

---

# 현실세계와 가상세계에서 발현되는 리더십의 상관관계에 관한 연구 : '군주Special'을 중심으로

↓  
Study on co-relation of the leadership between reality and virtual world  
: focused on 'Goonzu Special' game

↓  
박준호, Junho Park\*, 이상희, Sanghee Lee\*

---

## 요약

↓  
게임의 교육적 목적으로의 활용에 대해 관심이 늘고 있다. 이러한 흐름 속에서 최근 게임을 통한 리더십 함양이 화두가 되고 있다. 각 기업체에서는 직원들의 리더십 함양을 위해 게임을 활용하고자 다양한 시도를 꾀하고 있기도 하다. 특히 이 같은 흐름에는 무엇보다 MMORPG 게임이 두드러진다. 왜냐하면 MMORPG에는 현실 세계와 흡사한 정치, 경제, 사회 시스템이 내재되어 다수의 플레이어와 협동, 경쟁을 하며 목표를 달성해나가는 과정이 담겨있기 때문이다. 하지만 현실과 많은 유사성을 가지고 있는 가상세계이지만 현실과 동일한 잣대로 가상세계에서의 사용자의 성향을 판단하기에는 아직 무리가 있다. 분명 게임이라는 가상공간과 현실세계는 명백한 차이점이 존재하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 게임 내에서의 리더십 유형과 현실에서의 리더십 유형간의 직접적인 상관관계에 대한 연구가 아직 이루어지지 않았다는 점에 초점을 맞추었다. 다시 말해 게임을 통한 현실에서의 리더십 함양의 가능성을 언급하기에 앞서 근본적으로 현실과 가상공간에서의 리더십 양상의 상관성에 대한 연구가 선행되어야 한다고 생각된다. 본 연구는 우선 현실세계에서의 리더십 성향이 가상세계에서도 동일하게 적용되는지 '군주'의 사용자를 중심으로 살펴본다. 그리고 군주 사용자의 심층인터뷰를 통하여 게임 내에서 리더십을 발현시킬 수 있는 여러 요소 (공정적 요소, 장애요소 등)를 살펴보고 향후 리더십 함양을 위한 게임 기획에 도움이 되고자 한다.

↓  
핵심어: 리더십, MMORPG, 온라인게임, 가상세계

---

\*주저자 : KAIST 문화기술대학원 석사과정

\*주저자 : KAIST 문화기술대학원 석사과정

## 1. 서론

인터넷 기술이 발전을 거듭하며 참여와 공유, 개방을 핵심으로 하는 web 2.0이라는 새로운 플랫폼을 만들어 냈다. 그 안에서 누구든지 손쉽게 블로그를 만들고 커뮤니티를 운영할 수 있게 되었다. 이 말은 누구든 인터넷상에서 리더가 될 수 있다는 말이며, 리더십의 중요성이 더해가고 있다는 말이다.

인터넷 기술은 MMORPG이라는 가상 세계를 활성화시키는 데 성공했다. MMORPG에서도 커뮤니티를 형성하고 권력을 추구하기는 마찬가지이다. 많은 사람들이 이러한 가상 세계와 현실 세계와의 유사성에 주목해왔다. 더 나아가 MMORPG가 갖고 있는 협동, 전략과 같은 요소를 활용하고자 하는 시도가 이루어졌다. 그리고 회사에서 직원들의 리더십 함양을 위해 개발되기 이르렀다. IBM은 INNOV8라는 교육용 경영시뮬레이션 게임을 개발하였으며 seriosity라는 회사와 공동으로 MMORPG와 리더십의 관계를 연구해오고 있다. 하지만 이처럼 게임을 통한 리더십 교육이 시도해오고 있음에도 불구하고 게임 내에서 리더십과 현실에서의 리더십 간의 직접적인 상관관계가 명확히 밝혀진 바가 없었다.

따라서 본 논문을 통해, 게임이 갖고 있는 리더십의 요소들을 추출하여 현실 세계에서의 리더십 성향이 게임 내에서 동일하게 발현되는 지 검증하고자 한다.

## 2. 본론

### 2.1 리더십이란?

리더십의 개념은 리더십에 관해 연구한 사람 수 만큼이나 많다고 할 정도로 많이 제시되었다. 그럼에도 수많은 개념들 간에는 적어도 두 가지 점에서 공통점을 발견할 수 있다. (Owens 2004: 260) 첫째, 리더십은 집단에서 일어나는 기능이다. 즉 두 사람 이상이 상호작용할 때 일어난다. 둘째, 리더들은 의도적으로 다른 사람들의 행동에 영향을 주려고 한다. 그리고 이제까지 이루어졌던 많은 리더십 연구에서 인정되고 있는 사항들 중 리더십은 소수만의 전유물이 아니며 리더십은 학습이 가능하고 가르칠 수 있는 특질(Kouzes and Posner 1995: 8-14)이라는 연구 결과에 근거하여 리더십 교육에 대한 관심이 고조되고 있다. (진동섭, 디지털 시대의 리더십)

표 1. 리더십의 정의

학자	정의
Stogdill, R.M.(1974)	목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정
Hersey, P. & Blanchard, K.H.(1977)	주어진 상황 속에서 목표달성을 위하여 개인 또는 집단의 모든 활동에 영향을 주는 과정
House et al.(1999)	조직유효성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고 사기를 진작시키며, 권한을 부여하는 개인의 능력
Yukl, G.A.(2002)	무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정



### 2.2 MMORPG 에서의 리더십

MMORPG는 말 그대로 수만 명에서 수십만 명이 동시에 가상 세계에서 플레이하는 게임이다. 플레이를 거듭할수록 유저의 캐릭터는 성장하고 그에 상응하는 경제적, 정치적 지위를 보상받게 된다. 작게는 2명에서 시작하는 사냥 파티의 장에서부터 크게는 구성원이 수백 명에 달하는 혈맹이나 성의 성주가 될 수 있다. 이러한 가상 세계의 조직을 이끄는 리더들은 현실 세계와 닮은 리더십을 발휘하고 있다고 보았다. 가상 세계에서 캐릭터를 통해 발현되는 리더십의 성향이 현실 세계에서 유저가 갖고 있는 리더십의 성향과 일치한다면, 가상 세계에서 리더십 학습이 타당성을 갖는 첫걸음이 될 수 있을 것이다.

### 2.3 리더십 모형

분석 모형으로는 리더가 조직을 이끌면서 비롯되는 의사결정의 성향을 분석하는 모형 중 행위를 기반으로 분석하는 Blake & Mouton(1964)모형을 선택하였다. 리더 자신의 특성을 분석하는 모형이나 상황 분석에 초점을 맞춘 모형보다는 일반적인 의사결정의 성향을 봄으로써 현실 세계와 가상 세계의 차이로 인해 필연적으로 발생하는 성향의 차이를 없애고자 하였다.

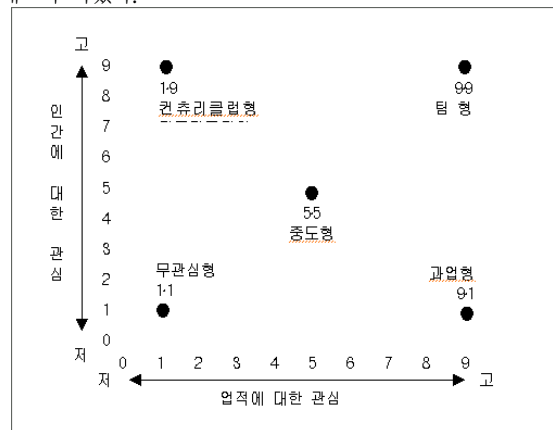


그림 1. 관리격자와 리더 행동유형

## 2.4 왜 군주인가?

분석 대상으로 군주Special(이하 군주)을 선택한 이유는 다른 MMORPG 게임에 비해 정치, 경제, 사회 시스템이 게임 속에 재미있게 구성되어 유저들이 직접 스스로 방대한 스토리를 만들어 갈 수 있는 가능성이 큰 게임이기 때문이다. 전투에 사용되는 모든 아이템을 유저 스스로 만들어 내는 아이템 제조 시스템, 제조된 물품의 유저간 거래를 돕는 객주 거래 시스템, 군주 커뮤니티의 핵심이며 협력을 중시하는 사회 시스템인 마을 시스템, 주민 투표를 통해 서버의 통치자인 군주 선출, 각 마을 별 지방자치제와 조세 징수 및 사회복지 제공 등 유저들의 정치적인 자율성이 충분히 보장되는 환경을 제공하고 있다. 이를 바탕으로 군주는 자연스레 유저의 성향에 따라 다양한 형태의 리더십이 발휘될 수 있는 환경이 적절히 제공되는 게임이라 판단된다.

## 3. 연구 과정



### 3.1 연구의 목적

본 실험은 앞서 언급한 Blake & Mouton(1964)의 리더십 모형에 따라 군주 사용자를 대상으로 현실과 게임에서의 리더십 유형을 분류하고 둘 간의 상관관계를 분석하고자 한다. 군주 온라인 커뮤니티 가입자를 대상으로 약 30여명의 표본을 추출하여 설문할 예정이다. 나아가 이의 분석을 통해 도출한 결과를 바탕으로 군주게임의 중사용자(Heavy user)를 대상으로 심층 FGI를 진행한다. 설문과 FGI를 통해 얻게 된 결과를 뒷받침할 수 있는 리더십 발현의 구체적인 요소를 추출해 향후 게임을 통한 리더십 능력 개발에 도움이 될 수 있는 시사점을 찾고자 한다.

### 3.2 연구가설

〈기본가설〉

현실에서의 리더십 성향과 게임 환경에서의 리더십 행동 성향은 연관성이 있다.

세부가설 1. 현실에서 리더로서 가지고 있는 인간에 대한 관심도가 가상 세계에서 리더로서 가지는 인간에 대한 관심도와 차이가 있다.

세부가설 2. 현실에서 리더로서 가지고 있는 업적에 대한 관심도가 가상 세계에서 리더로서 가지는 업적에 대한 관심도와 차이가 있다.

### 3.3 설문구성

실험 대상은 군주S 내 파이스 서버(성인 서버)의 사용자 30명이며 20대 15명, 30대 15명을 추출하였다. 효과적인 리더십 측정을 위해, 현실에서 실제로 리더십 관련 행위를 수행하는 집단을 중심으로 표본을 추출하였다.

설문지는 현실의 리더십 성향을 측정하는 40개의 문항과 가상 세계에서 리더십 성향을 측정하는 40개의 문항으로 총 80개의 문항으로 구성되어 있다. 세부적으로 Blake & Mouton의 관리격자 모형에 따라 과업중심 측에 해당하는 20개의 문항과 관계지향 측에 해당하는 20개의 문항으로 이루어져있다. 각 문항은 '전혀 아니다' (1)에서 '매우 그렇다' (5)로 5점 척도로 구성하여 각각 질문에 대해 해당 수준에 체크하도록 하였다.

각각의 문항은 Blake & Mouton의 모형을 차용하여 리더십을 측정하였던 기존의 논문에서 사용된 설문지를 상황에 맞게 수정·보완하여 작성하였다.

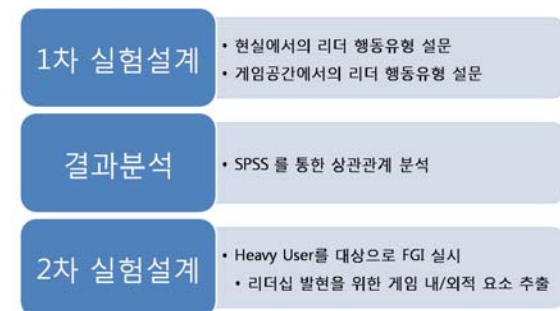


그림 2. 본 연구의 실험 단계에 대한 설명

〈설문 구성의 일부〉

#### 현실 세계의 리더십

(관계지향측 관련 문항)

1. 부하직원들과 타협하기를 거부한다.
2. 조직 내에서 개인적인 호의를 베푼다.
3. 부하직원들이 질문하지 못하도록 단정적으로 말한다.
4. 집단 구성원들이 해 낼 수 있는 것보다 더 많은 것을 요구한다.

5. 구성원들이 개인적인 문제를 해결하는 데 도움을 준다.  
(과업중심측 관련 문항)

1. 초과근무를 장려한다.
2. 스스로의 아이디어를 집단에서 시험해 본다.
3. 구성원들을 가혹하게 지배한다.
4. 구성원의 서투른 일에 대해 비판한다.
5. 얼마나 많은 양이 행해져야 하는가에 대해 이야기한다.

## 가상 세계의 리더십

(관계지향측 관련 문항)

1. 자신의 인기가 떨어지더라도 자기 조직의 구성원 (소영주/ 파티원)을 두둔한다.
  2. 집단 구성원들과 논의하지 않고 그들의 직무를 변경한다.
  3. 소영주 자체를 비평하기보다는 그의 행동을 비평한다.
  4. 중요한 문제에 대해, 일을 진행하기에 앞서 소영주들의 승인을 얻는다.
  5. 주주총회에서 토론할 때 다른 사람들에게 양보한다.
- (과업중심측 관련 문항)

1. 마을 전체의 이익을 위해 소영주의 희생을 요구한다.
2. 구성원에 의해 내려진 결정에 대해 자신(영주)가 알아야 한다고 주장한다.
3. 경쟁대상인 다른 마을보다 앞서야 한다고 강조한다.
4. 마을에 의해서 어떤 일이 행해져야 하고 어떻게 행해져야 할지, 세부사항까지 결정한다.
5. 소영주들이 더 열심히 노력하도록 자극한다.



## 4. 결과 분석

### 4.1 통계분석

설문을 통해 나타난 결과를 바탕으로 분석하여보니 현실과 게임 사이의 리더십 성향은 유의미한 차이를 보였다. 앞서 언급한 리더십 이론인 Blake & Mouton 이 구분한 5개의 유형에 있어서 현저하게 이동하는 큰 변화는 나타나지 않았다. <그림3> 하지만 인간관계에 대한 관심과 과업지향에 대한 관심을 나타내는 두 영역의 리더십 평균은 유의미한 이동을 보였다. 즉 현실에서 인간관계를 지향하는 리더십 성향이 3.7507 이었으나 게임 상황에서는 인간관계를 지향하는 리더십 성향은 3.3461로 감소하였다. 그리고 현실에서

과업을 지향하는 리더십 성향이 3.1450이었으나 게임에서 과업을 지향하는 리더십 성향은 3.3546으로 증가하였다. [표 2]

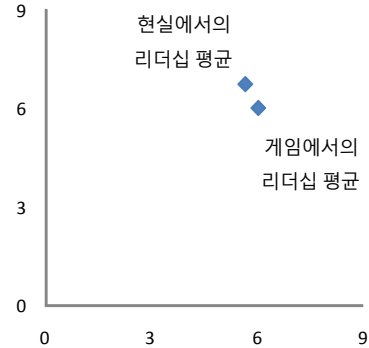


그림 3. 현실과 게임에서의 리더십 성향 차이

표 2. 대응표본 통계량

	평균	N	표준편차	평균의 표준오차
대응 1 현실인간 & 가상인간	3,7507	30	0,35698	0,06518
대응 2 현실과업 & 가상과업	3,1450	30	0,34275	0,06258



표 3. 대응표본 상관계수

	N	상관계수	유의확률
대응 1 현실인간 & 가상인간	30	0,219	0,245
대응 2 현실과업 & 가상과업	30	0,448	0,013

표 4. 대응표본 검정

	대응자			차이의 95% 신뢰구간		t	자유도	유의확률(양쪽)
	평균	표준편차	평균의 표준오차	하한	상한			
대응 1 현실인간 & 가상인간	0,40465	0,62916	0,11487	0,16972	0,63958	3,523	29	0,001
대응 2 현실과업 & 가상과업	-0,20965	0,47021	0,08585	-0,38524	-0,03406	-2,442	29	0,021

또 현실에서의 리더십 성향과 가상세계의 리더십 성향의 두 집단을 비교하기 위해 t 검정을 실시한 결과 두 개의 가설이 각각 유의확률 0.001과 0.021을 나타내며 유의미하다는 결과를 나타냈다. 결국 현실 현실에서 리더로서 가지고 있는 인간에 대한 관심도가 가상 세계에서 리더로서 가지고 있는 인간에 대한 관심도와 차이가 있다는 가설 1과 현실에서 리더로서 가지고 있는 업적에 대한 관심도가 가상 세계에서 리더로서 가지는 업적에 대한 관심도와 차이가 있다는 가설이 성립되었음을 알 수 있다. 각 가설의 t값의 부호를 살펴보면 현실에서 인간관계에 대한 분석은 (+)의 부호를 과업에 대한 분석은 (-)방향을 나타내고 있다. 즉 현실에서는 게임 상황에서보다 인간지향적인 리더십 성향을 더욱 발휘하는 반면 게임이라는 가상공간 속에서는 과업지향적인 리더십 성향을 더 강하게 발휘하고 있음을 알 수 있다.

#### 4.2 FGI를 통한 심층 분석

설문에 응답한 30명 중 '군주'를 일주일 평균 30시간 이용하는 중사용자 세 명을 대상으로 심층인터뷰를 실시하였다. 그 결과 두 명은 현실세계에서 리더십을 발휘하는 성향과 게임 속에서 리더로서 혹은 원하는 지위를 얻게 되었을 때 발휘하게 될 태도는 다르다고 대답하였다. 이와 같은 행동양식을 보이는 이유에 대해서 A(군주 사용기간 : 6개월, 주당 플레이시간 : 약 30시간)는 '현실에서는 어떤 일에 대해 책임을 필요로 하지만 군주를 비롯한 게임 상황에서는 책임감이 많이 필요하지 않다고 생각합니다. 현실에서 직접 대면할 사람들이 아니기 때문에 그만큼 다른 플레이어들을 신경 쓰지 않고 행동하는 편입니다.' 라고 대답하였다. 또 다른 응답자 B(군주 사용기간 : 3개월, 주당 플레이시간 : 20시간) 역시 '가상세계에서는 서로 대면하지 않기 때문에 현실에서처럼 개개인의 능력과 장단점을 파악하기보다 실적과 결과에 무조건 치중하려고 하는 경향이 있습니다.' 라며 역시 가상세계에서 인간관계의 비대면성이 리더십 행동의 차이를 유발하고 있다고 대답하였다.

반면 군주를 비롯한 MMORPG를 즐겨한다는 응답자 C는(군주 사용기간 : 3개월, 주당 플레이시간 : 20시간) 현실에서의 리더십 발현과 온라인 게임 속에서의 리더십 발현이 크게 차이가 없다는 다른 의견을 제시하였다. 그에 따르면 현실에서처럼 게임 속에서도 목표 달성을 위해 게임 내 질서를 따라야 하고 이를 위해서는 구성원들의 지지 또한 필수적인 부분이라고 언급하였다. 또 '게임 내 리더로서 구성원들의 지지를 받지 못하면 현실과 마찬가지로 게임 유저들은 블로그나 커뮤니티 사이트를 통해 불만이 표출되곤 합니다. 심지어 게임 내 조직을 떠나는 사람까지 있습니다.'

심층 인터뷰와 설문을 통해 게임 유저들이 게임 장르의 특성상 자연스럽게 몰입을 하지만 게임 속 캐릭터에 대한 의

미부여는 서로 상이할 수 있다는 점을 알 수 있었다. 게임 속 캐릭터를 자신의 분신과 같이 여기며 인격적 의미까지 부여하는 사용자가 있는 반면 게임기술 구현과 목표 달성을 위한 수단으로서 캐릭터를 이해하는 사용자가 더 많은 것으로 파악된다.

#### 5. 결론 및 제언

본 연구를 통해 현실에서의 리더십 유형이 게임 내에서의 리더십 유형과 큰 차이를 보이지는 않았으나 유의미한 수준에서 변화한다는 결론에 이르렀다. 우리는 그 변화의 방향에 주목하였다. 가상 세계에서는 인간관계를 지향하는 정도가 줄어들었으며 과업 중심적인 성향이 증가하였다. 이는 게임이 갖고 있는 가상 세계라는 익명의 공간이 갖는 특성에 기인한 것으로 FGI를 통하여 파악되었다. 최근 서서히 화두가 되고 있는 게임을 통한 리더십 교육이 보다 효과적인 성과를 내기 위해서는 상기 연구에서 드러났던 익명성의 한계와 지속적이지 못한 관계에 대한 문제점을 극복할 수 있는 대안이 필요할 것이다. 즉 이를 위해 게임에 참여하는 구성원들이 공감할 수 있는 과업이 반영된 퀘스트(임무) 디자인이 가장 필수적인 요소가 아닐까 싶다.

또 다른 한편으로는 리더십과 관련한 논의는 오래전부터 지속되어오고 있다. 그런 만큼 시대와 상황에 맞는 다양한 리더십 이론들이 등장하고 있다. 본 연구에서는 그 중 가장 보편적으로 사용되고 있는 Blake & Mouton의 관리격자모형을 중심으로 살펴보았지만 이외의 다른 리더십 이론 또한 적용될 수 있을지는 미지수이다. 또 군주 게임의 특성상 사용자들이 레벨에 따라 취할 수 있는 행위가 제한되어 있다는 점도 한계점으로 꼽을 수 있다. 초보 사용자들의 경우 현실세계의 리더십 성향과 상관없이 레벨 상승을 위해 정해진 행위들을 반복할 수밖에 없는 상황이 발생하기 때문이다. 이런 측면에서 MMORPG로 대표되는 가상세계에서 사용자들이 취하고자 하는 리더십 성향과 이에 반해 실제 취할 수밖에 없는 리더십 행위의 괴리감에 대한 이해도 필요하다고 본다. 비록 본 연구에서 '군주' 사용자를 중심으로 FGI가 진행되었지만 보다 많은 표본 추출을 통해 사용자들이 현실세계에서 처한 다양성을 고려했다면 좋았겠다는 아쉬움이 남는다.



#### 참고문헌

[1] Virtual Worlds, Real Leaders:online games put the future of business leadership on display, A Global Innovation Outlook 2.0 Report, by IBM & Seriosity  
 [2] The managerial Grid by RR Blake, JS Mouton, 1994  
 [3] 현대조직행동(제 2 전정판), 박운성, 박영사1998

[4]<http://news.media.daum.net/foreign/others/200710/23/hani/v18580314.html>

[5] How to Choose a Leadership Style. RR Blake, JS Mouton - Training and Development Journal, 1982 -

eric.ed.gov

[6] 이상호(2001), 경영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구 활동, 인사관리연구(한국인사관리학회), 24(2), 1~40.