이 0.1%라도 올라가니까요.” (P03)

“팀원이 ‘나 이거 아니면 못함’이라고 하면 그냥 제가 탱커나 힐러로 돌려요. 제가 조금 손해 보는 것 같아도 팀 전체 밸런스가 맞아야 브리핑도 먹히거든요.” (P06)

위 사례에서 주목할 점은 참여자들이 타자뿐만 아니라 자기 자신(Self) 또한 승리를 위한 전략적 자원으로 객관화한다는 점이다. 특히 팀원이 특정 역할을 고수할 때, 참여자들은 감정적 대립 대신 자신의 역할을 즉각적으로 조정하는 전략적 양보를 선택한다. 이는 자아의 선호보다 시스템의 성과를 우선시하는 자기 도구화(Self-Instrumentalization)의 양상을 보여주는 것으로 해석될 수 있다.

이러한 양상은 개인이 집단 내 요구에 따라 자신의 역할을 수행하는 과정으로 이해될 수 있다. 본 연구에서는 이를 2-3에서 논의한 기능적 결합(Functional Incorporation)의 실제 작동 양상으로 해석한다. 즉, 참여자들은 개인적 선호나 관계적 고려보다 시스템이 요구하는 역할과 성과 구조에 자신을 편입시키며, 이러한 역할 재조정의 판단 근거로 기능적 합리성(Functional Rationality)이 작동함을 확인하였다.

4-2 관리적 케어: 성능 유지를 위한 전략적 돌봄(C-2)

참여자들의 케어 행동은 단순한 인간적 배려를 넘어 팀 성과 극대화를 위한 전략적 성격을 띠었다. 이들은 팀원의 감정 상태를 ‘시스템 오류’처럼 인식하고 이를 복구하는 행동을 보였다.

“처음에는 일단 케어를 해봐요. 애가 좀 쟁쟁거려도 달래주면 1인분은 하겠다 싶으면 ‘우쭈쭈’를 좀 해주는 거죠. 근데 딱 보니까 애는 답이 없다 싶으면 그냥 바로 차단 막고 무시해요. 케어해서 데려갈지, 아니면 그냥 버리고 나머지가끼리 할지 각을 보는 게 중요해요.” (P06)

“팀원이 멘탈이 나가면 게임이 안 돼요. 그러면 제가 일단 진정시키고 다음 라운드 전략을 얘기해요.” (P03)

이는 리더가 모든 구성원을 포용하려는 도덕적 의무감에서 벗어나, 케어라는 자원의 투입 대비 성과 회복의 가능성을 타진하는 선별적 돌봄을 수행하고 있음을 시사한다. 여기서 상황 조율형 전술 리더십에서의 케어는 구성원의 정서적 안녕 그 자체가 목적이 아니라, 시스템의 승리 확률을 높이기 위한 전략적 유지보수(Maintenance)의 성격을 갖는다.

이러한 선별적 돌봄은 부적격 자원을 과감히 배제(차단)한 뒤, 남은 가용 자원들의 효율을 극대화하는 전략적 결속으로 이어진다. 참여자 P17은 팀 내 압도적 실력자를 중심으로 나머지 팀원들이 역할을 재분배하는 과정을 다음과 같이 설명하였다.

“통나무를 개(압도적 실력자)가 들고 있으니깐 우리가 조금, 한 1.2인분 정도만 더 하자. 다른 애가 (통나무를) 들고 있으니깐 우리가 조금만 더 하자고 다독여요.” (P17)

여기서 '통나무'는 온라인 게임 커뮤니티에서 통용되는 은어로, 팀 전체가 함께 감당해야 할 무거운 짐을 의미한다. 압도적 실력의 플레이어(하드캐리어)가 이 짐을 혼자 들고 있다는 표현으로, 이는 리더가 포기할 자원을 빠르게 결정 한 뒤, 핵심 자원(하드캐리어)을 중심으로 남은 인원의 역량을 재결집시키는 관리적 케어의 최종 단계를 보여준다. 즉, 상황 조율형 전술 리더십에서의 돌봄은 전체를 무조건적으로 안고 가는 것이 아니라, 승리를 가능케 하는 핵심 동력을 보호하고 그 주변 자원의 가동률을 높이는 것에 집중된다.

결과적으로 참여자들의 이러한 행동은 시스템의 승률 최적화를 위해 감정적 에너지를 어디에 투입할지 판단하는 기능적 합리성의 산물이다.

참여자들의 이러한 선별적 돌봄과 정서적 유지보수 행동은 번스가 제시한 거래적 리더십(Transactional Leadership)의 구조와 논리적 접점을 가진다[14]. 번스가 함께 제시한 변혁적 리더십의 구성요소인 개인적 배려(Individual Consideration)가 구성원의 인간적 성장을 목적으로 한다면 본 연구에서 관찰된 케어는 이와 달리 승리(보상)를 위해 팀원이라는 도구의 성능을 최적화하려는 목적지향적 행위에 가깝다. 오히려 이는 명확한 보상-처벌 구조를 전제하는 거래적 리더십의 메커니즘과 구조적 유사성을 공유하되, 보상 통제권이 리더 개인이 아닌 MMR 시스템에 귀속된다는 점에서 구별된다. 즉 상황 조율형 전술 리더십에서의 ‘관리적 케어’는 시스템이 보장하는 명확한 피드백(티어 상승, 승리)을 매개로 감정적 에너지의 투입 비용과 성과 회복 가능성을 계산하는, 디지털 환경에 특유한 기능적 협업 기제로 해석할 수 있다.

4-3 감정 조율의 효율성: 리더십적 행동의 발현 조건(C-3)

참여자들은 현실의 협업보다 온라인 팀전 게임 환경에서 리더십을 발휘할 때 감정적 피로도가 현저히 낮다고 보고하였다. 이는 게임 환경이 제공하는 구조적 조건과 밀접하게 연관되어 있었다.

P06은 현실의 조별 과제와 게임 환경을 비교하며 다음과 같이 설명하였다.

“조별 과제는 애들이 말을 안 들어서 힘들어요. 게임은 비슷한 실력끼리 한니까 브리핑이 먹혀요.” (P06)

유사하게 P03 역시 현실에서는 계획과 조율이 원활하게 작동하지 않는 반면, 게임 환경에서는 자신의 판단과 브리핑이 실제 결과로 연결된다고 인식하였다.

“현실에서 친구들한테 계획 짜자고 해도 다들 P라서... 게임에서는 그냥 내가 말하면 돼요.” (P03)

이러한 진술은 참여자들이 게임 환경을 단순한 오락 공간이 아니라, 자신의 판단과 조율 능력이 실제로 작동하는 협업 환경으로 인식하고 있음을 보여준다. 특히 게임에서는 유사한 수준의 플레이어들이 매칭되고, 승패라는 명확한 목표가 공유되기 때문에 현실보다 감정적 설득과 관계 조정에 소모되는 비용이 상대적으로 낮게 나타났다.

특히 P03은 개인의 기계적 숙련도(피지컬)보다 전략적 소통과 브리핑을 통해 팀을 승리로 이끈 경험을 다음과 같이 설명하였다.

“제가 피지컬은 티어에 비해 좋지 않은데, 브리핑을 잘해서 팀을 이기게 만들거든요. 처음에는 애들이 제 말을 안 듣지만, 제가 브리핑한 대로 상황이 풀리는 걸 한두 번 경험하면 그때부터는 제 말을 듣기 시작해요. 그렇게 팀원들을 리딩해서 제 피지컬로는 갈 수 없는 다이아몬드 티어까지 올라갔어요. 내 판단이 맞다는 게 승률과 티어로 증명되니까 확신이 생기죠.” (P03)

또한 P02는 자신이 주도적으로 팀을 이끌며 승리를 견인하는 경험을 다음과 같이 진술하였다.

“친구들이랑 할 때도 제가 제일 잘하니까 보통 제가 오더를 내리고 가끔 버스를 태워줘요. 내가 좀 더 고생하더라도 친구들이 제 덕분에 점수 올리고 좋아하는 거 보면 뿌듯하죠. 게임이니깐 가능한 것 같아요.” (P02)

이러한 사례는 게임 환경에서 리더십 수행이 반드시 감정적 소모를 수반하는 것이 아니라, 오히려 자신의 판단이 팀 성과로 연결되고 즉각적으로 검증되는 과정에서 긍정적 효능

감으로 전환될 수 있음을 보여준다. 현실의 협업에서는 관계 유지와 설득 과정에서 상당한 정서적 비용이 발생하지만, 게임 환경에서는 승패와 티어 상승이라는 명확한 피드백 체계가 존재하기 때문에 리더십 행동 자체가 보상 경험으로 작동하는 것이다.

특히 본 연구의 참여자들은 리더십의 정당성이 인격이나 직급이 아니라 수행 결과에 대한 예측 성공률을 통해 확보된다고 인식하였다. 자신의 판단이 실제 승리로 이어질 경우 팀원들의 협조가 자연스럽게 확보되며, 이러한 경험은 리더십 행동의 반복을 강화하는 요인으로 작용하였다.

현실과 게임의 차이는 게임 시스템이 제공하는 구조적 특성에서 비롯된다. MMR 시스템은 유사한 수준의 플레이어들을 자동으로 배치하여 리더십 발휘의 전제 조건을 형성하며, 승패와 티어 상승이라는 명확한 피드백은 자신의 판단과 조율 능력을 즉각적으로 검증해준다[11]. 이 과정에서 관계 유지에 필요한 감정적 비용은 상대적으로 감소하고, 전략적 목표 달성에 집중할 수 있는 환경이 형성된다.

본 연구는 이러한 특성을 감정 조율의 효율성(Efficiency of Emotional Regulation)으로 개념화한다. 이는 참여자들이 현실의 모호한 협업 구조보다 승패의 기준이 명확하고 감정적 비용이 상대적으로 최적화된 게임 환경에서 자신의 리더십 역량을 더욱 적극적으로 발휘하게 만드는 핵심 조건으로 작동하는 것으로 나타났다.

4-4 일시적 권위와 관계 비용의 청산(C-4)

앞서 살펴본 전략적 자원화(C-1), 관리적 케어(C-2), 감정 조율의 효율성(C-3)이 게임 진행 과정에서 작동하는 리더십의 수행 양상을 보여준다면, 본 절에서는 게임이라는 디지털 환경이 규정하는 권위의 생애주기(Life Cycle of Authority)에 주목한다. 연구 결과, 참여자들은 게임이라는 매치 단위의 폐쇄적 시스템 내에서는 기능적 권위를 적극적으로 수용하고 행사하지만, 매치 종료와 함께 해당 관계와 권위 체계를 즉각적으로 해체하는 양상을 보였다.

P14는 이러한 현상을 다음과 같이 설명하였다.

“게임 중에는 상대방한테 맞춰주고 존중하는 척도 해요. 그런데 끝나고 나면 쌍욕 막아요. 제가 느끼기엔 이용해 먹는 거죠. 오늘 점수 올려야 되는데.” (P14)

주목할 점은 게임이 진행되는 동안에는 상대방의 수행 역량을 분석하고 협업을 유지하기 위해 감정을 조율하지만, 매치 종료와 동시에 그 관계가 더 이상 유지되지 않는다는 점이다. 참여자 스스로 이를 “이용해 먹는 것”이라고 표현한 것은 협업의 목적이 인간적 이해나 관계 형성이 아니라 시스템이 요구하는 목표 달성에 있음을 보여준다.

이와 관련하여 참여자는 조별 과제와 게임 협업의 차이를 명확히 구분하였다. 조별 과제에서는 갈등 이후에도 관계를

유지해야 하지만, 게임 환경에서는 점수 상승이라는 목적 함수가 달성되는 순간 관계 유지의 필요성 또한 소멸한다고 인식하였다. 즉, 협업의 지속성이 아니라 목표 달성이 관계의 존속 여부를 결정하는 것이다.

이러한 특징은 다음 진술에서 더욱 분명하게 나타난다.

“모르는 사람이니까 책임 없는 쾌락 느낌으로... 끝나고 나서 이제 바로 책임 없는 쾌락이죠.” (P14)

참여자가 언급한 ‘책임 없는 쾌락’은 단순한 즐거움이라기보다 관계 비용의 즉각적 청산을 의미한다. 현실 조직에서의 협업은 갈등 이후에도 관계를 유지해야 하므로 상당한 정서적 비용을 요구한다. 반면 온라인 팀전 게임에서는 매치 종료와 함께 협업 관계 자체가 종료되기 때문에 플레이어는 감정적 책임을 지속적으로 부담할 필요가 없다.

이러한 관계 해체 양상은 P14에게만 국한되지 않았다. 다른 참여자들 역시 게임 환경에서의 감정 조율이 인간적 관계 형성을 위한 행위가 아니라 승리라는 목표 달성을 위한 전략적 행위임을 반복적으로 진술하였다.

“못하는 친구들은 약간 달래가면서 한다는 거예요... 그걸 달래면서 한다는 게 사실 현실에서는...” (P17)

P17의 진술은 게임 환경에서의 감정 조율이 관계 유지 자체를 목적으로 하지 않음을 보여준다. 참여자는 팀원의 수행 능력이 부족하더라도 승리를 위해 일시적으로 감정을 관리하고 협력을 유도하지만, 이러한 행위는 인간적 이해나 장기적 유대 형성을 위한 것이 아니라 시스템이 요구하는 목표를 달성하기 위한 전술적 행위로 인식하고 있었다. 즉, 게임 진행 중에는 감정 조율과 권위 수용이 적극적으로 작동하지만, 목적 함수가 소멸하는 순간 그 필요성 또한 함께 사라진다.

실제로 다른 참여자들 역시 매치 종료 후 즉각적인 대기실 이탈, 추가 상호작용 회피, 친구 요청 거절 등을 반복적으로 언급하였다. 이는 게임 환경에서의 리더십이 장기적 관계 형성을 전제로 하지 않으며, 프로젝트 단위로 생성되고 종료되는 플랫폼형 협업 구조에 적응한 결과임을 시사한다.

따라서 본 연구는 이러한 현상을 일시적 권위(Episodic Authority)로 개념화한다. 게임 환경에서의 권위는 직위나 인격에 기반한 지속적 권위가 아니라 특정 매치의 목적 함수가 유효한 동안에만 작동하는 한시적 권위이다. 권위는 승리를 위해 생성되며, 목적이 달성되거나 매치가 종료되는 순간 관계와 함께 해체된다. 이는 디지털 플랫폼 환경에서 권위가 생성·유지·소멸되는 독특한 생애주기를 보여주는 사례라 할 수 있다.

V. 결 론

5-1 연구 요약 및 의의

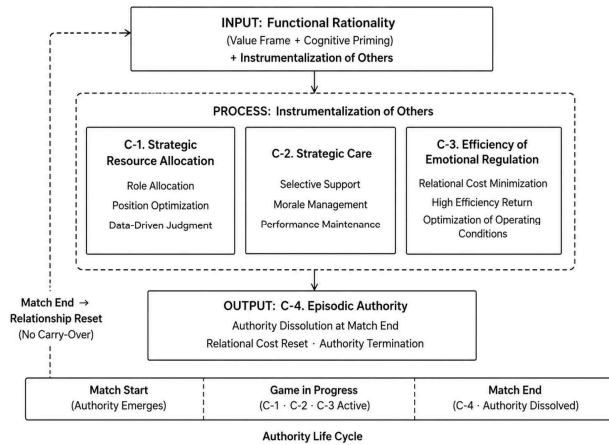


그림 1. 게임 팀전 환경에서의 상황 조율형 전술 리더십 모델

Fig. 1. Process model of situation-attuned tactical leadership: Strategic resource allocation (C-1), strategic care (C-2), emotional of emotional regulation (C-3), and episodic authority (C-4)

본 연구는 온라인 팀전 게임 환경에서 나타나는 청년 게이머들의 상황 조율형 전술 리더십 특성을 ‘타자의 도구화(Instrumentalization of Others)’ 개념을 중심으로 탐색하였다. 분석 결과, 전략적 자원화(C-1), 관리적 케어(C-2), 감정 조율의 효율성(C-3)이라는 세 가지 작동 과정(PROCESS)과, 이를 통해 발현되는 일시적 권위(C-4)라는 핵심 산출이 도출되었으며, 이는 기존의 대인 관계 중심 리더십과 구별되는 시스템 최적화 지향적 리더십 양식임을 확인하였다.

본 연구의 이론적 의의는 George Herbert Mead의 역할 이론을 디지털 게임 환경으로 확장하여, 익명의 타자가 시스템의 목표 달성을 위해 기능적으로 통합되는 기능적 결합 과정, 그리고 이를 구동하는 기능적 합리성의 원리를 포착한 데 있다. 이는 기존 e-Leadership 연구가 주로 지속적이고 조직화된 관계 맥락에 집중해 온 것과 달리, 초단기적·익명적 협업 상황에서도 정교한 리더십이 형성될 수 있음을 규명했다는 점에서 이론적 확장을 제공한다.

특히 본 연구는 가상 공간에서의 리더십과 협업 메커니즘이 현실 조직의 대인관계 중심적 협업(예: 조별과제)과 근본적으로 상이한 목적 함수를 지니고 있음을 실증하였다. 현실의 협업이 갈등 조정과 인격적 이해를 통해 인간 중심적 결과를 도출하는 과정이라면, 게임 환경에서의 협업은 오직 시스템이 제공하는 성과 지표(티어 및 점수 상승)의 획득만을 지향하는 시스템 최적화 구조를 따른다. 참여자들은 팀원 간의 인격적 유대나 조직에 대한 장기적 헌신 대신, 목적 함수 달성을 위해 타인을 기능적 협업 자원으로 전환하는 고도의 기능적 합리성을 발휘하고 있었다.

또한 본 연구는 온라인 팀전 게임에서의 리더십이 개인의 성향이나 윤리의식만으로 설명되기보다, 프로젝트 단위로 생성되고 종료되는 플랫폼형 협업 구조에 의해 강력하게 조건화됨을 시사한다. 참여자들이 경험한 ‘책임 없는 쾌락’의 양태는 가상 공간에서의 일시적 권위가 단순한 배경 조건이 아니라 구조적 귀결임을 보여준다. 현실 조직과 달리 매치 종료와 함께 관계의 지속성이 차단되는 플랫폼 환경에서, 플레이어들은 추가적인 상호작용을 회피함으로써 갈등 관리와 감정 유지에 소요되는 높은 사회적 관계 비용을 즉각적으로 청산하는 적응적 전략을 취하고 있었다.

게임 환경에서 나타나는 리더십이 개인의 성향이나 관계적 요인보다, 시스템의 규칙과 보상 구조에 의해 강하게 형성되는 경향이 있음을 시사하는 결과를 도출하였다. 참여자들은 개인의 선호보다 팀의 성과를 우선시하며, 협업 상황에서 자신의 역할을 유연하게 재조정하는 전략적 선택을 수행하였다. 이러한 결과는 협업의 효율성이 개인의 태도뿐 아니라, 상호작용 구조와 피드백 메커니즘과 같은 환경적 조건과 밀접하게 연관될 수 있음을 시사한다.

특히 참여자들이 경험한 게임 내 리더십은 정서적 유대에 기반한 전통적 리더십과 달리, 시스템적 신뢰를 기반으로 작동하는 경향을 보였다. 참여자들은 타자에 대한 감정적 관계 형성보다, 시스템이 제공하는 공정성과 예측 가능성을 전제로 협업을 조직하고 있었다. 결과적으로 청년 게이머들이 보여준 리더십은 타자와의 심층적인 인격적 관계 형성을 유예하는 대신, 목적 달성 후 관계 비용을 리셋하는 ‘일시적 권위’와 ‘책임 없는 쾌락’을 구조적 귀결로 취하는 디지털 네이티브 세대의 독특한 전술적 행위 주체성을 방증한다.

특히 본 연구에서 확인된 상황 조율형 전술 리더십은 모든 게이머에게 일반적으로 나타나는 현상이 아니라, 시스템의 랭크 구조를 내면화하고 승리를 최우선 목표로 삼는 전략적 경쟁 지향 플레이어 집단에서 두드러지게 관찰된 특성이라는 점에서 의의를 가진다. 이는 게임 이용자 집단을 동질적인 범주로 간주해 온 기존 연구의 한계를 보완하며, 디지털 환경 내에서도 플레이어의 지향성과 목적 함수에 따라 서로 다른 협업 및 리더십 양식이 형성될 수 있음을 시사한다.

5-2 실천적 제언

본 연구는 온라인 팀전 게임 환경에서 발현되는 청년 게이머들의 상황 조율형 전술 리더십 역량이 현실 환경에서도 기능할 수 있도록, 현실의 ‘디지털 전환(Digital Transformation of Reality)’이라는 관점에서 다음과 같은 구조적 조건을 제안한다.

첫째, 교육 환경에서의 시스템적 투명성 강화이다. 가상 공간의 목적 함수처럼, 현실의 협업 과정에서도 개인의 기여도와 역할 수행 결과가 명확히 드러나도록 평가 기준과 피드백 구조를 정교하게 설계할 필요가 있다.

둘째, 조직 환경에서의 데이터 기반 팀 구성이다. 이는 인간

관계를 수치로 환원하지는 의미가 아니라, 개인의 역량과 수행 데이터를 기반으로 유연한 협업 구조를 구축함으로써 역할 수행의 가시성과 협업의 예측 가능성을 높이기 위함이다.

셋째, 디지털 환경에서 형성된 역량의 현실 전이를 위한 제도적 기반 마련이다. 본 연구는 게임 환경에서 연마되는 브리핑 능력, 역할 조정, 실시간 의사결정 및 감정 조율 능력이 단순한 유희적 경험을 넘어 실제 직무 역량의 일부로 기능할 가능성에 주목한다. 이를 현실의 평가 체계와 연결할 수 있는 후속 연구와 제도적 지원이 요구된다.

본 연구에서 도출된 상황 조율형 전술 리더십 개념은 온라인 팀전 게임에 한정되지 않으며 익명성, 감정 조율, 일시적 권위, 수행 기반 위계, 실시간 협동 압박이라는 다섯 가지 조건이 충족되는 온라인 환경 전반(유튜브 커뮤니티 운영, 오픈 채팅 기반 목적 집단, 익명 협업 플랫폼 등)으로 확장하여 분석 틀로 기능할 수 있다.

결과적으로 청년 게이머들이 보여준 리더십은 정서적 유대에 기반한 전통적 리더십과 달리, 시스템적 공정성과 예측 가능성을 담보로 작동하는 ‘시스템 기반 신뢰’를 바탕으로 한다. 이들은 타자와의 심층적인 인격적 관계 형성을 유예하는 대신, 테크놀로지가 규정하는 상호작용 구조와 피드백 메커니즘을 신뢰함으로써 초단기적 협업을 즉각적으로 조직하고 효율적으로 자원을 관리하는 디지털 네이티브 세대의 독특한 전술적 행위 주체성을 보여주고 있다.

5-3 연구의 한계

본 연구는 온라인 팀전 게임 환경에서의 상황 조율형 전술 리더십을 탐색했다는 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계를 지닌다.

첫째, 연구 대상의 인구통계학적 및 장르적 편중성이다. 본 연구는 MOBA(LoL)와 FPS(발로란트) 장르를 이용하는 남성 대학생만을 대상으로 수행되어 결과를 청년 게이머 전반으로 일반화하기에는 한계가 있다. 특히 본 연구에서 활용한 미드(Mead)의 ‘일반화된 타자’ 개념은 게임 시스템의 승리 규범을 적극적으로 내면화한 ‘전략적 경쟁 지향 플레이어(Strategic-Competitive Player)’라는 특정 하위 집단에 유효하다. 규칙을 의도적으로 위반하는 트롤(Troll) 유저나 단순 유희 목적의 플레이어가 공존하는 실제 게임 문화를 고려할 때, 향후 연구에서는 성별 및 장르적 다양성을 확보하여 개념의 확장성을 검토해야 한다.

둘째, 방법론적 다각화의 필요성이다. 본 연구는 참여자의 심층 인터뷰 데이터에 의존하는 질적 연구의 특성상 연구자의 해석적 통찰에 의존한다. 실제 플레이 행동과의 일치 여부를 검증하기 위해, 향후 연구에서는 게임 플레이 관찰이나 채팅 로그 분석 등의 다각적 검증 방법을 병행하고, 본 연구에서 도출된 ‘자기 도구화’나 ‘감정 조율의 효율성’ 등의 개념을 척도화한 양적 연구가 보완되어야 한다.

셋째, 연구자와 참여자 간의 관계성에 대한 성찰이다. 연구자가 소속 대학의 수강생을 대상으로 인터뷰를 수행했다는 점은 질적 연구에서 잠재적 편향의 요인이 될 수 있다. 이를 방지하기 위해 설문 및 면담 모집의 자율성을 철저히 보장하고 면담 직전까지 익명 환경을 유지했으며, 참여 여부가 성적과 무관함을 사전에 고지하여 사회적 바람직성 편향(Social Desirability Bias)의 개입을 최소화하였다. 그럼에도 잔존할 수 있는 위계적 영향력은 향후 외부 집단을 대상으로 한 교차 검증 등을 통해 보완될 필요가 있다.

부 록

반구조화 심층 인터뷰 프로토콜(Trigger Questions)본 연구의 인터뷰 프로토콜은 oo대학교 기관생명윤리위원회(IRB)의 승인을 받은 원안을 바탕으로 수행되었습니다. 초기의 연구 계획 및 질문지는 플레이어가 게임 시스템 및 그래픽 데이터에 대해 형성하는 ‘도구적 정위애착(Instrumental Situated Attachment)’ 기제를 탐색하기 위해 설계되었습니다. 그러나 질적 데이터 수집 및 주제 분석 과정에서, 참여자들이 시스템을 완벽히 통제하고 신뢰하는 효능감이 기술적 도구 자체에 머무는 것이 아니라, 승리(목적 함수)를 위해 ‘익명의 팀원(타자)을 시스템의 가용 자원이자 일부로 인지하고 조율하는 리더십 행동(타자의 도구화)’으로 확장·발현되는 질적 전이(Qualitative Shift) 현상이 포착되었습니다.

이에 본 연구는 연구 방법론의 투명성과 신뢰성을 확보하고 분석의 모태가 된 자료를 공개하기 위해, IRB 승인을 득한 초기 Trigger Question 목록을 원안 그대로 제시합니다.

질문지

1. 도입 및 게임 배경 (일반적 사용 패턴) 해당 게임 (League of Legends 또는 VALORANT)을 시작하게 된 계기와 현재까지 플레이를 유지하고 있는 주된 이유는 무엇입니까? 본인이 가장 선호하거나 숙련도가 높다고 자부하는 ‘챔피언(LoL)’ 혹은 ‘요원/총기(발로란트)’는 무엇이며, 선택 이유는 무엇입니까?
2. 도구적 숙련도와 신체적 확장성 (도구적 효능감) 게임 중 캐릭터의 움직임이나 스킬 활용이 ‘나의 의지대로 완벽하게 일치한다’고 느끼는 순간은 언제이며, 그때의 기분은 어떠합니까? (예: 에임이 정확히 맞았을 때, 콤보가 성공했을 때) 특정 캐릭터나 장비를 다룰 때, 그것이 단순한 그래픽 데이터가 아니라 ‘나의 신체의 일부나 도구’처럼 느껴지는 경험이 있습니까? 게임을 오래 쉬었다가 복귀했을 때, 손가락의 감각(Muscle Memory)이

돌아오는 과정에서 느끼는 심리적 안도감이 있습니까?

3. 시스템의 일관성과 심리적 안전 기지 (정위애착)현실 세계의 불확실함과 비교했을 때, ‘입력한 대로 반응하는 게임 시스템’이 주는 심리적 안정감이 있습니까? 연패를 하거나 실력이 정체되었을 때, 게임을 그만두기보다 ‘다시 연습해서 극복하려는 동기’는 어디에서 기인합니까? (시스템에 대한 신뢰 vs 개인의 승부욕) 게임의 대규모 업데이트로 인해 내가 믿고 쓰던 도구(스킬, 맵, 룰)가 바뀌었을 때, 단순한 불편함을 넘어 ‘나의 영역이 침범당했다’는 느낌을 받은 적이 있습니까?
4. 공간 장악과 현존감 (시각적 주도권)게임 화면 안에서 미니맵, 인터페이스, 교전 지역을 바라볼 때, ‘이 공간은 내가 통제하고 있다’는 감각을 느끼니까? 게임을 종료하고 현실로 돌아왔을 때, 게임 안에서 느꼈던 통제감이 현실의 자신감이나 협업 행동에 영향을 준 사례가 있습니까?
5. 재감상과 대리적 정착 (e스포츠 시청 경험)프로 선수의 경기(LPL, VCT 등)를 볼 때, 단순한 관람객의 시선인가요, 아니면 ‘내가 다루는 도구의 극한’을 확인하는 시선인가요? 뛰어난 플레이 영상을 본 직후, 게임에 접속하고 싶어지는 이유는 무엇입니까? (새로운 기술의 학습 및 대리 만족 vs 시스템 내에서의 주도권 재확인)

감사의 글

본 연구는 2026년도 백석대학교 지원에 의하여 이루어진 연구로서, 관계부처에 감사드립니다.

참고문헌

- [1] B. J. Jin and J. H. Lee, “An Analysis on the Longitudinal Relationship Between Game Over-Indulgence and Loneliness Amongst Adolescents: Utilizing a Latent Growth Curve Model,” *Studies on Korean Youth*, Vol. 30, No. 3, pp. 155-184, 2019. <http://dx.doi.org/10.14816/sky.2019.30.3.155>
- [2] E. Joo and H.-B. Cho, “The Effects of Game Users’ Psychological Characteristics on Game Use: Focusing on Game Efficacy, Game Leadership, Loneliness, and Depression,” *The Journal of the Korea Contents Association*, July 2023. <http://10.5392/JKCA.2023.23.07.386>
- [3] H. Y. Kim, Exploring the Self-Leadership Formation Experiences of Middle School Students Participating in Board Game-Based Gamification Group Coaching, Master’s Thesis, Soongsil University, Seoul, 2025.
- [4] H. Kim, “Situating Attachment as a Mechanism of Presence Emergence in XR and Game Environments: An S-O-R Framework,” *The International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-310, 2026. <http://dx.doi.org/10.7236/IJIBC.2026.18.2.295>
- [5] B. J. Avolio, S. Kahai, and G. E. Dodge, “E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 615-668, 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- [6] D. Meyerson, K. E. Weick, and R. M. Kramer, Swift Trust and Temporary Groups, in *Organizational Trust: A Reader*, Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 415-444, November 2006. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n9>
- [7] D. Williams, N. Ducheneaut, L. Xiong, Y. Zhang, N. Yee, and E. Nickell, “From Tree House to Barracks: The Social Life of Guilds in World of Warcraft,” *Games and Culture*, Vol. 1, No. 4, pp. 338-361, 2006. <https://doi.org/10.1177/155412006292616>
- [8] N. Yee, “The Labor of Fun: How Video Games Blur the Boundaries of Work and Play,” *Games and Culture*, Vol. 1, No. 1, pp. 68-71, 2006. <https://doi.org/10.1177/1555412005281819>
- [9] S. Y. Kim and Y. Chung, “How Does Playing a MMORPG Affect Online and Offline Leadership,” *Korean Journal of Journalism & Communication*, Vol. 57, No. 1, pp. 54-80, 2013. https://www.kci.go.kr/kciportal/landing/article.kci?article_id=ART001746953
- [10] G. H. Mead, *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*, Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 140-160, 1934.
- [11] Y. Kim and Y. M. Kim, “Improvement of Online Game Matchmaking Using Machine Learning,” *Journal of Korea Game Society*, Vol. 22, No. 1, pp. 33-42, February 2022. <http://dx.doi.org/10.7583/JKGS.2022.22.1.33>
- [12] Sports Khan. 70% of Teenage Boys Play League of Legends (LoL) [Internet]. Available: https://sports.khan.co.kr/article/202410101059003?utm_source=chatgpt.com.
- [13] V. Braun and V. Clarke, “Using Thematic Analysis in Psychology,” *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-101, July 2008. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [14] J. M. Burns, *Leadership*, New York, NY: Harper Collins, pp. 287-330, 1978.



김현숙(Hyunsook Kim)

2003년 : Academy of Art University
(M.F.A-Computer Graphic)

2005년 : 중앙대학교 (영상학
박사-애니메이션이론/콘텐츠
프로듀싱)

2026년~현 재: 백석대학교 첨단IT AR·VR전공 교수

※관심분야: 디지털 플랫폼과 사회적 상호작용, 게임 연구,
디지털 사용자 경험(UX)