아시아교육연구 10권 4호
Asian Journal of Education
2009, Vol. 10, No. 4, pp. 105-135.

최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 특성 비교 분석*

오헌석(吳憲錫)** · 성은모(成垠模)*** · 배진현(裵禛峴)**** · 성문주(成文周)*****

논문 요약

최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 근본적인 차이점은 무엇일까? 전문성단계이론은 전문가 집단 내에서도 전문성의 수준 차이가 존재함을 시사한다. 양 집단의 차이가 어떤 특징에서 유래하는 지 탐색하기 위해 본 연구는 기업에서 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가를 구분 짓는 주요한 특징을 규명하고자 수행되었다. 이를 위해 기업에서 최고의 성과를 내고 있는 전문가 10명, 보통 수준의 전문가 6명을 대상으로 심층면담을 실시한 후 테마분석방법을 활용하여 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 특성을 분석하였다.

본 연구를 통해 기업에서 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가를 구분 짓는 8가지 주요 특징이 확인되었다. 조직과 개인 목표의 일치, 창조적 긴장의 지속적 유지, 「1만 시간+α의 법칙」을 통한 집요한 노력, 해당분야의 최첨단 경험, 수행 업무에 대한 시스템적 접근, 일과 삶의 통합, 긍정적 태도 기반의 성찰적 실천, 자신에 대한 절대적 믿음 등이 이에 해당한다. 끝으로 연구결과에 비추어 전문가의 전문성 개발에 대한 교육적 함의와 보통 수준의 전문가들의 전문성을 최고 수준으로 성장시키기 위한 시사점이 논의 되었다.

■ 주요어 : 전문가, 목표일치, 창조적 긴장, 집요한 노력, 최첨단 경험, 시스템 접근, 절대적 믿음

* 이 연구는 2008학년도 서울대학교 인문·사회계열 전임교수 연구년 지원에 의해 수행되었음.
** 서울대학교 교육학과, 「2단계 BK21 역량기반 교육혁신 연구 사업단」 참여교수
*** 교신저자, 서울대학교 교육학과, 교육연구소 한국인적자원연구센터 선임연구원
**** 서울대학교 교육학과, 박사과정 대학원생
***** 서울대학교 교육학과, 「2단계 BK21 역량기반 교육혁신 연구 사업단」 참여 대학원생

Ⅰ. 서론

지식기반사회로의 이행에 따라 개인이 보유한 지적자본의 요체인 전문성의 중요성이 커지고 있다. 전문성이 개인뿐만 아니라 조직 및 국가의 발전을 주도하는 핵심요인으로 인식되고 있기 때문이다. 전문가는 고도의 지식창출 활동으로 사회발전의 원동력을 제공하는 인력군을 이루어 지식기반 사회의 고도화를 이끄는 성장엔진이라 할 수 있다(조동성, 문휘창, 2006; 오헌석, 2006; Fleck, 1998). 이러한 점은 기업의 생산성 증대 요인에서도 확인되고 있는데, 각종 인프라에 대한 시설투자보다 고급인적자원에 대한 투자가 더 효율적이라는 사실이 밝혀지고 있다. 시설투자를 10% 증액했을 때 생산성은 3.6% 향상된 반면, 고급 인적자원개발 투자를 10% 증액했을 때의 생산성은 8.4%가 증가된다는 것이다(U.S. Department of Commerce, Education, & Labor, 1999).

그렇다면 전문가가 보유한 전문성이란 무엇일가? 전문성은 "전문가와 초보자 혹은 경험이 적은 사람을 구별해 주는 특성, 기술, 지식"(Webster's New World Dictionary, 1968), "특정 영역 및 관련 영역의 실행에서 최상의 효율성과 결과의 효과성을 일관되게 보여주는 개인의 행동"(Herling, 1998), 또는 "특정 영역에서 지식과 기술을 가지고 높은 수준의 수행을 나타내는 행동이나 잠재력"(오헌석, 김정아, 2007) 등으로 다양하게 정의되어진다.

이러한 전문성을 보유한 전문가로 인정되려면 어떠한 요건을 갖추어야 하는 것일까? 전문가가 갖추어야 할 전문성의 구성 요소는 연구자에 따라 다양하지만, 일반적으로 받아들여지는 전문성의 기본적인 구성요소로는 지식, 경험, 그리고 문제해결능력이라고 할 수 있다(Herling, 1998). 전문가가 보유하는 지식과 경험은 영역 특수적인 속성을 지니며, 상당한 시간동안의 교육과 훈련, 그리고 다양한 경험을 통한 성찰의 연속적인 과정을 통해 축적된다. 또한 전문가의 문제해결능력은 지식과 경험의 결합을 통해 해당 분야의 문제를 해결하는 과정을 통해 길러진다.

전문가가 되는 데 요구되는 시간은 최소 1만 시간으로 '10년의 법칙(10-year rule of thumb)'으로 정립되어 있다(Ericsson, Krampe, & Tech-Romer, 1993; de Groot, 1978). 간과할 수 없는 사실은 전문가의 반열에 오른 사람들 간에도 비슷한 수준의 지식, 경험, 문제해결능력을 보유하고 있음에도 불구하고 성과의 차이가 극명한 경우를 종종 발견하게 된다는 점이다. 또한, 한 분야에서 오랫동안 일정한 수준의 전문성을 획득한 전문가들 중에서 조차 최고 수준의 전문성을 발휘하는 소수의 전문가가 있는 반면, 상당수는 보통 수준의 전문성에서 성장이 멈추거나 오히려 둔화되는 현상을 보이기도 한다.

그렇다면 왜 전문성을 획득한 전문가들조차 이러한 전문성의 차이가 발생하는 것인가? 보통 수준의 전문가에서 최고 수준의 전문가로 성장하는 전문가들만의 특징은 무엇이고, 어떠한 요

인이 최고 수준의 전문성 발달에 영향을 미치는 지를 탐색하는 것은 보통수준의 전문가를 최고 수준의 전문가로 육성하기 위한 교육 및 학습 전략 구상 및 설계에 중요한 단서를 제공할 것이다. 하지만, 지금까지 전문성에 대한 연구는 전문성 발달을 위한 기본적 구성요소나 발달단계, 또는 전문가와 초보자의 차이를 밝히는 일에 중점을 두어 왔기 때문에 보통 수준의 전문성에서 최고 수준의 전문성으로 발달시키는 요인이나 특성에 대해서는 충분히 설명하고 있지 못하다(오헌석, 2006; 오헌석, 김정아, 2007).

이에 본 연구에서는 기업에서 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가를 구분 짓는 특징적 요소가 무엇인지를 탐색하고자 하였다. 최고 수준의 전문가와 보통 수준 전문가의 전문성에 대한 특징을 비교 분석하는 연구는 전문가와 초보자의 전문성에 대한 상대적 차이를 밝히는 연구가 주류를 이루고 있는 상황에서 전문성 비교 연구를 확장한다는 의미를 지니게 된다. 이러한 접근은 보통 수준에 머물러 있는 전문가들의 잠재된 능력을 최고 수준까지 육성하는 방안, 그리고 이를 위해 어떠한 학습환경, 조직의 사회 및 문화 환경 등을 구비해야 하는 지에 대한 시사점을 제공하여 조직 내에서 전문가를 육성하는 인적자원개발에 시사점을 제공할 것이다.

Ⅱ. 전문성에 대한 이론적 탐색

전문성에 있어 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가의 특징을 구분 짓는 핵심요인을 분석하기 위하여, 전문성의 정의 및 특징, 전문성의 구성요소 그리고 전문가와 초보자의 전문성 차이에 관한 연구 등에 대한 선행문헌을 분석하였다.

1. 전문성의 정의 및 특징

전문성은 사전적으로 인지적, 생리적, 지속적으로 우수한 수행을 보이는 것으로 정의되며, 전문가란 “특별한 훈련과 반복된 경험으로 특정 분야의 지식과 기술을 얻은 사람”으로 정의되고 있다(Webster’s New World Dictionary, 1968). 최근 들어 전문가의 개념은 전형적인 전문가였던 의사, 교사, 과학자와 같이 훈련을 통해 자격증을 갖춘 전문 직업인에서, 해당분야에서의 다양한 경험과 교육을 통해 우수한 성과를 보인 숙련된 수행자로 그 의미가 확장되어가고 있다(Ericsson & Lehmann, 1996).

Chi와 Koeske (1983)에 의하면, 전문성이란 개인으로 하여금 정보를 훨씬 더 효율적으로 습득하고 조직하게 하여, 결과적으로 그 정보가 자신의 전문성 영역에 관련될 때 더 나은 수행을 보

이는데 도움을 준다는 것을 의미한다고 하였다. King(1985)은 “기술, 지식, 보통 이상의 수행결과를 내는 인간이 가진 기술과 지식”이라고 정의하였으며, Herling(1998)은 “특정 영역 그리고 관련 영역에서 실행에 있어서 최상의 효율성과 결과의 효과성을 가진 개인의 행위들이 일관되게 보이는 형태로 나열되는 행동”이라고 조작적 정의를 내렸다. Swanson(1994)과 Johnson(1987)은 전문성을 “전문가가 일관되게 우수한 수준의 수행을 할 수 있게 해주는 인지적, 인식작동, 생리적, 메커니즘”이라 정의하였으며, Swanson과 Holton(2001)은 “한 사람이 인간 행위의 특수한 영역에서 할 수 있거나 기대된 성과에 대한 최적의 수준”으로 정의하였다. 이러한 정의를 종합하여 보면 전문성은 일반적으로 특정 분야에서 다양한 경험과 훈련을 통하여 뛰어난 기술과 지식을 가지고 있는 것이며, 이를 바탕으로 업무의 고성과를 창출할 수 있는 수행능력을 포함한 잠재역량이라 할 수 있다.

다양한 영역에 걸쳐 일반화할 수 있는 전문성의 특징으로 Glaser와 Chi(1988)는 다음과 같은 특징을 제시하고 있다. 전문가들은 자기의 해당 영역에서 주로 뛰어나며, 전문가들은 자기들의 영역에서 대규모의 의미 있는 패턴들을 지각한다. 전문가들은 자신들의 영역에서 기능을 수행함에 있어 초보자들보다 빠르며, 거의 오류 없이 신속하게 문제들을 해결한다. 또한, 전문가들은 우수한 단기기억과 장기기억을 가지고 있다는 것이다. 전문가들은 초보자들보다 더 심층적인 수준에서 자기 영역에 있는 문제를 보며 표상하고, 어떤 문제를 질적으로 분석하는데 상당히 많은 시간을 보내며, 강력한 자기 모니터링 기능을 가지고 있다는 특징이 있다.

이후 전문성 관련 많은 연구자들은 효율적인 수행을 가져오는 전문성의 본질이나 특징들을 이해하고자 하였다. French와 Sternberg(1989)는 전문가의 우수한 수행을 지식기반의 크기, 지식기반의 구조, 지식의 절차화라는 세 가지 주요 인지적 특성들에서 찾았으며, Mayer(1992)는 지식기반 특히 사실적, 의미적, 도식적, 절차적인 네 가지의 영역특수 지식에서 기인하는 것으로 주장하고 있다. 또한 Cooke(1992)는 전문성의 형태재인, 기억 및 지식의 조직화, 문제해결에서의 표상 및 전략들의 관점에서 설명하고 있으며, Klein과 Hoffman(1993)은 고차적인 전략, 지식기반, 지각능력의 기능으로 보고 있다. 이상의 논의를 통해 알 수 있는 점은 전문성에 관한 지금까지의 연구가 전문가 수행에 관한 일반적인 특징들만을 설명하고 있다는 점이다.

2. 전문성의 구성요소

전문성의 가장 기본적인 구성요소는 지식, 경험, 그리고 문제해결능력이라 할 수 있다(Herling, 1998). 우선, 전문성에서 지식이란 영역 특수적이다. 지식은 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)로 분류될 수 있으며, 최고수준의 전문가들은 암묵지의 보유 비

율이 높다(Bereiterdge & Scardamalia, 1993). 전문가에게 요구되는 지식유형은 연구자에 따라 다르지만 공통점은 영역 특수적 지식을 더 많이 가지고 있으며(Glaser & Chi, 1988), 지식은 전문성의 상호작용적 요소이고, 전문성에 요구되는 것 중 하나이지만 그 자체로 전문성이 될 수는 없다는 점이다.

둘째, 전문가가 되기 위해서는 지식 습득 및 관련 경험의 축적기간이 최소 10년은 필요하다(Levitin, 2006; Ericsson, 1993). 그러나 물리적 시간의 투입이나 경험이 많다는 것이 전문성을 보장하지 않는다. 전문가의 경험은 축적된 지식을 통한 행위, 그 행위의 반성과 성찰, 그리고 반성과 성찰을 통한 성찰적 실천이라는 일련의 연속적인 과정을 토대로 이루어지게 된다(Schon, 1983). 이러한 전문성에 관한 경험요소에 기초하여 중요한 질문은 무엇이 전문성인가라기 보다는 전문성을 얻어가는 과정을 가속화하기 위해 무엇을 할 수 있는가에 초점을 두어야 한다는 것이다.

마지막으로, 문제해결능력은 지식, 경험과 함께 전문성의 가장 핵심요소이다(Slatter, 1990). 문제해결이란 탐색, 목적을 달성하기 위한 방법을 찾으려는 심사숙고, 목적하는 행동의 문제를 정의하는 개념들로 이루어진다. 전문가의 문제해결은 문제의 표상(representation of problem)에 있어 초보자와 다른 특성을 보인다. 전문가들은 문제를 개념적으로 더 풍부하게 잘 조직화하여 '심층적' 지식에 의존하는 추상적 표상을 하지만, 초보자들은 개념적으로 엉성하고 피상적인 문제의 표상을 사용한다는 것이다(김정아, 오헌석, 2006; Sternberg, 1997).

이처럼 지식, 경험, 문제해결능력 요소는 전문성의 구성요소로 공통적으로 인식되어 왔지만 이것만으로는 전문성이 충분히 설명되지 않는다는 것이다. 이에 대해 오헌석(2006)은 전문가가 되기 위한 전문성의 핵심요인으로 자아와 직종가치의 통합화, 강렬한 목표 추구 행위, 바람직한 태도와 습관의 지속적인 형성을 제시하였다. 또한 김정아와 오헌석(2006)의 방송 PD의 전문성에 대한 연구에서는 전문지식, 점진적 문제해결, 창의성, 사명적 가치, 열정과 끈기, 즐거움과 만족, 독립적 자아, 자신감, 리더십 등 영역 특수적인 요소를 밝히기도 하였다. 지금까지 전문성 구성요소에 대한 연구들은 대부분 인지적 영역에 초점을 두었던 것에 반해, 가치와 태도, 즐거움과 만족 등과 같이 정의적 영역의 촉진 및 계발 또한 전문성 구성요소에 반드시 필요한 요소임을 강조하고 있다는 것이 새로운 접근이라 할 수 있다.

지금까지의 전문성에 관한 연구 결과는 전문성의 특징, 전문가와 초보자의 차이(문제인지 및 해결방식, 수행속도 및 수준 등) 등에 관한 흥미로운 결과들을 밝히고 있다. 이러한 연구결과에도 불구하고 전문성이 어떻게 개발되는지 그 과정에 대한 분명한 해답은 제시되지 않고 있다. 전문성의 개발에 상당한 시간이 소요된다면 전문성의 구성요소가 무엇인지를 밝히는 일 못지않게 중요한 문제는 어떻게 하면 효율적으로 전문성을 개발할 수 있는가이다. 즉, 전문성 개발을 위한 구체적인 실천 전략을 제공할 수 있는 연구가 필요하다고 할 수 있다.

3. 전문가와 초보자의 차이

전문성에 관한 연구는 전문가와 초보자의 차이를 밝히려는 다양한 시도에 의해 발전되어 왔다(오헌석, 2006). Glaser(1985)는 기존의 연구들을 토대로 전문가와 초보자의 차이, 특히 인지적인 측면의 차이를 다음과 같이 정리하고 있다.

- 전문성은 상당한 기간 동안의 학습과 경험 및 지속적인 노력을 통해 개발 가능하다.
- 전문성 획득과정에서는 이해 및 자동화 측면에서의 전환이 발생하는 고위평탄면이 존재한다.
- 전문가와 초보자는 정보 처리용량은 유사하나, 전문가는 처리를 위한 지식의 구조화가 잘 이루어져 있다.
- 문제 상황에서 전문가는 심층적이고 추상적으로 표상한다.
- 전문가의 표상은 신속히 접근 가능한 패턴으로 되어 있다.
- 전문가는 목표 지향적이다.
- 전문가는 영역 특수적인 능력을 보인다.
- 전문가의 문제해결은 자동화되어 있어 남은 작업 기억 용량을 필요한 곳에 사용할 수 있다.
- 전문가에게는 스스로를 모니터링하고, 주의를 배분하는 등의 자기규제 능력이 개발되어 있다.
- 전문가는 경험 및 그것이 발생한 상황에 대한 성찰능력이 뛰어나다.

한편, 이와 같은 전문가와 초보자의 인지적인 차이와 관련한 연구 외에도 전문가와 초보자의 행동측면에서의 차이에 대한 연구가 다양한 영역에서 이루어지고 있다. 예컨대, 스포츠 분야에서는 축구, 테니스, 요트 등의 스포츠 경기에서 전문가는 초보자에 비해 상황을 잘 예측하고, 이에 빠르게 반응하는 특징이 있음이 밝혀졌다(Williams, Davids, Burwitz, & Wlliams, 1994; Walls, Bertrand, Gale, & Saunders, 1998; Ward, Williams, & Bennett, 2002). 또한 비행술에 있어서 비행전문가는 비행 동작들의 일관적 인지에 대해 초보자에 비해 더 빠르고 민감하게 반응하였고(Doane, & Sohn, 2004), 착륙 시 초보자에 비해 비행기 착륙동작의 변동가능성이 적고, 활주로와 속도계기를 짧은 시간 동안 더 많은 횟수를 응시함이 드러났다(Kasarskis, Stehwien, Hickox, Aretz, & Wickens, 2001). 그리고 외과수술 분야에 있어서 전문가는 초보자에 비해 수술기계 사용 시 주어진 시간 내에 많은 수의 빛을 조사(照射)하였고, 적은 실수를 보였다(Haluck, Webster, Snyder, Melkonian, Mohler, Dise, & Lefever, 2001). 또한 수술기계의 초점을 적게 이동함으로써 초보자에 비해 수술을 빠른 시간 내에 완료할 수 있었고(Verner, Oleynikov, Hotmann, Haider, & Zhukov, 2003), 전문가가 수술기계를 사용하여 수술부위를 찾아내는데 걸리는 시간은 초보자에 비해 약 100배가 빠르다는 것이 드러났다(Law, Atkins,

Kirkpatrick, Lomax, & Mankenzie, 2004).

이처럼 다양한 분야의 연구를 통해 전문가의 행동은 초보자에 비해 더 빠르고, 정확하며, 변동가능성이 적음을 알 수 있다. 이러한 전문가의 특성 연구에 있어서 중요한 점은 단순히 초보자와 비교되는 전문가의 특성에 대한 규명 뿐 아니라, 지속적이고 의도적인 연습을 통해 초보자는 전문가와의 수행상의 격차를 줄여나갈 수 있으며, 이는 노력을 통해 전문성이 개발될 수 있다는 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 기업에서 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가의 특성을 비교분석하는 것이 목적이기 때문에 연구대상은 일정한 수준의 전문적 지식, 경험, 그리고 문제해결능력이 요구되는 전문가이어야 한다. 따라서 본 연구의 대상자로서 기업에서 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가를 선정하기 위하여 다음 세 가지 기준을 적용하였다. 첫째, 우리나라 30대 기업의 인사담당자로부터 회사 내의 전문가라고 평가받는 인재들을 추천받았다. 둘째, 현재 분야에 10년 정도의 경력을 보유해야 한다. 일반적으로 전문가가 되기 위해서는 적어도 10년 이상의 경험이 필요하기 때문이다(Ericsson & Lehamann, 1999). 마지막으로 직무수행 성과와 인사고가에 있어 A등급을 받은 사람은 최고 수준의 전문가로, B 등급을 받은 사람은 보통 수준의 전문가로 선정하였다.

전문성 수준의 측정은 현재까지 정밀한 측정기법이 개발되지 못하였지만, 전문성의 정의가 연구의 흐름에 따라 달라지듯이 전문성의 측정 또한 변화하고 있다. 전문성 측정은 크게 전문성의 구성요소를 측정하는 방법, 전문성의 발달과정을 측정하는 방법, 그리고 전문성의 산물을 측정하는 3가지 방법으로 나누어 볼 수 있다(오헌석, 김정아, 2007). 본 연구에서 최고 수준과 보통 수준을 구분하는 기준으로 사용되고 있는 인사고과는 전문성의 산물을 측정하는 방법의 지표 중 하나이다. 인사고과는 종업원의 능력, 근무실적, 자격, 태도 등의 상대적 가치를 사실에 입각한 평가라 할 수 있다(Langsner & Zollitsch, 1961). 과거에는 주로 현재의 업무성과가 인사고과에 반영되었으나(Flippo, 1971), 현재의 추세는 직무수행 성과에 대한 공정하고도 정확한 평가를 위하여 평가요소, 평가방법 그리고 평가자 훈련 등에 많은 노력이 투입되어 단순히 업무성과에 대한 순위라기보다는 교육, 리더십, 역량 등 다양한 평가지표가 반영되고 있다. 인사고과는 종래의 전문성 산물을 측정하는 지표로 사용되어 왔던 학위나 자격보다 개인의 전문성 수준을 보다 종합적으로 판단할 수 있다는 이점이 있다.

이와 같은 기준으로 연구 참여자를 1차 선정한 결과, 최고 수준의 전문가 16명, 보통 수준의 전문가 8명이 선정되었다. 이 가운데 인터뷰에 응해준 최고 수준의 전문가 10명, 보통 수준의 전문가 6명 등 총 16명을 연구대상으로 선정하였다. 이들은 10년~18년의 경력을 보유하고 있었으며, 평균 근무경력은 12년이었다. 이들이 근무하는 직종은 은행, 전자, 유통, 마케팅, 전산, 전기, HR, 경영, 카드 등이었으며, 전공 영역은 교육학, 경영학, 디자인, 전산학, 조직경영, 컴퓨터공학, 전자공학 등 다양한 직종과 전공에 걸쳐 있었다. 학력별로는 박사 2명, 석사 5명, 학사 3명이었으며, 보통 수준의 전문가 6명은 모두 학사 졸업이었다.

2. 연구방법

본 연구는 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가를 대상으로 심층면담을 통한 질적 연구방법을 사용하였다. 질적 연구방법은 사회학자들과 인류학자들이 개발한 연구방법으로 인간행동 이면에 있는 관념, 느낌, 동기, 신념 등을 보다 심층적으로 이해하는데 목적이 있다(성태제, 시기자, 2006; 조영환, 1999). 본 연구에서는 질적 연구방법으로서 어떤 특정 상황에서 발생하는 문제해결을 위한 인간행동을 직접관찰하거나 심층 인터뷰를 통해 자료를 수집하는 일련의 과정으로 이루어지는 중요사건기법(Critical Incident Technique)(Flanagan, 1982)을 사용하였다.

3. 자료 수집 및 분석

자료 수집을 위한 인터뷰 질문은 중요사건을 중심으로 5가지 요소로 분류되었다. 첫째, 경력배경, 둘째, 경력 변화와 전환점의 계기 및 동기, 셋째, 자신의 업무처리방식, 넷째, 자신의 전문성 개발 및 수행에 대한 전반적 내용, 마지막으로 자신만의 문제해결 전략 및 노하우에 대한 내용을 중심으로 인터뷰가 진행되었다. 각 전문가들의 인터뷰 시간은 평균 2시간 정도 소요되었다. 인터뷰 과정에서 녹취된 자료는 모두 문서로 전사(transcript)하여 분석 자료로 활용되었다.

인터뷰를 통해 얻어진 자료는 테마 분석(Thematic Analysis)방법을 사용하여 분석하였다. 테마 분석 방법이란 인터뷰 내용에서 공통적으로 발견되는 테마(theme)나 연구자가 중요하다고 생각되는 테마들을 도출하고, 이러한 테마들을 서로 관련되어 있는 것을 몇 가지 차원으로 묶어 분류하는 방법이다. 본 연구에서 도출된 테마의 내용 타당도(content validity)를 검증하기 위하여 연구자 3인의 의견일치도(Observed Percent Agreement Factor Coefficient)(Scott, 1955)를 확인하였으며, 검사결과 의견일치도는 0.85이었다. 의견일치도가 0.8이상이면 신뢰도가 높다라고 할 수 있는데(성태제, 2005), 본 연구에서 도출된 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문

가의 특성에 대한 비교 내용은 일반적으로 받아들여지기에 충분하다는 설명이 가능해진다. 이와 같은 방법으로 최고 수준의 전문가 특성과 보통 수준의 전문가 특성이 분석되었다.

Ⅳ. 연구결과

본 연구에서 기업에서 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 특성을 구분 짓는 주요한 특징은 8가지 주제로 도출되었다. 조직과 개인의 목표 일치, 창조적 긴장의 지속적 유지, 「1만 시간+ α의 법칙」을 통한 집요한 노력, 해당 분야에서의 최첨단 경험, 수행 업무에 대한 시스템적 접근, 일과 삶의 통합, 긍정적 태도기반의 성찰적 실천, 자신에 대한 절대적 믿음 등이다. 각 특성을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1. 조직과 개인의 목표 일치

기업에서 최고 수준의 전문가들과 보통 수준의 전문가들의 가장 큰 차이는 조직과 개인의 목표를 일치시키고 조정해가는 능력에서 나타났다. 최고 수준의 전문가들은 조직과 개인의 목표를 이분법적으로 구분하지 않고 수평적 관계를 지향하지만, 보통 수준의 전문가들은 조직과 개인의 목표를 구분하고 개인의 목표를 조직의 목표에 우선시 한다는 것이다. 개인의 목표는 개인을 움직이게 하는 성장 동력이며, 조직의 목표를 달성하게 하는 필수적인 요소이다. 기업에서 조직의 목표는 고정되어 있는 것이 아니라 사회적, 경제적 흐름에 매우 민감하게 반응하여 수시로 변화하는 양상을 띠게 된다. 이 때, 조직과 개인의 목표가 일치하지 않을 경우, 개인은 갈등의 상황에 처하게 되며, 어떻게 대처하느냐가 개인뿐만 아니라 조직의 성과에도 큰 영향을 미치게 된다.

기업에서 최고 수준의 전문가들은 개인의 목표를 명확히 함과 동시에 변화하는 조직의 목표에 자신의 목표를 투영하여 자신이 추구해야할 목표를 조직의 목표와 일치시킴으로써 개인의 성과와 조직의 성과를 보다 효율적, 효과적으로 창출하려는 특징을 보인다는 것이다. 즉, 조직과 개인의 목표 불일치 시 조직의 목표와 개인의 목표의 거래를 통해 스스로에게 의미와 가치를 부여하려고 노력하여, 조직의 목표가 곧 개인의 목표가 될 수 있도록 내면화하는 능력이 탁월하다는 것이다. 이들의 주요한 특성은 조직 내에서 자신의 존재 이유를 보다 명확히 하고, 그 조직 속에서 무엇을 해야 하며, 어떠한 모습을 지녀야 하는가에 대한 이미지를 뚜렷하게 지니고 있다는 것이다. 따라서 조직이 원하는 것을 인지하는 능력이 뛰어나고 항상 자신이 조직의

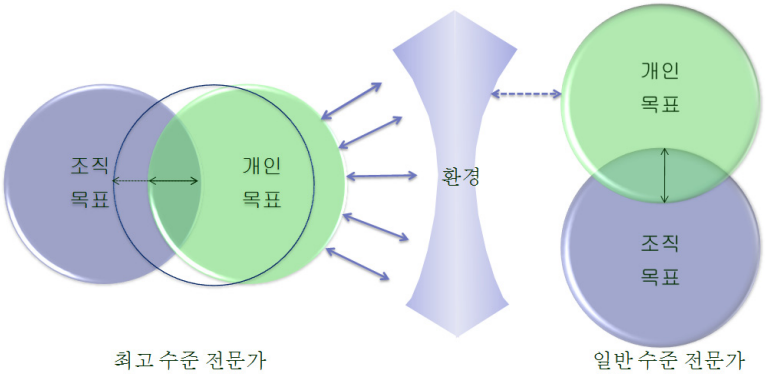
대변인이라는 자세로 업무를 수행하여 어떻게 하면 조직의 성과를 높일 수 있을 것인가를 끊임없이 고민하는 것으로 나타났다.

> 이 회사에서 꼭 필요한 것이 뭐고, 그 회사에서 필요한 일이 결국은 고객들에게 필요한 것이 무엇인가와 맞닿아 있어요. 나야 영업을 하는 것이 아니어서 고객을 직접 상대하는 것은 아니지만, 회사의 회장님이 저의 고객이라고 보는 거죠. 회장님이 어떤 역할을 해줘야 하는데 어떤 일이 필요할 것 같다. 그러면 내가 어떤 식으로 도와줘야 하는가에 대해 고민합니다. 그렇게 되면 나의 요구도 충족시키고, 회사의 요구도 충족시키는 결과가 되는 것이라 생각되죠. -A사 최고 수준 전문가-

반면, 보통 수준의 전문가들은 조직과 개인의 목표가 상충할 경우, 생계유지와 자신의 경력관리 등 개인의 목표에 더 많은 관심과 노력을 기울이는 것으로 나타났으며, 생계유지 수단으로써 직장생활을 하는 것으로 나타났다. 이들은 조직과 개인의 목표를 일치시키는 것은 쉬운 일이 아니라고 생각하는 성향이 강했으며, 조직과 개인의 목표를 일치시켜 성과를 창출하기 보다는 이직을 통해서 자신의 목표와 부합하는 조직을 찾고자 하였다.

> 회사가 필요로 하기 때문에 특정 분야에 전문가가 되고 노력하는 것도 있지만, 궁극적인 것은 자기 앞날 아닙니까? 지금 평생직장을 생각하는 사람은 아무도 없지 않습니까? 퇴사 후 직업을 잡기 위해서 내 전문분야를 키워야 하고... -A사 보통 수준 전문가-

> 처음에 회사에 들어가면 회사의 무슨 경영방침이나 비전이 다 있어요. 신입으로 있을 때는 제가 그 비전이 얼마나 중요한 지 전혀 몰랐어요. 전혀 몰랐는데 그런데 저런 회사 사업의 실패.. 이런 경험을 보면서 완전히 실패라고 보기에는 그렇지만 어떤 구조적인 문제 저런 부분들을 보면서, 회사의 비전이 내 비전이 될 수 있는지에 없는지에 따라 얼마나 내 개인적으로도 큰 힘을 발휘할 수 있도록 영향력을 주는 것인가 하는 것을 뼈져리게 느꼈어요. 그런 면에서 이직을 하게 되었어요.
> -D사 보통 수준 전문가-



[그림 1] 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 조직과 개인 목표일치 특성 비교

[그림 1]은 조직목표와 개인목표가 일치하지 않을 경우 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가가 어떻게 반응하는지를 시각화한 것이다. 최고 수준의 전문가의 경우, 조직의 목표와 개인의 목표는 수평적 관계로 조직의 목표달성을 통해 개인의 목표를 추구하고 갈등상황 발생 시 적극적인 환경과의 조율을 통해 개인의 목표를 조직의 목표와 일치시키려 노력한다. 한편, 보통 수준 전문가는 개인의 목표가 조직의 목표의 상위에 위치하고 갈등상황 발생 시 개인의 목표를 우선시 하는 것으로 나타났다.

최고 수준의 전문가들의 이러한 특성은 개인의 일에 대한 태도와 가치관에 의해 큰 영향을 받는 것으로 보인다. 최고 수준 전문가들은 자신의 일에 대한 자부심, 책임감 그리고 사명감을 바탕으로 애정을 가지고 있으며, 조직의 발전이 곧 자신의 발전으로 인식하여 그 가치를 통합 및 일치시키려는 태도에 기인하는 것으로 이해된다. 이들은 결국, 조직의 목표를 달성하기 위해서 일을 한 것이 아니라 개인의 목표를 달성하기 위해서 일을 한 것이며, 일 그 자체를 즐기려 노력한 결과일 것이다. 반면, 보통 수준 전문가들은 조직과 개인의 목표를 일치시키기 보다는 조직과 개인의 목표 일치는 어려운 것으로 인식한 나머지 어쩔 수 없이 조직에 몸을 담고 있거나, 그렇지 않으면, 자신의 목표에 부합하는 조직을 찾으려 한다는 것이다. 조직의 목표와 개인의 목표가 반드시 같을 필요는 없지만, 공존할 수 있을 만큼 충분히 비슷할 필요가 있다. 그렇지 않으면, 보통 수준 전문가들은 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있음에도 불구하고 좌절을 느낄 뿐만 아니라 충분한 결과를 산출할 수 없는 결과를 초래할 수도 있기 때문이다.

2. 창조적 긴장의 지속적 유지

최고 수준의 전문가들은 자신의 분야에 안주하지 않고, 새로운 일에 끊임없이 도전하여 자신의 전문성의 지평을 확대하려는 창조적 긴장(creative tension)을 지속적으로 유지하는 특성을 보이고 있다. 창조적 긴장은 지루하고 타성에 젖은 현실세계를 벗어나 새로운 안전지대를 넓히려는 내재적 동기를 말하는데, 개인적 숙련을 위한 정신적인 흥분 상태를 의미하며, 이러한 흥분상태는 개인의 가치와 비전, 그리고 목표를 달성하기 위한 성장 동력의 역할을 하게 된다(Senge, 1990).

최고 수준의 전문가들의 창조적 긴장은 외부의 조건에 의해 변화되는 것이 아니라 개인의 내부 조건에 의해서 발현되는 것으로 나타났다. 그들은 자신이 부족한 부분이 무엇이고 무엇이 필요한지를 항상 인식하여, 자신의 전문성을 보다 확고히 하고자 하는 영역을 지속적으로 찾아내어 발달시키고 있었다. 그들은 현실에서 다른 사람들보다 늘 앞서기 위해 노력했으며, 미래의 변화에 대한 위기감을 직시하고 이에 대한 대비를 철저히 하고 있었다. 더욱 중요한 것은 최고 수준의 전문가들은 이러한 창조적 긴장을 즐긴다는 사실에 있다. 공자가 이르기를 '아는

자는 좋아하는 자만 못하고(知之者 不如好之者), 좋아하는 자는 즐기는 자만 못하다(好之者 不如樂之者)'라고 하였다. 이들은 즐기고 있었다.

> 저에게도 변화의 기회들이 있었는데, 그런 변화의 기회를 나에게 좋은 방향으로, 내가 원하는 방향으로 돌릴 수 있었던 게, 미리 사전에 내가 하고자 하는 업무라든가 아니면 방향이라든가 그런 쪽으로 공부를 많이 했어요. 남들에게 전문가적인 인정을 받으려면 실적이 있어야 하니까, 되도록이면 내가 관심 있고 또 하고 싶은 방향의 업무를 내가 지시받도록 방향을 마련하는 노력을 많이 했죠, 그 쪽 방향으로 하려고... 이런 자세가 필요한 거 같아요. 변화가 막상 닥쳤을 때 준비가 안 된 상태로 맞이하는 것 보다는 변화가 오는 그런 트렌드랄까 추세를 보다가 자기가 준비를 하고 있으면 변화가 닥쳤을 때 쉽게 적응하고 빨리 적응해서 남들보다는 먼저 나갈 수 있지 않을까... 그게 노하우라면 노하우죠.
> - B사 최고 수준 전문가 -

반면, 보통 수준의 전문가들은 어느 정도 전문성을 획득할 때 까지는 이러한 창조적 긴장을 즐기지만, 어느 정도 안전지대(comfort zone or mental home) 즉, 늘 해왔던 일, 잘하던 일, 습관처럼 편하게 하던 일 등의 영역으로 인식되면, 좀처럼 불편하고 어려운 일에 도전하는 것과 같은 변화에 주저하는 특성을 보였다. 이들은 안정성을 추구하고, 업무 수행에 대한 필요한 부분은 타고난다고 생각하면서 자신의 운신의 폭을 넓히고 이를 넘어서기 위해 노력보다는 자신의 현재 역할에 만족하거나 현실에 순응하는 태도가 나타났다. 왜냐하면, 창조적 긴장을 가지고 안전지대를 벗어나기 위해서는 현실을 타파하려는 용기와 모험, 그리고 이에 뒤따르는 책임에 대한 두려움이 있기 때문이다.

> 인력관리실 실장께서 노사 협력 팀장님으로 오시면서, 저를 찍은 거에요. 엔지니어 출신으로 와라. 전 못 갑니다. 제가 가서 할 일도 없고, 나는 엔지니어입니다. 전 안갑니다. 직장 생활하는데, 자기네들끼리 합의 봐서 가라는데 어쩌겠습니까? 목구멍이 포도청이다 보니, 제가 애가 둘이거든요.
> - C사 보통 수준 전문가 -

> 미래에 대한 계획은 없는데...일단 은행업무든 등산이든 무엇이든 원대한 꿈보다는 그냥 자기 일에 충실한 것이 제일 중요하다고 봐요. 작은 것에 의미를 부여하고 나태하지 않게 꾸준히 하는 것이죠. 그렇게 하다보면 전문가가 되어있을 수도 있고, 향후 수익에 관해서도 관리를 해야겠고...
> - D사 보통 수준 전문가 -

3. '1만 시간+α의 법칙'을 통한 집요한 노력

어느 분야든 보통 수준의 전문성이 발달되기 위해서는 '10년의 법칙(10-year rule of thumb)'

(de Groot, 1976), 또는 '1만 시간의 법칙(the 10,000-hour rule)'(Ericsson, Krampe, & Tech-Romer, 1993; Levitin, 2006) 등이 적용된다. 하지만 최고 수준의 전문성은 '10년의 법칙' 또는 '1만 시간의 법칙'을 능가하고 초월할 경우에 발달하게 된다. 최고 수준의 전문성을 발휘하는 전문가들은 자신이 획득한 전문성의 질적 수준을 높이기 위하여 추가적인 연습과 노력이 지속적으로 이루어진다는 것이다. 즉, 최고 수준의 전문성은 '1만 시간 +α의 법칙'을 통한 집요한 노력에 의해 발달되는 것으로 보인다.

최고 수준의 전문성을 발달시키기 위한 '1만 시간 + α의 법칙'에서 α의 주요한 특성은 다음과 같다. '조금 더 법칙(rule of the little more)'과 '한 번 더 법칙(rule of once more)'이 그것이다. '조금 더 법칙'이 있어 최고 수준의 전문가들은 보통 수준의 전문가들에 비해 말 그대로 '조금 더' 노력했다는 것이다. 하지만 여기서의 '조금 더'는 단순히 물리적 시간의 투입과 노력에서 '조금 더'를 의미하지 않는다. 자기 분야의 보통 수준의 전문성을 획득하기 위해서는 누구나 다른 사람들 보다 '조금 더' 노력한 결과라 할 수 있다. 이는 웬만한 전문가라면 누구나 할 수 있는 것이다. 하지만 전문가의 반열에 오른 상황에서 힘들고 지쳐, 주저앉고 싶고, 현재의 전문성에 만족하고자 할 때의 '조금 더'는 아무나 할 수 없는 것이다. 최고 수준의 전문성을 가진 전문가들은 다른 전문가들 보다 '조금 더' 노력했다는 것이며, 최고 수준의 전문성은 바로 여기서 생겨나는 것이다.

> 전문성을 지속적으로 발달시키기 위해서는 아무래도 공부하는 거죠, 끊임없이 공부하는 것. 특히 제 분야는 변화가 굉장히 빠르고 주기도 짧아요. 어떤 인사업무나 경영을 모른다는 것보다 이런 IT 분야는 하루가 다르게 많이 바뀌죠, 자기가 관심을 가지지 않으면 어느 순간에는 자기가 전문가였다 하더라고 그 분야를 공부하지 않으면 전문가가 될 수 없죠. 지속적인 공부, 매일 학습하는 태도, 이런 것들이 필요해요. - B사 최고 수준 전문가 -

'한 번 더 법칙'에 있어 최고 수준의 전문가들은 절망감이 들거나, 완벽해 질 때까지 '한 번 더' 한다는 것이다. 최고 수준의 전문가들이 다른 전문가들보다 우위의 전문성을 발달시키는 것은 힘들고 주저앉고 싶은 때 '조금 더' 차원을 넘어서, 절망감과 좌절감으로 포기하고 싶을 때 '다시 한 번 더' 하는 처절한 노력의 결과라 할 수 있다. 보통 수준 전문가들은 자신의 전문적 지식, 경험, 문제해결력을 활용하여 '이 정도까지만 하면 됐어'하는 정도로 일을 한다. 하지만 최고 수준의 전문가들은 '이제는 더 이상 할 수 없다'는 수준까지 일을 하고 노력을 한다는 것이다. 최고 수준의 전문성을 바로 '한 번 더'라는 실천력을 바탕으로 생겨나는 것이다.

> 영업하는 사람들도 엔지니어링에 대해 알아야 해요. 그래서 그런 공부들을 사실은 많이 하고 있어요, 계속해서. 저는 어제도 공장에 가서 공장 라인 한 번 보고 라인 투어하면서 거기 있는 생산

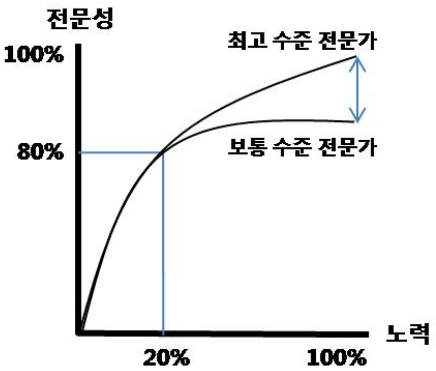
팀 사람들한테 이것은 어떻게 만들어지고, 이것은 어떻게 집어넣고, 불량은 어디서 많이 생기는지를 묻고 다시 한 번 확인하고 그래요. 회사차원에서 하는 게 아니라 내가 하고 싶어서 주위 사람 중에 생산 팀에 아는 사람 있으면 소개받아서 회의하러 가는 길에 다시 한 번 더 가보는 거죠.

-C사 최고 수준 전문가-

한편, 보통 수준 전문가들은 자신에게 부족한 부분과 요구되는 부분을 알고 있지만, 환경의 제약, 시간의 부족, 동기의 부족 등을 이유로 자신의 전문성을 발달시키기 위한 노력을 경주하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 이들은 조직 내 자신의 운신의 폭을 인식하고 이를 넘어서기 보다는 그 안에서 만족하거나 순응하는 태도를 보이는 것으로 드러났다.

마음을 비우는 거죠. 내가 뭐 어떻게 한다고 해서 바뀌는 것도 아니고, 편안한 마음으로 열심히 하다보면 결과도 좋아지고 그러는 것이죠. 자기 여가 시간에 심신을 위해서 열심히 하고 업무시간에는 업무 열심히 하고 그런 게 중요하죠. 생각해보면 제가 여기서 잘나가는 케이스는 아니었지만 그래도 뒤처지는 건 아니었으니까...자신감을 가지고 열심히 하는 거죠. -B사 보통 수준 전문가-

최고 수준의 전문가와 보통 수준 전문가가 전문성을 발달시키는 과정은 일정한 전문성 수준을 넘어서면서부터 그 차이가 발생하게 된다. 아래 [그림 2]를 보면, 누구나 전문가의 대열에 들어서는 데는 비슷한 노력과 시간이 주어지지만, 그 이후에는 엄청난 노력에 의해서만이 전문성의 최고 수준에서 작은 차이를 가져오게 한다. 그러나 이러한 전문성의 작은 차이는 기업의 성과를 창출하는데 있어서는 엄청난 결과를 가져오기 때문에 기업의 입장에서는 핵심인재로 인정받을 가능성이 높게 된다.



[그림 2] 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 전문성 발달 곡선

4. 해당 분야에서의 최첨단 경험

최고 수준 전문가들은 안전지대로써 자신의 전문성 영역에서 머물기 보다는 자신의 전문적 영역의 첨단에서 새롭고 획기적인 발견을 위해 지속적으로 학습하고, 경험하며 노력한다는 것이다. 이들 최고 수준의 전문가들은 한 가지 영역에서만 전문성이 발현되지 않고, 여러 영역의 전문적 지식이 녹아서 또 다른 전문성을 확장시키는 특징을 보이고 있다. 이들에게서 전문성의 융합 또는 통섭이 발견된 것이다.

> 처음에는 한국에서 건축학을 공부했어요. 그리고 미국으로 어학공부를 하려고 갔죠. 거기서 어학을 1년하고 전공을 정하려고 상담을 하러갔는데 한국에서 공학을 전공했다고 하니까. 전망이 좋은 것이 computer science라고 하면서 추천을 해주더라고요. 하다 보니 그게 적성에 맞더라고요. 그리고 공부를 한 후에 여기 직장에 입사해서 프로그래머로 한 일 년쯤 했나. 그때 같은 팀에 네트워크 담당자가 산후 휴가를 갔어요. 그래서 그 일까지 맡게 됐죠. 하다보니까 이게 또 적성에 잘 맞는 거예요. 지금까지 7년 정도 네트워크 관리자 일도 쭉 하고 있어요. 이것도 하나의 터닝 포인트가 되겠죠.
> -C사의 최고 수준 전문가-

최고 수준의 전문가들에게 새로운 전문영역의 도전은 또 다른 전문성 발달을 위한 장이라 할 수 있다. 이들은 이러한 변화의 도전을 긍정적으로 받아들이기도 하고, 자신이 직접적으로 그러한 변화와 도전을 만들어 새로운 전문성을 발달시키기도 하는 것으로 나타난다. 이러한 특성을 환경창출력이라 한다(이홍, 2004). 이들은 자신의 전문성이 부족하거나 미래를 대비하여 필요하다고 생각되는 영역의 전문적 지식과 경험을 획득하기 위해서 자신의 안전지대를 벗어나 미지의 세계에서 가장 앞선 경험을 선도적으로 이끈다는 것이다.

> 3년간 비서 업무를 하면서 현업에 대한 감이 많이 죽었죠. 그 시기가 대리 말년 과장 초기 시절인데 한참 일할 때거든요. 전문성이 남들보다 많이 부족하다고 생각했어요. 그래서 조직에 얘기를 했죠. MBA를 보내달라고. 그리고 그게 받아들여졌던 게 오늘의 제가 있게 한 중요한 요인 중 하나입니다.
> -B사 최고 수준의 전문가-

> 사실 업무도 힘들지만, 앞으로 중국에서 사업이 더 활성화될 것이라는 생각을 하게 되었습니다. 그 때부터 중국어를 열심히 공부했습니다. 배울 당시에는 힘들었죠. 그런데 지금은 회사가 중국에다가 지점을 많이 냈고, 앞으로도 낼 계획을 갖고 있어서 사람들이 중국어 배우느라 고생하고 있습니다. 토요일, 일요일까지... 내가 당장 힘들다고 투자하지 못하면, 그냥 그렇게 쭉 사는 거죠. 그렇다고 현재 업무를 팽개치면 미래는 있을 수 없습니다.
> -D사 최고 수준의 전문가-

한편, 보통 수준의 전문가들은 여전히 자신의 안전지대에 머물며, 그 안에서 성실히 업무를

수행하여 인정을 받고, 직장생활을 유지하는데 주력하는 모습을 보였다. 이들은 자신의 성장에 필요한 것들이 무엇인지를 인식하고 있음에도 불구하고, 환경이나 여건의 제약을 핑계로 적극적으로 도전하고 실천하려는 의식이 부족하였다. 이들은 새로운 환경을 만들거나 새로운 영역의 전문적 지식과 경험을 획득하기 보다는 자신의 전문적 지식을 바탕으로 직장생활에서의 안정적인 삶을 추구하려는 성향이 나타났다.

> 벤치마킹에 대한 필요성을 많이 느끼고 있는데. 그런데 일하다 보면 시간이 없어서. 그런 것들을 생각만 하고.. 못 가는 경우가 많죠. 기회가 되는 대로 시야를 넓혀야 하는데...영...
>
> - A사 보통 수준 전문가 -

자신의 분야에서의 최첨단 경험은 자칫 돌출행동으로 비쳐져 큰 위험을 감수하게 될 수도 있다. 따라서 최고 수준의 전문가들의 경우에는 사전에 철저한 준비가 수반되지만, MBA 사례에서와 같이 무모하리만큼의 도전적인 성향도 관찰되었다. 위험선호도는 위험한 기회가 주어질 때 가장 두드러지는 현상으로 사람들의 위험에 대한 선호도에 따라 의사결정이 달라진다(노상채, 2002). 동일한 기회에 대해 보이는 반응은 사람마다 다르기 마련이다. 최고 수준의 전문가로 성장하는 데 있어, 위험선호와 이를 기회로 만들기 위한 준비는 자신에게 유리한 환경을 조성해 조직의 지원을 이끌어 내는데 중요한 요인으로 작용한다. 한편 보통 수준의 전문가의 경우, 가장 앞선 경험을 하면서 위험을 감수하는 것을 최소화하려는 경향이 큰 것으로 나타났다.

5. 수행 업무에 대한 시스템적 접근

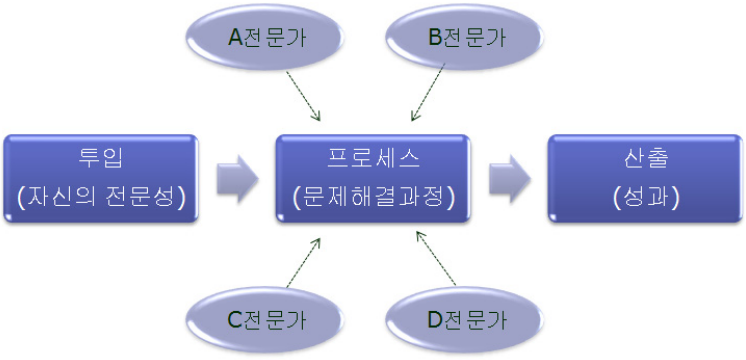
최고 수준의 전문가들은 업무현안 및 문제해결을 통한 수행업무의 성과를 높이기 위하여 자신의 전문적 지식, 경험 그리고 문제해결력에만 의존하는 것이 아니라 자신이 구축하고 있는 인적 네트워크를 통해 다양한 정보를 수집하고 문제해결책을 강구하려는 시스템적 접근 능력이 우수하다는 것이다. 이들의 수행업무를 해결하는 과정에서 공통적으로 관찰되는 특징은 업무현안의 문제를 해결하기 위한 정보수집 단계부터 의사결정 단계에 이르기까지 자신의 전문성과 타인의 전문성을 통합하려는 능력이 뛰어나다는 것이다. 이들의 수행업무에 대한 시스템적 접근의 주요한 특징은 업무현안 문제의 공론화 능력과 개인과 타인의 지식을 통합적으로 활용하려는 능력이다. 업무현안 문제의 공론화 능력은 개인의 과제를 조직차원의 문제로 부각시켜 공론화함으로써, 조직의 관심과 지원을 집중시키는 능력을 의미한다. 이러한 능력은 조직의 지원을 받기 때문에 효율적, 효과적으로 문제를 해결하는 데 큰 도움이 될 뿐 아니라, 자신의 수행업무 성과를 공식적으로 조직구성원에게 알리는 중요한 계기가 되기도 한다.

반드시 그런 것은 아니지만, 문제가 발생했을 때, 우선 주변 사람들과 공유해서 공동의 해결책을 찾는 것이 중요합니다. 상부에 빨리 보고해서 지원을 받는 문제도 있고, 저 말고 많은 전문가들이 조직 내 있는데 문제의 성격상 각각의 전문가들이 함께 문제를 공유하고 토론을 통해 해결방안을 모색하는 게 훨씬 효과적일 때가 많죠. -E사 최고 수준의 전문가-

개인과 타인의 지식을 통합적으로 활용하는 능력을 살펴보면, 업무현안 문제를 해결하는데 있어 자신이 가진 네트워크를 충분히 활용한 경우와 그렇지 않은 경우에서 수행업무의 성과차이가 확연하게 나타난다는 것이다. 최고 수준의 전문가들이 개인과 타인의 지식과 경험, 그리고 인간관계를 통합적으로 활용하는 능력은 자신이 속해 있는 조직에 국한되지 않으며, 외부의 인적자원 네트워크를 최대한 활용함으로써 다양한 관점에서의 정보를 수집하여 업무의 성과를 높이는 특성을 보였다. 또한 이와 같이 업무를 수행하는 과정에서 앞에서 제시한 문제의 공론화가 자연스럽게 이루어지는 현상을 발견할 수 있었다.

보통, 그 업계를 꿰뚫어야 한다고 하잖아요. 그건 책에 나와 있는 정보가 아니라, 그것이 이루어지는 비공식 네트워크를 통해서 일이 진행되거든요. 30%는 조직구조를 통해, 70% 정도는 비공식 네트워크를 통해 되는 것 같아요. 거치면 3일 걸릴 것을, 아는 친구한테 얘기하면 그냥 끝나거든요.
-F사 최고 수준의 전문가-

만약 다른 모든 부분에서 유사한 역량을 지닌 두 전문가 중 한 명이 최고 수준의 전문가가 된다면, 1등과 2등의 차이는 바로 자신을 드러내는 능력, 즉 공중(公衆)과의 관계를 좋게 하기 위한 행위 또는 기능으로 정의되는 자기 PR(public relations) 능력과 타인의 지식과 경험을 통합적으로 활용할 수 있는 능력에서 기인할 것이다. 이들의 시스템적 접근을 통한 문제해결과정을 도식화해 보면 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 최고 수준 전문가들의 시스템적 접근을 통한 문제해결 과정

반면, 보통 수준의 전문가들은 인간관계를 업무와 연관시키는 능력이 다소 부족하고, 끊임없는 학습보다는 경험을 통한 노하우와 직관 등에 의존하는 경향이 있다. 이들은 자신이 가지고 있는 전문적 지식과 경험을 바탕으로 해결하는 특성과, 다른 정보나 주변 인적자원을 활용하여 적극적이고 능동적으로 정보를 찾고 수집하기 보다는 주어진 정보만을 바탕으로 문제를 해결하려는 소극적인 특성을 보였다.

특별히 자료수집을 따로 한다기보다는 주로 본부에서 내려주는 자료를 활용합니다. 우리 회사도 경제연구소가 있고 본부에서 관련 자료를 수집하는 데도 있고, 그런 것 하나하나 수집하는 것이 힘드니까 그런데서 한꺼번에 다 수집하면 시간도 절약되고. -G사 보통 수준의 전문가-

휴먼 네트워크 같은 것은 저는 원래 타고난다고 봐요. 깨끗한 물에 보면 고기가 많진 않아요. 고기가 맛도 없고. 정보공유 하려고 다른 기업에 있는 사람들이랑 아직 그런 식으로는 만난 적이 없어가지고... -F사 보통 수준의 전문가-

6. 일과 삶의 통합

최고 수준의 전문가들은 일과 삶의 경계가 통합되는 현상이 나타났다. 그들은 일이 세상에서 가장 중요한 것 중의 하나라는 신념을 가지고 있었다. 단순히 사고방식에만 제한된 것이 아니라 일 그 자체를 즐기고 삶속에서도 일은 또 하나의 삶이었다. 그들은 일과 삶의 경계를 구분하려 들지 않았으며, 일과 삶의 가치가 통합되어 행동습관으로 나타났다. 이들은 대부분 자신이 하고 있는 일에 대해 만족을 하고 있으며, 자신이 하는 일에 대해 적극 지지하는 가족이 있고, 자율성과 다양성을 바탕으로 자신의 일을 수행하는 것으로 나타났다.

일과 삶의 통합은 기업이나 조직에서 인재의 확보와 유지, 지속적인 생산성 향상에 중요한 영향을 미치는 요소이다(오헌석, 2009). 이때 중요한 것이 일과 삶의 균형과 조화이다. 양자의 균형이 깨지면, 조직에 대한 헌신, 직무몰입, 성과창출에 부정적 영향을 미치기 때문이다. 일과 삶의 통합을 개인적 입장에서 보면 자신의 가치관에 의한 우선순위에 따라 일을 하면서 만족스럽고 충실하게 생활하는 것을 의미한다. 조직의 입장에서 보면 조직 구성원 개개인이 일을 하면서 자신의 책임과 역할을 다할 수 있는 환경을 조성하는 것, 즉 구성원이 일과 생활의 균형을 이루면서 자신이 가지고 있는 능력을 최대한 발휘하도록 지원하는 것이라 할 수 있다.

일과 삶의 통합이라는 관점은 개인마다 상대적일 수 있으며, 최고 수준의 전문가와 보통 수준 전문가와의 비교분석에서도 다른 결과가 나타났다.

퇴근하고 나면 가끔 회식 가서 소주 한 잔씩 마시죠. 그러다 보면 이 사람 저 사람 알면서 발이 넓어지고 이야기하다 보면 다른 회사에서는 뭘 하고 있는지 알게 됩니다. 대화를 하지 않으면 정보의 한계에 부딪칩니다. 그리고 저는 매일 아침에 헬스를 하는데, 헬스를 하는 동안 잡지를 봐요. 그리고 각 회사의 사보 같은 것도 뒤져 보거든요. 다른 회사에서 무엇을 한다고 하면 이것을 우리 회사에 접목시켜 보는 거죠. -B사 최고 수준의 전문가-

저는 퇴근은 빨리 하려고 합니다. 어학공부도 하고 단소를 배워요. 취미생활을 통해 만나는 사람들은 생각이 저하고 완전히 틀리죠. 그런 생활이 없다면 이 생활을 유지하기가 어렵다는 생각이 들어요. 왜냐면 어떻게 보면 힘드니까요. 뭔가 활력소를 찾아야 합니다. -B사 보통 수준의 전문가-

위의 예에서 보는 바와 같이, 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가가 직장에서 퇴근 후 각자의 삶에 일에 대한 의미를 부여하는 방식에 있어 차이가 있는 것으로 나타났다. 최고 수준의 전문가는 일과 삶은 연속선상에 있는 것으로 간주하여 퇴근을 해서도 일은 삶속에 존재하고 있었다. 취미생활과 사람을 만나는 것도 업무의 연장으로 여기는 것과 같이 일과 삶이 구분되어 있지 않고 일과 삶이 통합된 행동습관으로 나타났다. 반면 보통 수준의 전문가에서 나타나는 일과 삶의 경계는 비교적 명확하게 나타나는 것을 볼 수 있었다. 자신이 업무에서 받은 스트레스를 취미생활과 인간관계 등을 통해 해소하고 자신의 삶은 절대로 침범 받지 않아야 하는 영역으로 인식하고 있었다. 따라서 이들은 삶은 일과 단절되어 일종의 보상의 기능으로 작용하는 것으로 보인다.

조직 내 생존경쟁이 갈수록 치열해지면서 정규 근무시간 이후, 또는 휴일에 직장에 나가 일을 하는 경우가 적지 않다. 또한 조직이 바쁘게 움직일 때가 있는가하면, 상대적으로 여유롭게 운영될 때도 있다. 직종이나 조직 내 직급에 따라 일과 삶의 관계는 달라질 수 있다. 최고 수준의 전문가의 경우, 일과 삶이 통합되어 있고 일의 연장선을 삶으로 간주하는 경향이 강하기 때문에 보통 수준의 전문가에 비해 상대적으로 일에 대한 만족도가 높고 업무 수행에 대한 성과가 높게 나올 확률이 높아진다. 한편, 삶을 일의 보상개념, 또는 독립된 영역으로 간주하는 보통 수준의 전문가는 일과 삶의 격차가 커질 경우 일에 대해 불만족을 느끼게 되고, 이는 결국 개인의 성과에 영향을 미쳐 최고 수준의 전문가로 성장하는데 제한요인으로 작용될 소지가 있는 것으로 보인다.

7. 긍정적 태도 기반의 성찰적 실천

최고 수준의 전문가들이 보여주는 가장 중요한 태도 중의 하나가 바로 긍정적 태도기반의 성찰적 실천이다. 긍정적 태도는 어려운 상황이나 어려운 난관에 직면하였을 때, 또는 자신이

수행하던 업무에 실패하였을 때 이를 극복하고, 새로운 도약을 위한 발판으로써의 전환점을 마련하는 동력이 된다. 최고 수준의 전문가들은 자신이 처한 상황이나 업무를 수행하는 환경에 대해서도 불평을 하기 보다는 갈등상황이나 문제 상황이 점차 해결되고 상황이 좋아질 것이라는 긍정적인 마음을 바탕으로 주어진 조건을 자신의 입장에서 최대한 유리하게 활용하여 보다 나은 성과를 창출하려는 노력을 보였다.

> 회사가 재미가 없어서 나가야겠다…라고 얘기하는 친구들에게 그런 얘기를 합니다. 왜 그렇게 나가서 하냐... 나가서 네 개인사업 하려고 하면 다 네 돈 들여서 하는 거고 다 빚내서 해야 하는 건데 왜 그렇게 하냐...회사에 있으면서 회사 돈 갖고 네가 네 일을 만들어서 벌일 수도 있는데, 그럼 돈 들일게 없거든요. 사무실 있지, 필요하면 동료들도 지원 받지, 돈 받지... 모든 게 다 제공 되요. 아이디어만 좋으면...
>
> -E 사 최고 수준의 전문가-

반면, 보통 수준의 전문가들은 자신의 주어진 상황을 긍정적으로 이해하기보다는 어쩔 수 없는 상황이라 생각하고 자신의 적극적인 상황극복을 위한 노력보다는 있는 그대로의 현실을 받아들이려는 태도를 보였다. 그리고 이들은 자신과 관련된 조직의 시스템이나 운영, 예컨대 보상이나 처우 등 에 불만이 있지만 이에 대응하거나 변화시키려는 노력은 하지 않는다.

> 그런데요. 그것은 사실적으로 보면, 사람이 모여 있는 조직이기 때문에 너무 튀거나 하는 그런 부분에 있어서 하기 어려워요. 이쪽 업무범위가 워낙 크니까요 나를 알리고 어필할 수 있는 기회가 상대적으로 적구요. 그런 것이 아닌 다른 조직운영상의 문제로 바뀔 수 있는 부분은 있겠죠.
>
> -F사 보통 수준의 전문가-

최고 수준 전문가들의 긍정적인 태도는 자신의 선택과 행동을 되돌아봄으로써 보다 발전할 수 있는 성찰적 실천으로 이어진다. 그들은 무엇이든 잘해낼 수 있는 자신감과 긍정적인 태도를 가지고 있으며, 이는 곧 자신의 활동과정과 결과에 대해 숙고하는 지속적인 자기성찰을 통해서 실무경험으로부터 실제적 지식을 이끌어내고 자신만의 전문성 발달을 촉진시키는 것으로 확인되었다. 그들은 특히, 자신의 부족한 점에 대해 성찰과 주변의 반응을 통해 잘 포착하고 있었으며, 부족한 점에 대해서는 강한 개선 의지를 가지고 있었다. 그리고 자신에 대해서는 부족하다고 인식하는 반면, 자신이 처한 상황에 대해서는 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 드러났다. 한편, 보통 수준의 전문가들 역시 자신이 부족하다고 느끼고 성찰을 경험하되 성찰 그 자체로 끝나버리는 경우가 많았고, 현재의 실패에 대해 '실패를 바탕으로 다음부터는 잘 하겠지'라는 막연한 자신감을 가지고 있었다. 또한 성찰을 통해 새로운 방향성을 모색하기도 하지만, 다른 방향으로 전환하거나 책임을 회피하려는 모습을 보이기도 하였다.

실질적으로 하루하루 시간을 갖죠. 예를 들어, 저녁에 오늘 하루는 뭘 했는지 쭉 리뷰를 하면서, '아 이건 잘했다', '그런데 이것은 왜 내가 그랬을까?'... 그리고 일을 하고 나면 프로젝트에 대해 잘 된 점, 못된 점을 돌아보는 시간이 있는데, 그런 형식적인 것 말고 개인적으로도 나름대로 그런 걸 하죠. -C사 최고 수준의 전문가-

자책이요? 뭐 주변에서 저보고 뭐라 하고, 결국은 다른 기회를 본거죠. 프로젝트라는 것이 계속 이어지는 거잖아요... 몇 억 날리긴 했지만, 그 때 그 일로 무형의 이익은 있었어요. 그것을 바탕으로 다른 프로젝트에서 이어가는 거죠... 어떻게 보면 통찰 같은 것이 조금 필요하지 않나 하는 생각이 드네요. 근데 전 그런 면이 조금 떨어지는 것 같고. -C사 보통 수준의 전문가-

8. 자신에 대한 절대적 믿음

최고 수준의 전문가들은 이 분야의 최고라는 자부심과 일에 대한 철저한 책임감을 가지고 탁월한 성과를 반드시 창출할 수 있다는 자신에 대한 절대적 믿음을 바탕으로 업무를 수행하는 특성을 보인다. 자신에 대한 절대적인 믿음은 긍정적 태도와 실천적 성찰을 통해 형성되며, 자신의 업무를 추진하고 실천하는데 중요한 원동력이 된다고 인식하고 있었다. 이들은 상사라고 무조건 잘 보이고 눈치를 보기보다는 자신의 생각을 소신 있게 피력할 수 있는 자신감을 깊은 성찰을 통해 얻고 있었다. 그리고 자신의 판단이 옳다고 생각하면 회사에서 나갈 각오를 하고라도 상사의 생각에 도전하였으며, 될 때까지 책임감을 가지고 도전하는 성향이 나타났다.

어떨 때는 깡이라고 해야 하나, 밀고 나가는 그런 것, 의지력이나 끈기, 이런 것들이 남들보다 그 일에 대한 전문성을 확보하는 데 가장 근본적인 요소라고 봐요. 그 일을 파고들어서 뭔가 내가 끝장을 보고야 말겠다는 그런 도전의식도 있어야 하고. 이런 것들은 나 자신에 대해 깊이 이해하지 않고서는 불가능하죠. -D사 최고 수준의 전문가-

보통 수준의 전문가 역시 성찰을 경험하되, 성찰 그 자체로 끝나버리는 경우가 많았다. 이들은 성찰을 통해 새로운 방향성을 모색하기도 하지만, 다른 방향으로 전환하거나 책임을 회피하려는 모습을 보이기도 한다. 주어진 업무와 일에 대해서는 어느 정도의 성과를 낼 수 있다고 생각하지만, 삶의 전반에서 자신이 크게 뛰어나거나 잘하는 것이 있다고 생각하지 않는 것으로 인식하고 있었다. 이들은 자기 소신보다는 회사의 방침과 상사에게 순응하여 업무를 처리하는 것이 보이 이롭다고 생각하였으며, 어려움이 닥칠 경우 자신이 해결할 수 없는 문제로 인식하여 그것을 정면으로 극복하여 해결하겠다는 의지보다는, 그 상황을 회피할 수도 있다는 것으로 생각하였다.

그냥 어려움이 닥쳤을 때는 예를 들어 다른 방법을 생각해보는 것이지요.. 다른 솔루션이 없을까. 어떤 경우에는 회피할 수도 있고. 완전히 다른 방법을 생각해 보는 것이지요. 항상 앞을 파면서 벽을 뚫고 나갈 수는 없잖아요. 다치는 건 내 몸이니까. 우회할 수도 있고 어떤 경우에는 정면 돌파를 해야 할 필요도 있지만. - B사 보통 수준의 전문가 -

제일 중요한 윗사람에게 비위 잘 맞추는 거. 상사를 불편하게 여기지 말고, 막 부비는 겁니다. 상사 앞이면 쫄리잖아. 그러지 말고, 술 한 잔 사주십쇼, 밥 한번 사주십쇼 그러고.. 그 주변사람들에게도 잘하고... - C사 보통 수준의 전문가 -

V. 논의 및 결론

본 연구에서는 기업에서 최고수준 전문가와 보통 수준 전문가를 구분 짓는 주요 특징을 규명하고자 하였다. 이를 위하여, 기업에서 최고의 성과를 내고 있는 전문가 10명, 이에 준하는 성과를 내는 보통 수준의 전문가 6명을 대상으로 인터뷰를 실시한 후 테마분석방법을 적용하여 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가의 특성을 분석하였다.

연구결과를 기반으로 최고 수준 전문가와 보통 수준 전문가를 구분 짓는 특징에 대해 보다 구체적으로 논의해 보면 다음과 같다. 첫째, 조직과 개인의 목표일치(goal alignment) 능력은 보통 수준의 전문가에서 최고 수준의 전문가로 성장하게 되는 핵심동인으로 보인다. 전문성의 구성요소는 지식, 경험, 문제해결력(Herling, 1998)이 제시되고 있지만 이는 보통 수준의 전문가에게도 구비되어야 할 요소에 해당된다. 이와 관련하여, 오헌석(2006)은 전문성 개발을 위해서는 지식, 경험, 문제해결력이라는 3가지 요소 이외에 가치와 태도가 개인의 특성과 일체화될 때 전문성이 발달되는 것으로 설명하고 있다. 보통 수준의 전문가로 성장하기 위해서도 자신의 분야에 대한 가치관과 목표가 어느 정도는 분명해야 하지만, 전문가의 반열에 오른 상황에서 최고 수준의 전문가로 성장하기 위해서는 최고 수준의 전문성을 신장시키고자하는 개인의 욕구와 갈망, 그리고 이를 성취하고자 하는 개인의 목표가 보다 명확해야 한다. 또 한 번의 성장통을 겪을 것인가 아니면, 보통 수준을 유지하거나 혹은 멈출 것인가에 대한 근원적인 동력은 개인이 지니고 있는 가치관과 목표에 따라 좌우 되는 것으로 보인다.

최고 수준 전문가의 목표일치 능력은 외부에서 주어지는 것보다는 내적동기요인이 보다 강하게 작용하는 것으로 보인다. 이들은 주변의 환경적 여건과 상황에 크게 동요되지 않으며, 오히려 미래를 준비하기 위해 자신을 지속적으로 모니터링하고 성찰하고, 주어지는 환경적 변화를 위기로 삼기보다는 기회로 만들어 자신의 전문성 발달을 정교화 또는 전문성의 영역을 확장시켜나가는 양상을 보였다. 이 때 중요한 요소가 바로 창조적 긴장을 통한 전문성 발달의 정

교화 능력과 자기분야에서의 첨단경험을 통한 전문성 확장 능력인 것이다.

둘째, 최고 수준의 전문가로 성장하기 위해서는 창조적 긴장과 최첨단 경험이 중요하다. 최고 수준의 전문가들은 창의적 긴장 수준이 매우 높다. 자신이 부족한 부분이 무엇이고 미래를 대비하여 자신이 무엇을 준비해야 할 것인가에 대한 지속적인 자기성찰과 자신의 분야에 완성도를 높이기 위해 무엇을 더 노력하고 변화시켜야 하는지에 대해서 끊임없는 고민하는 태도를 가지고 있다. 이러한 창조적 긴장의 특성으로 말미암아 최고 수준의 전문가들은 더 높은 목표를 달성하기 위하여 자신의 전문성에 있어서의 안전지대(comfort zone)에 머물며 순응하고 안정적인 것을 좋아하지 않는다. 이들은 끊임없이 자신의 전문성을 조금씩 정교화 시켜 나가고 있었다. 최고 수준의 전문가들은 자신의 전문성 영역을 넓히거나 다른 영역의 전문성을 통합, 융합, 또는 통섭하려는 특징을 보이는데, 이를 위해 최고 수준의 전문가들은 최첨단 경험을 하려고 노력한다는 것이다. 자신의 전문영역의 가장 끝, 경계선에서 활동한다는 것은 보편성을 넘어 다양성, 또는 특수성을 추구하는 것을 의미한다. 이들은 정해진 길을 가지 않고 남들이 가보지 않은 길을 가려고 노력하며, '자기만의 색깔'을 찾으려고 노력한다. 이들은 자신의 분야에 한정되어 있지 않고 다른 학문분야, 또는 다른 업무분야를 넘나들면서 자신의 전문성을 확장시켜 나가는 것으로 보인다.

셋째, 최고 수준의 전문가로 성장하기 위해서는 '1만 시간 + α의 법칙'이 적용되는 것으로 보인다. 전문가의 반열에 오르기 위해서는 '10년의 법칙'(de Groot, 1976) 또는 '1만 시간의 법칙'(Letivn, 2006)이 적용됨은 이미 여러 연구에서 확인되고 있다. 그러나 최고 수준의 전문가로 거듭 성장하기 위해서는 '10년의 법칙', '1만 시간의 법칙'을 넘어서는 또 다른 노력이 수반된다. 이러한 법칙들은 보통 수준의 전문가로 성장하기 위한 기본적인 시간적 개념일 뿐이며, 최고 수준의 전문가로 성장하기 위해서는 '+α의 법칙'이 적용된다는 것이다. 여기서 α는 물리적 시간의 개념을 포함하여 질적 발달 수준을 포함하는 개념으로 이해될 수 있다. 보통 수준의 전문성을 획득하기 위해서는 10년의 법칙, 최소 1만 시간의 법칙이 적용될 수 있지만, 최고 수준의 전문성은 20년 또는 2만 시간이라는 절대적 시간의 양을 투입할 지라도 최고 수준의 전문가로 거듭나기 위한 충분조건이 되지 못한다는 것이다.

넷째, 최고 수준의 전문가들은 업무 현안 및 문제해결을 위한 수행업무의 시스템적 접근 능력이 탁월하였다는 것이다. 최고 수준 전문가들은 자신이 가지고 있는 전문성뿐만 아니라 주변적 환경상황을 최적정 활용하여 훌륭한 성과를 창출하는 것으로 나타났다. 보통 수준의 전문가들은 자신에게 주어진 상황을 변화시킬 수 없는 것으로 인식하여 그 체제에 순응적이고, 주어진 정보와 자료 속에서 현안 문제를 해결하지만, 최고 수준의 전문가들은 자신의 전문성을 바탕으로 주변의 인적 네트워크를 최대한 활용하고, 조직에서 주어지는 정보뿐만 아니라 조직에게 새로운 정보와 자료를 역으로 요구하고 수집하여 문제를 해결하는 특성을 보인다는 것이다.

이러한 과정 속에서 이들은 자신의 과제나 문제를 개인수준에서 조직수준으로 끌어 올리는 전략을 구사하고 있었으며, 이러한 전략은 조직의 주변인들로부터 도와주지 않을 수 없게 만듦으로써 자신의 능력을 충분히 드러내는 장점이 있는 것으로 이해되었다.

다섯째, 최고 수준의 전문가들은 긍정적 태도 기반의 성찰적 실천 능력이 우수하다는 것이다. 일반적으로 전문가들의 공통점은 많은 경험을 가지고 있다는 것이다. 경험이 많다는 것 그 자체만으로는 전문성을 보장하지는 못하지만, 경험을 바탕으로 반성하고 성찰하고 이를 또 다시 실천하는 연속적인 경험의 과정(reflecting-in-practice)은 전문성을 발달시키기에 충분하다(Schon, 1983). 이러한 맥락에서 최고 수준의 전문가들은 업무추진에 있어 자신에 대한 절대적 믿음과 긍정적 태도 기반의 성찰적 실천을 바탕으로 최고 수준의 전문성을 발달시키고 있었다. 이 때 최고 수준으로 전문성이 성장하기 위해서는 긍정적 태도가 중요한 성장기제로 작용하는 것으로 보인다. 기업에서 대다수의 전문가들은 업무 수행상의 문제나 결과에 대한 불확실성으로 불안을 느끼고 슬럼프를 겪거나 좌절하는 상황을 경험하게 된다. 이 때 최고 수준의 전문가들은 긍정적인 마음가짐으로 이러한 현실을 회피하거나 마음에 두지 않으며, 긍정적인 자세로 업무를 수행한다는 것이다(오헌석, 2006). 결국, 문제상황에 직면하거나 슬럼프에 빠졌을 때 이를 극복하고 끊임없이 전문성을 개발할 수 있느냐 포기하느냐의 문제가 최고 수준의 전문가로 성장하느냐, 보통 수준의 전문가로 멈추느냐와 직결되는 것이다.

여섯째, 최고 수준의 전문가들은 자신에 대한 절대적인 믿음이 형성되어 있다는 것이다. 이들의 긍정적인 마음가짐은 자신에 대한 절대적인 믿음으로 이어지고 이는 업무를 수행하는데 있어 자신감으로 연결된다. 이러한 자신감은 성공적인 경험으로부터 나오는데(Nickerson, 2003), 성공적인 경험은 '나는 할 수 있다'라는 자신에 대한 절대적 믿음으로 이어진다. 자신을 믿고 신뢰한다는 것은 업무를 추진하거나 수행하는데 있어 당당하게 만들며, 상사와 주변의 변화에 흔들림 없이 원하는 방향으로 이끌어가게 하는 강력한 에너지원이 된다. 성공할 수 있다고 스스로를 믿고, 성공에 대한 기대감과 자신감이 높은 최고 수준의 전문가들은 결론적으로 업무 수행에 있어서의 성공확률이 높아지게 되는 것으로 이해된다.

마지막으로 최고 수준의 전문가들은 일과 삶의 경계가 통합되어 있다는 것이다. 일과 삶의 균형에 대한 패러다임은 양적 개념의 균형에서 질적 개념의 조화로 변화고 있다(오헌석, 2009). 최고 수준의 전문가들은 일과 삶의 균형이 아니라 일과 삶의 일체화를 통해 일이 곧 삶이요, 삶이 곧 일이 된다. 이러한 일과 삶의 조화는 자신의 전문성과 직업에 대한 일체감으로 높은 수준의 성과를 창출하게 하고, 일과 삶에 있어 매우 높은 만족감을 가지게 할뿐만 아니라, 가정의 지지와 지원을 받음으로써 심리적, 경제적 풍요와 여유를 누리게 하는 효과가 있는 것으로 보여진다.

최고 수준의 전문가들의 이러한 특징들은 독립적으로 작용한 다기 보다는 상호보완적이며

복합적이고 역동적으로 작용하는 것으로 보인다. 이러한 특성에서 중요한 것은 그들이 최고 수준의 전문가로 성장하는데 있어서 중요한 원동력은 머리보다는 가슴으로, 논리적 사고보다는 감성적 사고를 통해 자신의 전문성으로 정교화 또는 확대 발전시키는 것으로 해석된다. 최고 수준의 전문가들은 탄생하는 것이 아니라 그렇게 해서 만들어지는 것이다.

이러한 결과를 바탕으로 최고 수준의 전문가 육성 전략에 대한 시사점을 조직차원에서 살펴보면 다음과 같다. 우선, 보통 수준 전문가들이 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시킬 수 있도록 조직차원의 지원이 필요하다. 목표는 조직과 개인의 성장을 위한 에너지원이 된다. 조직의 목표에 개인의 목표를 수정하고 희생하라는 강요보다는 조직의 발전이 곧 개인의 발전이라는 공감대가 형성될 수 있도록 노력해야 한다. 조직과 개인의 목표 일치는 경영요구의 변화, 노동력의 구성의 변화, 그리고 조직문화의 변화 등과 같이 끊임없이 변화하는 기업환경의 방향을 결정하는 방향타의 역할을 하게 되며, 이는 곧 업무를 수행하는 전략으로 이어져 개인 경영성과로 나타난다(오헌석, 2009). 결국, 개인이 최고 수준의 전문가로 거듭나기 위해서는 조직과 개인의 목표가 일치하느냐가 가장 큰 관건이 된다.

둘째, 보통 수준의 전문가에게 최고 수준의 전문가로 성장할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 어느 조직이나 마찬가지지만 기업에서 보통 수준의 전문가가 대부분을 차지하고 있으며, 최고 수준의 전문가는 소수에 불과하다. 그렇다면 최고 수준의 전문가만을 활용하여 성과를 창출하는 것과 더불어 기업의 잠재능력을 보유하고 있는 보통 수준의 전문가를 집중적으로 육성하여 최고 수준의 전문가로 성장할 수 있도록 조직차원의 노력이 우선적으로 이루어질 필요가 있다. 이를 위해 기업 혹은 조직은 도전적이고 매력적인 업무영역에 보통 수준의 전문가에게 스타플레이어가 될 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다는 것이다. 보통 수준의 전문가들은 조직과 개인의 목표가 일치하지 않고 더 이상의 성장의 기회나 비전이 보이지 않으면, 현재 상태에 머물거나 혹은 일에 대한 의욕마저 상실하는 경우가 발생한다. 기업에서 중요한 업무의 경우 매번 최고 수준의 전문가에게만 기회를 준다면 업무의 공백이 짧아지고 단기간의 성과는 향상될 수 있겠지만, 중장기적 기업의 입장에서는 경쟁력이 떨어지는 결과를 초래할 수도 있을 것이다. 보통 수준 전문가들의 기회 박탈은 조직에 충성해야 하는 당위성을 상실하게 하고, 결국 조직을 이탈하게 될 우려가 높게 된다. 그리고 최고 수준의 전문가가 이직을 하게 될 경우 이를 뒷받침할 인재가 없다면, 결국 기업은 더 큰 손해를 볼 수밖에 없을 것이다.

셋째, 보통 수준의 전문가들은 지속적인 학습과 다양한 인적 네트워크 구축을 위한 노력이 필요하다. 전문성 변화의 필요성과 미래에 요구되는 능력의 필요성을 온 몸으로 느끼고 선제적 학습을 할 필요가 있으며, 개인 혼자보다는 다른 분야의 전문가들의 도움을 받아 효율적으로 전문성의 성장을 도모할 필요가 있다. 이를 위해서는 자신이 하고 있는 분야의 문제점을 모니터링 하여 문제의 핵심을 파악하고, 자신이 부족한 영역에 대하여 끊임없이 학습하고 경험하는

기회를 만들어가야 한다.

마지막으로, 보통 수준의 전문가가 업무에 몰두할 수 있게 보호할 필요가 있다. 전문성의 개발이 단기간 내에 이루어질 수 없고 보통 수준의 전문성도 '10년의 법칙'이 적용되고 있는 점을 고려하면 최고 수준의 전문성은 한 단계 더 나가는 '+α의 법칙'을 요구한다. 최고 수준의 전문가로 성장하기 위해서는 지속적으로 업무에 몰두하고 새로운 업무에 도전할 필요가 있다. 최고 수준의 전문가는 보통 수준의 전문가 단계를 거쳐서 만들어지기 때문이다.

본 연구는 여러 기업의 조직에서 우수한 수행을 보이고 있는 최고 성과자를 최고 수준의 전문가로, 그 다음 수준의 수행능력을 보이는 성과자를 보통 수준의 전문가로 구분하여 분석하였다. 그러나 이들의 특성이 어떠한 요인에 의해서 생겨났는지를 규명하지는 못했으며 또한 전문성의 수준별 단계를 구분할 만큼 세부적인 결과를 도출하지는 못했다는 점에 연구의 제한점이 있다. 또한 다른 직종 분야에서 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가 특성을 비교 분석하면 다른 결과가 도출되리라 추정된다. 직종의 영역을 뛰어 넘어 최고 수준의 전문가와 보통 수준의 전문가 특성을 탐색하고 그러한 특성들이 어떠한 요인에 의해 발달되는가에 대한 단계를 규명하는 것은 추후의 연구를 통해 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

김정아, 오헌석 (2007). 전문성 구성요소의 발달에 관한 연구: 방송사 PD를 중심으로. 직업능력개발연구, 10(3), 111-134.

노상채 (2002). 미시경제학. 서울: 법문사.

성태제 (2005). 타당도와 신뢰도. 서울: 학지사.

성태제, 시기자 (2006). 연구방법론. 서울: 학지사.

오헌석 (2006). 전문성 개발과정 및 핵심요인에 관한 연구. 직업능력개발연구, 9(2), 193-216.

오헌석 (2009). ASTD 인적자원개발 트렌드. 서울: 학지사.

오헌석, 김정아 (2007). 전문성 연구의 주요 쟁점과 전망. 기업교육연구, 9(1), 143-168.

오헌석, 최지영, 최윤미, 권귀헌(2009). 세계를 이끄는 한국의 최고 과학자들. 서울: 서울대학교 출판부.

이홍 (2004). 지식점프: 지식창조의 금맥을 찾아서. 서울: 삼성경제연구소.

조동성, 문휘창 (2006). 국가경쟁력. 서울: 한국경제신문사.

조용환 (1999). 질적연구: 방법과 사례. 서울: 교육과학사.

Bereiter, C., & Scardarnalia, M. (1993). *Surpassing ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. IL: Open Court.

Chi, M. T. H., & Koeske, R. D. (1983). Network representation of a child's dinosaur knowledge. *Development psychology, 19,* 23-39.

Cooke, N. J. (1992). Modeling human expertise in expert systems. In R. R. Hoffman(Ed.), *The psychology of expertise: Cognitive research and empirical AI*(pp. 29-60). NY: Springer-Verlag.

de Groot, A. (1978). *Thoughts and choice in chess*. The Netherlands: Mouton.

Doane, S. M. & Sohn, Y. W. (1999). *Instrument scanning as a function of piloting expertise*. Manuscript submitted for publication.

Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence on maximal adaptations on task constraints. *Annual Review of Psychology, 47*, 273-305.

Ericsson, K. A., & Lehman, A. C. (1999). *Expertise*. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (Vol. 1, pp. 695-707). San Diego, CA: Academic

Ericsson, K. A., Krampe, R. Th., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review, 100*, 363-406.

Flanagan, J. C. (1982). *The critical incident technique*. In R. Zemke & T. Kramlinger (Eds.), *Figuring things out: A trainer's guide to needs and task analysis* (pp. 277-317). Reading, MA: Addison-Wesley.

Fleck, J. (1998). *Expertise: Knowledge, power and tradeability*. In R. Williams, W. Faulkner, & K. Fleck (Ed), *Exploring expertise Issues and perspectives*(pp.143-171). London: Macmillan Press.

French, P. A. & Sternberg, R. J.(1989). Expertise and Intelligent Thinking: When is It Worse to Know better?. In R. J. Sternberg (ed), *Advances in the psychology of human intelligence*(pp. 157-188). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. New York: Little, Brown and Company.

Glaser, R. (1985). *Thoughts on expertise*. University of Pittsburgh Learning Research and Development Center. Technical Report No. 8.

Glaser, R., & Chi, M. T. H.(1988). *Overview*. In M. T. H. Chi, R. Glaser, & M. J. Farr (Ed), *The nature of expertise*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Haluck, R. S., Webster, R. W., Snyder, A. J., Melkonian, M. G., Mohler, B. J., Dise, M. L., & Lefever, A. (2001). *A virtual reality surgical simulator trainer for navigation in laparoscopic surgery*. In J. D. Westwood et al.(Eds.), *Medicine meets virtual reality 2001: Outer space, inner space, virtual space*(pp. 171-177). Amsterdam: IOS Press.

Harmon, P. & King, D. (1986). *Expert systems: Artificial intelligence in business*. NY: John Wiley.

Herling, R. E. (1998). *Expertise: The Development of an operational definition for human resource development*. In R. J. Torraco(Ed.), *Academy of human resource development*(pp. 715-722). Baton Rouge, LA: AHRD.

Johnson, S. D. (1987). *Knowledge and skill differences between expert and novice service technicians on technical troubleshooting tasks*. Unpublished doctoral dissertation Minneapolis. MN: University of Minnesota.

Kasarskis, P., Stehwien, J., Hickox, J., Aretz, A., & Wickens, C. (2001). Comparison of expert and novice scan behaviors during VFR flight. *Paper presented at the 11th International Symposium on Aviation Psychology*. Columbus OH: The Ohio State University.

Klein, G. A., & Hoffman, R. (1993). *Seeing the invisible: perceptual-cognitive aspects of expertise*. In 온기찬(1996). 전문성의 본질과 직관에서의 역할에 관한 연구. 교육학연구, 34(3), 53-85에서 재인용.

Law, B., Atkins, M. S., Kirkpatrick, A. E., Lomax, A. J., & Mankenzie, C. L. (2004). Eye gaze

patterns differentiate novice and experts in a virtual laparoscopic surgery training environment. *Proceedings of the eye tracking research & applications symposium on eye tracking research & applications*(pp. 41-48). NY: ACM Press.

Levitin, D. J., (2006). *This is your brain on music: The science of a human obsession*. New York: Dutton.

U.S. Department of Commerce, Education, & Labor (1999). *21st century skills for 21st century jobs*. Washington, DC: the U.S. Government Printing Office Superintendent of Documents.

Mayer, R. E.(1992). *Thinking, problem solving, cognition*. NY: Freeman.

Nickerson. R. S. (2003). *Psychology and environmental change*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Schon, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. NY: Basic Books.

Scott, W. (1955). Reliability of content analysis: The case of nominal scale coding. *Public Opinion Quarterly, 19*, 315-325.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House.

Slatter, P. E. (1990). *Models of expertise in knowledge engineering*. In H. Adeli (ed.), *Knowledge engineering(Vol. 1.), Fundamentals*. New York: McGraw-Hill.

Sternberg, R. J. (1997). *Thinking and problem solving*. 김경옥 외 역(2001), 인지학습과 문제해결. 서울: 상조사.

Swanson, R. A.(1994). *Analysis for performance improvement: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*. CA: Barrett-Koehler.

Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Verner, L., Oleynikov, D., Hotmann, S., Haider, H., & Zhukov, L. (2003). Measurements of the level of surgical expertise using flight path analysis from da Vinci Robotic Surgical System. *Medicine Meets Virtual Reality, 11,* 373-378.

Webster's New World Dictionary of the American Language(1968). Cleveland, OH: The World Publishing Company.

Williams, A. M., Davids, K., Burwitz, L., & Wlliams, J. G. (1994). Visual search strategies of experienced and inexperienced soccer players. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 65*, 127-135.

Walls, J., Bertrand, L., Gale, T., & Saunders, N. (1998). Assessment of upwind dinghy sailing performance using a virtual reality dinghy sailing simulator. *Journal of Science and Medicine in Sport, 1,* 61-71.

Ward, P., Williams, A. M., & Bennett, S. J. (2002). Visual search and biological motion perception in tennis. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 73*, 107-112.

* 논문접수 2009년 11월 1일 / 1차 심사 2009년 11월 30일 / 2차 심사 2009년 12월 7일 / 게재승인 2009년 12월 12일

* 오헌석: 서울대학교 윤리교육학과를 졸업하고, 동대학교 대학원에서 교육학 석사학위를 취득하였으며, 미국 미네소타 대학교에서 인적자원개발 박사학위를 취득하였다. 현재 서울대학교 교육학과 교수로 재직 중에 있으며 서울대학교 한국인적자원연구센터의 소장을 맡고 있다, 주요 저서로는 'ASTD로 본 인적자원개발 트렌드', '세계를 이끄는 한국의 창조적 공학자들', '세계를 이끄는 한국의 최고 과학자들' 등이 있으며, 다수의 인적자원개발관련 논문이 있다.

* e-mail: ohhs@snu.ac.kr

* 성은모: 경인교육대학교 교육학과를 졸업하고, 동대학원에서 교육학 석사학위를 취득하였으며, 서울대학교 교육학과에서 교육공학 박사학위를 취득하였다. 현재 서울대학교 한국인적자원연구센터 선임연구원으로 재직 중이다. 현재 효과적인 교수학습 전략개발을 위한 인간시각지능의 적용 가능성 연구, 학습자의 학습역량과 전문가의 전문성 개발에 대한 주제를 가지고 연구 중에 있다.

* e-mail: eunmo04@snu.ac.kr

* 배진현: 육군사관학교를 졸업하고, 서울대학교에서 경제학 석사학위를 취득하였으며, 교육학과 평생교육전공 박사과정에 재학 중이다. 현재 서울대학교 한국인적자원연구센터에 연구원으로 참여하고 있다.

* e-mail: bjh4633@snu.ac.kr

* 성문주: 서울대학교 교육학과를 졸업하고, 동대학원 교육학과 평생교육 전공 석사과정에 재학 중이다. 현재 서울대학교 교육학과 2단계 BK21 역량기반 교육혁신 연구사업단에 참여하고 있다.

* e-mail: munju01@snu.ac.kr

Abstract

A Comparative Study of the Main Characteristics Between the Top Experts from General Experts in Company Context*

Hunsok Oh** · Eunmo Sung*** · Jinhyun Bae**** · Munjoo Sung*****

The purpose of this research is to investigate the main characteristics that differentiate the top experts from general experts. For that, the interview data which was conducted for the 10 experts who show higher performance and 6 experts who show above normal performance was used in this research, and analyze the characteristics using theme analysis.

The results are as follows; (1) individual goal alignment with organization's, (2) maintaining creative tension in order for exquisite expertise development (3) stubborn effort through 「the 10,000-hour + α」 for expertise expansion (4) experience of cutting edge in one's job field, (5) system approach about job pending questions and issues, (6) combination work with life, (7) reflective practice based on positive attitude, (7) absolute trust for oneself while doing challenging work. And finally, it was suggested that the educational implications about expertise development and the facilitation of the general experts' expertise to develop higher expertise.

Key words: expert, expertise, goal alignment, creative tension, cutting edge, system approach

* This study was supported by 2008 Seoul National University(Sabbatical-Year).

** Dept of Education, Seoul National University, Currently participate in the Brain Korea 21 Division of Competency-based Education Innovation

*** Correspondence, Dept of Education, Education Research Institute, Korea Human Resource Research Center, Seoul National University, Senior Researcher

**** Dept of Education, Seoul National University, Doctoral Student

***** Dept of Education, Seoul National University, Currently participate in the Brain Korea 21 Division of Competency-based Education Innovation