

職業能力開發研究
 第9卷(2), 2006. 12, pp. 193~216
 © 韓國職業能力開發院

전문성 개발과정 및 핵심요인에 관한 연구*

오 현 석**

본 연구는 보험 영업 분야 전문가의 전문성이 어떤 과정과 요인에 의해 개발되는지를 탐색하고자 수행되었다. 회사 내 실적이 상위 3% 이내에 드는 18명의 생명보험 영업인을 심층면담하고 테마분석을 실시하였다. 연구결과 보험 영업 분야의 전문성은 첫째, 자아와 직종가치가 통합화되는 과정을 통해 개발된다. 직종전환 결정계기를 경험하면서 영역과 자아의 만남이 일어나고 영역과 자아의 일체화가 확장되며 궁극적으로 영역과 자아의 통합이 일어나 일이 곧 삶이요 학습이요 나 자신인 일체화 과정이 일어난다. 둘째, 강렬한 목표추구행위가 전문성 개발의 원동력으로 실질적이고 구체적인 목표, 조직 내에서 인정하는 목표, 장기적인 목표를 설정하고 진정 의미있는 것이 무엇인가라는 질문에 대한 답을 통해 일의 우선순위를 확고히 세우고 혼신의 힘을 다해 목표 달성에 매진한다. 셋째, 바람직한 태도와 습관의 지속적인 형성이다. 긍정적인 마음가짐을 통해 슬럼프와 시련을 극복하고 정서조절, 그리고 철저한 자기관리를 통해 이들은 전문성의 수준을 유지하고 더욱 발전시켜 나간다.

- 주제어: 전문성개발, 가치통합, 목표추구행위, 습관형성

투고일: 2006년 10월 31일, 심사일: 11월 14일, 심사완료일: 12월 18일

* 본 논문은 서울대학교 신입교수 연구정착금으로 지원되는 연구비에 의해 수행된 연구를 수정·보완하였음.

** 서울대학교 교육학과 교수 (ohhs@snu.ac.kr)

I. 서론

전문성은 개인, 조직 및 사회의 성장과 발전의 원동력이다. 개인 차원에서 전문성은 평생고용가능성을 결정하는 중요한 요인이고(van der Heijden, 2003), 기업과 같은 조직 수준에서 전문성은 차별화된 상품과 지식 및 서비스의 지속적인 생산을 가능하게 하는 조직의 핵심역량(Prahalad & Hamel, 1990)이며, 국가나 사회 차원에서 전문직종에 종사하는 전문가의 양적 규모와 질적 수준은 국가경쟁력에 지대한 영향을 미친다(조동성·문화창, 2006).

현대의 직업세계는 개인에게 점차 고도화되고 심오한 수준의 지식과 기술을 요구하고 있다. 급속도로 발전하는 과학기술과 상품 및 서비스의 다양화와 차별화는 비숙련 근로자들의 미래를 어렵게 하고 있으며 새로운 지식의 창출과 활용능력이 뛰어난 개인은 지속적인 부가가치의 창출을 통해 자신의 평생고용가능성(van der Heijden, 2002)을 담보하기도 한다. 이러한 변화는 산업구조의 변화에 수반되는 직업 및 직무구조의 변화와 맞물려 한 분야에 정통하지 않고 조직의 성장과 사회 발전에 기여하기 어려운 시대적 환경을 만들고 있다. 소위 전문가가 되지 않고는 조직에서도 사회적으로도 성공하기 어려운 전문가의 시대가 도래한 것이다.

전문가가 보유한 인적자원으로서의 전문성은 다양한 학문분야에서 연구되어 왔다. 전문성에 관한 연구들은 전문성의 특징, 문제인지 및 해결방식, 수행속도 및 수준에 관한 초보자와 전문가의 차이 등에 관한 흥미로운 결과를 밝히고 있다. 전문성에 관한 본격적인 탐구는 서양장기의 고수들을 대상으로 한 de Groot(1946/1976)의 연구에서 비롯되었다. 그는 서양장기의 초보자가 고수가 되는 데 걸리는 시간이 최소한 10,000시간이라는 사실을 밝혔다. 하루 4시간 정도의 장기 연습을 했을 경우 약 10년의 시간이 걸리는 것이다. 이후 스포츠, 음악 등과 같은 다른 분야에서도 “10년의 법칙”(10 years of rule of thumb)이 통용된다는 점이 밝혀지게 되었다.

지금까지의 전문성에 관한 연구는 전문가가 무엇을 할 수 있고 초보자와 전문가가 어떤 차이가 있는지를 밝히는 일에 집중해 왔기 때문에 전문성이 어떻게 획득되는 지에 관

한 연구가 많지 않다(Ericsson & Smith, 1991). 어떻게 전문가가 되며 어떤 요소가 핵심적인 역할을 수행하는지를 밝히는 개발과정 관점을 취한 연구는 주목받지 못하였다(Kuchinke, 1997).

전문성을 개발의 관점에서 이해하는 것은 전문가를 어떻게 육성할 것이며 어떤 학습경험을 제공할 것이냐의 문제와 직결된다. 초보자에서 전문가로 성장하는 과정을 이해하지 않고 전문가를 육성하는 교육 및 학습방법론을 밝히기 어렵기 때문이다. 이런 이유 때문에 전문성을 과정이나 장기간의 여정으로 연구할 필요성이 강조되어 왔다(Bereiter & Scardamalia, 1993). 초보자에서 전문가로 성장하는 과정을 단계로 구분하여 초보자, 고급 입문자, 능숙자, 숙련자, 전문가로 제시하거나(Dreyfus & Dreyfus, 1986), 보편적 단계, 범문화적 단계, 문화적 단계, 수련단계, 개성화 단계, 독자화 단계로 나누어 설명하기도 한다(Feldman, 1955).

전문성을 개발과정으로 접근하는 연구에서도 발달과정을 단계로 제시했다는 점에서는 의의가 있으나 각 단계를 거쳐 최고 수준의 전문가로 성장하게 하는 동인이 무엇인지를 밝히지는 못하고 있다. 전문성의 개발에 상당한 시간이 소요된다 하더라도 어떻게 하면 효율적으로 전문성을 개발할 수 있는가의 문제를 해결하기 위해서는 전문성을 습득하게 하는 원천적인 동력이 어디에서 유래하는 지가 밝혀져야 할 것이다.

따라서, 본 연구는 직무경험을 통해 자신의 분야에서 최고 수준의 전문성을 발휘하고 있는 사람들이 어떤 과정을 통해 어떤 요소에 의해 자신의 전문성을 개발하게 되었는지를 규명하고자 수행되었다. 이를 위해 “전문가의 전문성은 어떠한 과정과 요인에 의해 개발되는가?”를 연구문제로 설정하였다.

II. 이론적 논의

전문성에 대한 이론적 논의는 전문성 및 전문가의 개념, 초보자와 전문가의 차이에 관한 연구, 전문성 발달단계이론 등을 중심으로 살펴보고자 한다.

1. 전문성 및 전문가의 개념

흔히 전문가하면 석·박사학위 소지자, 자격이나 특수한 기술 보유자, 엘리트 등으로 인식하는 고정관념이 있다. 전통적으로 전문가는 특정 분야에 대한 다량의 지식을 축적하고 있는 사람으로 이해되어 왔으나, 지식의 소유량에 따라 전문가 여부가 결정되는 것도 아니다. 해당 분야의 문제해결이 중요해지면서 지식의 소유량이 전문성을 대변하지 못하기 때문이다.

전문성을 구성하는 요소로 지식 이외에 경험을 들기도 한다. 오랜 직무경험이 초보자가 해결하지 못하는 복잡한 문제를 해결해주는 경우가 많기 때문이다. 문제해결은 이론적인 지식의 적용능력이나 암묵지를 요구하며 이러한 지식이 현장과 동떨어진 지식습득활동을 통해서 축적되기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 직무경험의 기간이 전문성 개발을 보장하는 것도 아니다(Ericsson & Lehmann, 1996). 경험은 초보자와 경력자를 구별해주는 하지만 경험이 많은 비전문가와 전문가가 구별되지 않는 경우도 있기 때문이다(Bereiter & Scardamalia, 1993). 집중적이고 밀도있는 경험을 통해서만이 전문가 수준의 수행능력을 습득할 수 있으며 끊임없는 성장을 자극하는 환경에 노출되도록 하는 의도적 연습(deliberate practice)이 강조되고 있다(Ericsson & Smith, 1991). 이러한 이유 때문에 전문성의 구성요소를 지식, 경험, 그리고 문제 해결의 3가지 요소로 제시하기도 한다(Herling, 1998).

연구자마다 다양하게 내려지고 있는 전문성의 정의를 정리해보면 <표 1>과 같다. 이들 정의에서 공통적으로 발견되는 전문성의 특징은 특정 영역에서 높은 수준의 수행을 보인다는 것이며 이러한 수행을 보이는 사람을 전문가로 규정하고 있다는 점이다. 전문성에 관한 기존 정의들의 문제점은 전문가의 수행에 주로 관심을 두어 어떻게 전문가가 되고 전문성을 개발시키는지와 같은 개발과정의 이해를 제공하지 못했다는 점이다.

<표 1> 전문성의 정의

학자(연도)	정의
Webster사전	인지적, 생리적, 지속적으로 우수한 수행을 보이는 것
Chi & Koeske (1983)	정보를 훨씬 더 효율적으로 습득하고 조직하게 하여, 결과적으로 그 정보가 자신의 전문성 영역에 관련될 때 더 나은 수행에 도움을 주는 것
Harmon & King (1986)	표준적인 보통수준을 넘어서는 수행결과를 보이는 사람들이 소유한 지식과 기술
Kochevar(1994)	자신의 영역에서 전형적인 과제를 수행하는 과업-특수한 지식
Herling (1998)	특정 영역 및 관련 영역의 실행에서 최상의 효율성과 결과의 효과성을 보이는 개인의 행위들이 일관되게 나타나는 형태로 나열되는 행동
Ericsson & Lehmann (1999)	전문가가 일관되게 우수한 수준의 수행을 할 수 있게 해 주는 인지적 인식 작동, 생리적 매커니즘
Swanson(2001)	특수한 영역에서 할 수 있거나 기대된 성과에 대한 최적의 수준

2. 초보자와 전문가의 차이

전문성에 관한 연구는 초보자와 전문가의 차이를 밝히려는 다양한 시도에 의해 발전되어 왔다. Chi et al.(1988)에 의하면 전문가는 자신의 분야에서 대규모의 의미있는 지식과 정보의 패턴을 지각하는 능력이 뛰어나며, 초보자들보다 신속하고 오류 없이 문제를 해결하고, 우수한 단기기억과 장기기억능력을 소유하고 있으며, 심층적인 수준에서 문제를 표상하고, 어떤 문제를 질적으로 분석하는 데 상당히 많은 시간을 보내며, 강력한 자기모니터링 능력을 보유하고 있다. Frensch & Sternberg(1989)는 전문가의 우수한 수행은 지식기반의 크기, 지식기반의 구조, 지식의 절차화라는 3가지 인지적 특성에 기인한다고 보았고, Mayer(1992)는 지식기반의 차이를 특히 강조하여 사실적, 의미적, 도식적, 절차적인 영역특수 지식의 차이에 주목하였다.

온기찬(1996)은 이러한 연구결과를 요약하여 조직화된 지식구조로서의 지식기반, 문제 표상과 문제해결전략, 형태인식의 영역에서의 전문가와 초보자의 차이를 설명하고 있다. 전문가는 상당량의 영역특수적 지식을 소유하는데 이러한 지식은 기억 속에 아주 잘 구조화되고 저장되어 효율적인 추리전략을 가능하게 한다는 것이다. 문제표상의 차이는 문제해결전략과도 밀접하게 관련되어 초보자는 단순규칙을 사용하는 반면 전문가는 고차적인 규칙을 사용한다. 형태의 인식에서도 전문가와 초보자는 전형성과 독특성을 발견하는

능력, 선행조건들로 결과를 예측하는 능력의 차이가 크다는 것이다.

3. 전문성 발달단계론

전문성은 일정한 단계를 거쳐 발달하며 각 단계마다 구별되는 독특한 특성을 보이는 것으로 주장되어 왔다. 발달단계론은 특정한 문제나 상황에서 대개 초보자 방식으로 먼저 접근하다가 수준이 높아지면 다음 단계로 접근한다는 가정이며 특정 단계에 있는 사람은 이전 단계의 최고 수준에 있는 사람보다 더 높은 수행 수준을 보인다는 것이다. 이하에서는 전문성의 발달과정을 단계로 이해하는 논의를 살펴본다.

가. Dreyfus & Dreyfus의 5단계론

Dreyfus & Dreyfus(1986)는 전문성의 발달과정을 5단계로 제시하였다. 초보자(novice), 고급입문자(advanced beginner), 능숙자(competent), 숙련자(proficient), 전문가(expert)로의 성장단계가 존재한다는 것이다.

초보자는 교육을 통해 지식과 기술을 습득하여 해당 분야의 탈맥락적인 객관적 사실과 특성을 이해하게 된다. 고급입문자는 초보자가 실제 상황에 대처하는 상당한 경험을 한 뒤 진입하는 단계로 경험을 통해 보다 세련된 규칙을 활용하고 확장된 개념을 이해할 수 있게 된다. 이 단계에서는 객관적으로 주어지는 지식이 중요하다기 보다는 구체적인 상황에 맞게 의미 있는 요소를 다루는 실제적인 경험이 중요해진다. 때문에 탈맥락적인 지식 요소 이외에 상황적인(situational) 요소가 등장하기 시작한다.

능숙자 단계에서는 더 많은 경험을 하면서 객관적으로 주어지는 지식이나 요소보다는 상황에 따라 다른 판단과 결정을 내려야 하는 상황적인 요소가 증가되어 초보자 단계의 탈맥락적 특성 인식과 같은 객관적인 절차는 사라지게 된다. 이러한 상황적인 문제에 대처하기 위하여 의사결정에 위계적인 절차를 적용하는 방법을 배우게 되며 이를 위해 계획을 세우고 계획에 필요한 요소를 종합적으로 검토하게 된다.

숙련자는 과업에 깊이 열중하여 상황의 어떤 특성은 두드러지게 드러나고 다른 특징들은 배경으로 물러나거나 무시되기도 한다. 숙련된 수행자는 이전 단계와 달리 직관적으로 과업을 조직하고 이해하는 특징을 보이기 시작한다. 마지막으로 전문가 단계에서는 판단

과 결정이 무의식적으로, 자동화된 형태로 이루어진다. 전문가는 지식과 기술이 신체의 한 부분처럼 통합되어 그 존재를 의식할 필요가 없어질 뿐만 아니라 자신의 직관에 대해 비판적으로 성찰한다. 다양한 상황에서의 충분한 경험으로 목표와 관점에 따라 상황을 그룹화하고 지식과 기술을 상황에 맞게 동원하여 유연한 수행을 할 수 있게 된다.

나. Feldman의 비보편영역이론(Nonuniversal theory)

Feldman은 개인의 잠재력이 하나 혹은 그 이상의 영역으로부터 다양한 형태로 발현된다는 사실에 주목하여 비보편적인 영역을 제안하고 개인의 지식과 기술이 연속적인 발달 단계를 거쳐 성장한다는 비보편이론을 제시하였다.

첫 번째 보편적(universal) 단계는 피아제의 대상연속성과 같이 누구나 습득할 수 있는 단계이며, 두 번째 범문화적(pancultural) 단계는 언어와 같이 공식적으로 가르치지 않아도 습득하는 단계를 말하며, 주변 사람들과의 상호작용을 통해 동일한 문화공간에 존재함으로써 자동적으로 발달하게 된다. 세 번째 문화적(cultural) 단계는 읽기, 쓰기, 수학 등 한 문화 내에 속한 모든 구성원에게 어느 정도 습득되기를 기대하는 단계이다. 네 번째 수련(discipline) 단계는 특정 분야의 학문과 지식체계에 입문하여 발달하는 단계로 화학, 법, 수학 등과 같이 넓은 의미의 지식체계를 습득하는 단계이다. 다섯 번째 단계인 개성화(idiosyncratic) 단계는 화학분야에서도 유기화학, 법 분야에서도 민사법 등 전문적인 분야로 세분화되는 단계이며 강도 높은 교육이 필요한 단계이다. 여섯 번째 단계는 독자화(unique) 단계로 현재까지 밝혀진 영역의 한계를 뛰어넘는 성취를 통해 영역의 변화를 가져올 정도의 높은 수준으로 DNA 이중 나선 구조의 발견이나 현대무용의 창시와 같은 사례가 여기에 해당된다.

이상의 전문성 발달 단계론은 전문성의 발달에 몇 가지 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, 모든 사람이 전문가 수준에 도달하지는 못하며 영역에 따라 다른 수준의 전문성을 획득할 수 있다는 점이다. 둘째, 이전 단계에서 이후 단계로의 진전에는 교육이나 학습과 같은 의도적인 계기가 중요하다는 점이다. 특히 Dreyfus & Dreyfus의 숙련자 단계나 Feldman의 수련단계 이상으로 전문성이 신장되기 위해서는 계획적이고 의도적인 연습과 지원이 이후 단계로의 성장과 발전을 결정하게 된다.

III. 연구방법론

1. 연구대상

본 연구는 전문성의 핵심요인과 개발과정을 탐색하기 위해 직무를 통한 경험학습이 활발히 일어나는 영역중의 하나인 생명보험 영업 분야를 선정하였다. 실적이 가장 중요한 수행 기준인 보험영업의 특성상 학력, 전공 등의 개인 배경의 영향이 가장 적은 분야가 보험영업 분야라 판단하였기 때문이다. 실제로 18명¹⁾의 연구참여자들 중 경영학 전공자가 3명, 나머지 15명은 독어, 경제학, 국민윤리, 신문방송, 전자공학, 공군사관학교 등 전공상의 공통점을 찾기가 어려울 정도로 다양하였다. 학력 면에서도 고등학교졸업이 1명, 대학원졸업이 1명, 나머지 16명은 모두 대학졸업자들이었다. 이들의 생명보험 영업 분야 평균 근무경력은 1년에서 7년까지 다양했으며 평균 3년 4개월이었고 18명 모두 기혼이고 여성이 2명이었다. 이들 전문가의 선정은 실적을 기준으로 하였다. 전문가의 판단기준으로 가장 보편적으로 활용되고 있는 것이 수행수준이므로 본 연구에서도 이러한 기준에 따라 회사 내 실적이 상위 3% 이내에 속하는 최상위 수행자를 선정하였다.

2. 심층면담 및 분석

전문성의 발달과정을 밝히기 위해 본 연구는 연구참여자들의 전문성 개발과정이 드러날 수 있도록 심층면담이라는 질적 연구방법을 사용했다. 사전에 작성한 질문 리스트를 활용하여 구조화된 면담을 진행하였으나, 연구참여자의 답변에 따라 유동적으로 질문의 순서를 변경하거나 추가 질문을 제기하는 방식을 채택하였다.

면담은 2004년 2월 15일부터 5월 10일까지 실시하였고 연구참여자의 사전 양해를 얻어

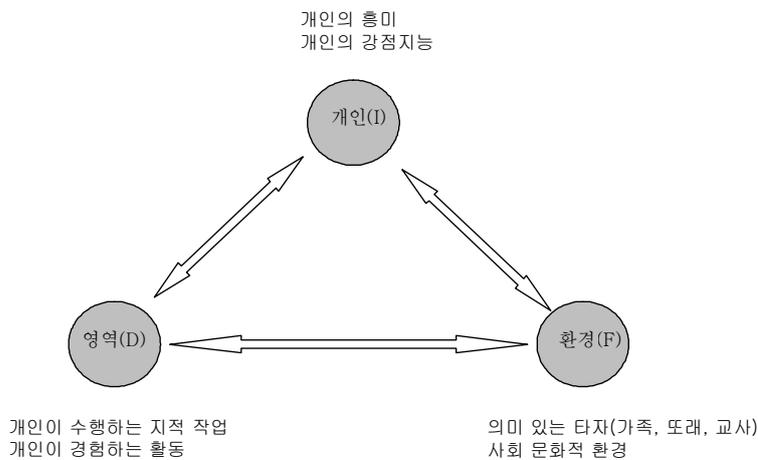
1) 이들이 근무하는 회사는 생명보험분야에서 대표적인 회사들이었다. ING 근무자가 8명으로 가장 많았고, Metlife 4명, Prudential 3명, Allianz 3명이었다.

면담 내용 전체를 녹취하였고 면담은 약 2~3시간에 걸쳐 진행되었다. 면담 내용을 녹취한 데이터는 면담후에 전사(transcription)하여 분석 자료화하였다. 본 연구에서는 전사된 면담자료를 테마분석 방법(thematic analysis)으로 분석하여 공통적으로 발견되는 테마들을 도출하고 이러한 테마들의 공통점을 중심으로 유형화하여 분류하고 체계화하는 방식을 사용하였다.

3. 분석틀

전문성 개발과정을 분석하기 위해 Gardner의 개인/영역/환경의 체제적 접근법(individual/domain/field system approach: I/D/F)을 활용하였다. I/D/F체제적 접근법은 Csikszentmihalyi(1996)가 뛰어난 창조자들의 생애사에 나타나는 공통적인 특징을 분석하기 위해 개인(individual), 영역(domain), 환경(field)으로 구성되는 세 가지 요소의 상호작용에 주목하여 창안한 모형이다.

[그림 1] Gardner의 I/D/F체제모형



다중지능 이론의 창시자인 Gardner는 Csikszentmihalyi의 접근법을 수용하여 개인의 영역을 다중지능으로 설명하고 3요소간의 상호작용을 보다 엄밀히 분석하는 방법을 통해

다양한 분야에서 세계적인 업적을 달성한 역사적인 인물들의 비범한 생애를 분석하였다. Gardner가 다중지능 이론의 견지에서 인물의 생애와 성취를 드러내는 데 중점을 두었다면, 본 연구는 개인의 전문성이 개발되는 과정과 이러한 과정에서 주로 작동하는 전문성의 구성요소와 요소간의 역동적 상호작용을 분석하는데 초점을 맞추었다.

IV. 연구결과

본 연구에서 전문성의 개발과정은 자아와 직종가치의 통합, 강렬한 목표추구행위, 바람직한 태도와 습관의 지속적 형성을 통해 이루어지는 것으로 분석되었다.

1. 자아와 직종가치의 통합

보험영업분야의 전문가들인 연구참여자들에게서 공통적으로 발견되는 특징 중의 하나는 개인과 일의 가치가 통합되어 있다는 점이다. 이들은 일과 자신을 동일시하고 있다. 직무의 성격과 직무에서 요구하는 가치가 자신의 삶의 가치와 일치하는 것이다. 연구참여자들은 '일에 대한 자부심', '사명감' 등을 하나같이 강조하고 있으며 자신들이 하는 일, 즉 보험 상품을 파는 일이 나를 위한 것이 아니라 고객을 위한 것이고, 자신들이 고객의 미래를 보장해 주는 것이라 인식하고 있다.

저는 제 직업에 대해 자부심이 큼니다. 저는 고객들이 그냥 보험하나 들어준다고 하면 그냥 덮고 옵니다. 정말 필요성을 못 느끼는 사람들한테는 덮고 와요. 친척이 '보험하나 들어주마'하면서 내 얘기는 안 듣고 그냥 사인해주겠다고 해서 계약을 안 했습니다. 이러한 생각에 깔린 신념은 이 사업이 고객에게 도움을 주는 일이라는 것이다.

일을 하는 과정에서 어려움을 겪을 때 이를 극복하도록 만드는 것도 자신이 보험과 같은 사람이다라는 인식이다. 개인의 가치와 일의 가치의 통합은 일의 가치에 대한 신뢰와 확신을 통해 형성되고, 통합된 가치는 다시 일의 가치에 대한 신뢰와 확신을 더욱 강화시킨다. 이들의 성장 과정에는 일의 가치에 대한 신뢰와 확신이 지속적이며 강렬한 에너지

를 발생시키는 것으로 이해된다.

그들은 처음부터 생명보험이라는 직업의 가치에 매력을 느껴 일을 시작하게 되었고, 또한 영업 방법에 있어서도 고객에게 강요하고 설득하기 보다는 보험의 가치에 대해 설명을 하고자 한다. 이들은 보험영업이라는 직업의 가치에 대해 확신을 가지기에 높은 자아 존중감을 가지며, 일상의 업무 수행에서 큰 보람을 느끼고 업무수행에 더욱 정진하게 된다.

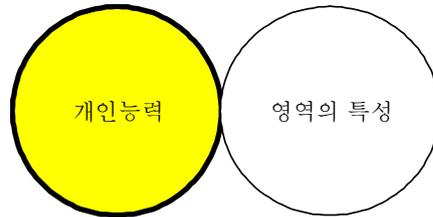
이러한 자아와 직종가치의 통합은 일정한 단계를 거쳐 일어나게 되며 만남과 확장 그리고 이어서 최종적으로 통합되는 단계를 거친다. 가치의 통합과정은 I/D/F체제접근을 활용하여 보다 면밀히 분석될 수 있었다.

가. 영역과 자아의 만남: 직종 전환 결정계기 경험

특정 직업(종)분야에서 요구되는 가치관, 태도 등을 총칭 “직종마인드”라 한다면 전문가들이 입직 초기부터 이러한 “직종마인드”를 확고히 갖추고 업무를 시작하는 것은 아니다. 초기단계, 즉 자신의 기존 업무와 다른 영역을 탐색하거나 새롭게 시작하는 과정에는 직종 전환을 결정하게 하는 결정계기 경험들이 숨어 있다. 부모님의 병환이나, 형의 죽음, 전 직장에 대한 심각한 회의, 경제적인 궁핍 등의 경험이 그것이다. 때로는 잠재된 원인으로 개인의 의식에 내면화된 보상심리가 있기도 하다. 너무나 가난한 살림에 힘겨운 어린 시절을 보냈거나, 대학진학에 3차례나 실패하여 원하는 대학에 입학하지 못했다거나, 소아마비 등 신체적 장애가 있다거나, 고시에 떨어졌다거나 했던 경험을 보상하기 위한 기회로 삼고자 하는 동기들이 숨어있다. 삶의 과정에서 예상치 못한 사건의 발생이나 갈등 상황에서의 지인의 제의는 이들의 전환점을 만드는 중요한 외적 자극으로 작용한다.

개인과 영역의 초기 접촉의 단계는 아직 개인과 영역간의 적극적인 상호작용이 이루어지지 않는 단계이다. 자신과 영역이 잘 맞춰질 수 있는지를 탐색하고 분석하게 된다. 이전 경력 또는 학력이 보험영업과 관련 있는 경우 이러한 접촉과정이 보다 빠르게 진전되기도 한다.

[그림 2] 개인과 영역의 접촉 단계

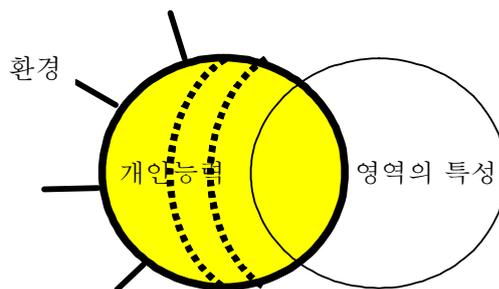


새로운 영역에 발을 들여놓으면서 이들은 새로운 각오로 자신의 마음을 다진다. 소위 ‘맨 땅에(M) 헤딩(H)하기’, 즉 그들의 표현으로 ‘MH 스피릿’이라는 용어는 아무것도 기댈 것 없는 상태에서 바닥부터 다시 시작한다는 각오를 보여준다. 이러한 초심은 높은 수준의 전문가가 되는 경지에 이르더라도 여전히 중요한 것으로, 전문가들이 어려움이 있을 때마다 환기하는 것이라고 말하고 있다.

나. 영역과 자아의 일체화 확장: “세상에서 제일 중요한 일 중 하나”

이 단계에서는 직종가치를 점차 내면화함과 동시에 자신의 수행능력을 향상시켜 영역과 자신의 일체화가 한층 더 진행된다. 그러나 새로운 영역의 가치와 혼연 일체가 된 상태는 아니다. 해당 영역의 본령으로 본격적으로 진입하여 ① 영역의 법칙을 개인의 법칙에 맞추는데 알맞은 구체적인 목표를 설정하고, ② 영역에서 요구하는 기술을 습관화하며, ③ 환경이 되는 분야, 즉 가족이나 자신의 사회적 인프라를 동원하여 개인의 영역을 강화하기 위한 지원의 동원 등이 일어난다. 특히 가족을 자신의 업무에 대한 적극적인 지원자 역할을 하도록 만드는 것이 이들의 특징이기도 하다.

[그림 3] 개인능력과 영역 특성의 일체화 확장



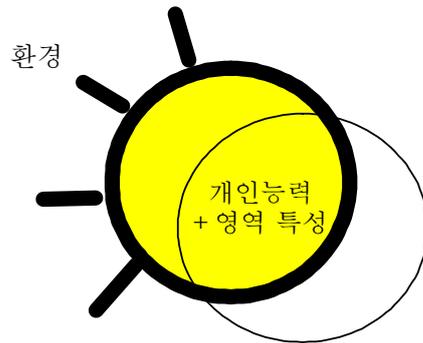
이들이 영역과 자신을 일체화시켜갈 수 있도록 이끄는 요소는 이 영역의 일이 세상에서 가장 중요한 일이라는 신념이다. 중요한 일이라는 믿음은 점점 더 영역에 몰입해가는 근원적 힘이 된다. 이들은 점차 '직종 마인드'를 형성하고 강화시켜간다. 직종마인드를 갖는다는 것은 사고방식에만 제한되는 것이 아니라 사고방식을 통한 행동과 생활습관의 형성에까지 영향을 미칠 수 있을 때 가능한 일이다. 그러므로써 직종에 맞는 자신의 숨어있는 근성을 이끌어내고, 끊임없이 근성 개발에 진력한다. '나는 여전히 배고프다'는 이들의 헝그리 정신에 대한 표현은 영역과 개인의 쉽 없는 통합화과정에 이들이 얼마나 진지하고 열성적인가를 보여준다.

다. 영역과 자아의 통합: 일=삶=학습=개인의 일체화를 통한 자기초월

개인과 영역의 공통부분이 더 넓어지며 영역의 특성으로 개인의 잠재된 재능이 발현되어 기존의 개인보다 그 영역이 확대된다. 현재까지의 나를 초월하여 새로운 직업에 일체감을 가지게 되면서 일의 의미와 삶의 의미가 점점 동일시되어진다.

또한 개인적으로 축적된 현장경험과 이들이 성취하는 높은 수준의 성과는 삶과 일에 대한 자신감으로 이어질 뿐만 아니라 심리적, 경제적인 풍요와 여유를 누리게 해준다. 이러한 풍요와 여유는 기존에는 생각할 수 없었던 다른 일들을 가능하게 해준다. 첫째, 한발짝 떨어진 객관적 시각 속에서 자신을 지속적으로 성찰할 수 있게 해준다. 둘째, 직종에서의 성공을 위한 목표와는 또 다른 종류의 인생목표를 가능하게 한다. 예를 들어 받은 만큼 주변이나 사회에 베풀고자 하는 마음이나, 노후의 봉사활동 등에 대해서 계획할 수 있게 한다. 셋째, 누군가 타인을 모델링하는 것에서 벗어나 자신이 타인에게 어떠한 모델이 될 수 있을지 고민하게 한다. 모범이 되기 위한 인식을 하면서 자신의 행동과 사고패턴을 더욱더 이상적인 상으로 만들어가게 된다.

[그림 4] 개인과 영역의 일체화



2. 강렬한 목표추구행위

연구참여자들이 업무를 성공적으로 수행하고 자신의 능력의 최대로 발전시켜가는 데 중요한 역할을 하는 것이 이들의 강렬한 “목표추구행위”이다. 그들의 용어를 빌리자면 “목표의식”으로 표현되나, 실상 이들이 말하는 목표의식은 행위와 밀접하게 결합되어 있는 것으로 목표를 세우는 것뿐만 아니라 목표를 끊임없이 인식하고 실천함으로써 설정한 목표의 달성에 전념하는 것을 의미한다. 단순히 목표를 인지하고 있는 것이 아니라 실제로 목표를 추구하고 있는 것이다. 따라서 이러한 행동패턴을 “목표추구행위”로 명명하였다. 이들의 강렬한 목표추구행위는 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 혼신의 노력을 기울여 실제 성과를 내는 행위로 드러나기 때문이다.

목표를 달성하지 못할 것 같은 상황이 오면 병이 생기는 경우도 있다. 피 빛에 비유할 정도의 처절한 목표의식과 이를 달성하고자 하는 강력한 실천행위는 이들이 성장하는 원동력으로 끊임없는 활력을 불어넣어 준다.

정말 투철한 목표 의식입니다. 핏빛보다 선명한 빨간 선명한 목표 의식입니다. 경주 마처럼 눈 가리고 앞길만 보고서 정말 거기로 달려가요, 다른 어떤 상황도 귀에 들어와서는 안 됩니다. 다 귀를 막고 가야해요. 자기가 목표한 선까지는... 잠을 자면 꿈을 꾸지만 잠을 이기면 꿈을 이룹니다. 그래서 내가 하려고 하는 목표가 있다면, 정말 그 꿈을 이루려면 희생을 해야 합니다... 올해도 목표가 챔피언입니다. 올해도 안 될 수도 있지만 내년에도 목표는 챔피언입니다. 반드시 해낼 겁니다. 언젠가는...

목표를 달성하지 못했을 때 그때 어떤 일이 있었냐면 이명현상이라고해서 잠도 못 자고 귀가 안 들려요. 왼쪽귀가 안 들려서 병원에 갔는데...

이들이 추구하는 목표는 몇가지 주목할 만한 특징을 보였다. 첫째, 목표가 실질적이고 구체적이다.

일반 직장인들은 종신을 보험을 들어보아야 십 몇 만원정도 이상을 내기 어렵다. 자기 급여에서 7-8%를 내기 때문이다. 나 같은 경우에는 고객 중에 월 보험료만 이천만원을 내는 분들이 있다. 앞으로 나는 1억짜리도 도전할 것이고 2억짜리도 도전할 것이다.

MDRT, COT 와 TOT²⁾라는 것이 있는데 이번 달에 올해는 내가 COT다 TOT다 라는 목표의식을 제가 제시를 하죠. 그런 목표를 세웠으면 그것을 세분화해야겠죠.

둘째, 조직 내에서 인정하는 목표를 세운다.

3W(Weekly), 12M(Monthly)라는 것이 있는데 일주일에 3건 한달에 12건의 보험계약 실적을 올리는 것인데 쉬운 일이 아니다. 이번 주에 5건을 해도 나머지 2건이 다음 주로 넘어가는 것이 아니기 때문에 매주 3건 이상 하는 것이 쉽지 않다. 제가 100주를 넘게 했거든요. 저기 밖에 나가시면 적혀 있습니다. 2년 동안 한거예요. 그 3W 100주를 한 사람이 ING에서 몇 명 안 돼요.

셋째, 장기적인 목표를 세운다.

3년을 한다고 생각한다면 나는 올해도 챔피언을 할 것이고 내년에도 할 것이다. 단 기간의 목표를 설정해서 이루어 나간다면 장기간의 원대한 목표도 자연스럽게 이루어질 수 있다. 저의 최종목표는 보험영업을 여기서 평생 하는 겁니다.

이들의 목표추구성은 독종이라 불릴 정도의 끈기와 활활 타오르는 열정으로 분출되는 집념과 정해진 목표에 몰입하는 과정을 통해 모아지는 집중력에 의해 뒷받침된다. 이들의 목표 달성 능력을 계속 유지할 수 있게 만드는 원동력이 바로 끈기와 열정으로 표현되는 집념이다. 무엇하나를 하더라도 이들이 보이는 집념의 정도는 보통 사람들의 상상을 초월한다. 이러한 집념은 자신이 설정한 일에 가장 효율적인 방법을 총 동원하여 혼신의 에너지를 모으는 집중력을 만나 폭발적인 에너지를 발산하게 된다. 이들이 보내는 1년은 다른

2) MDRT(Million Dollar Round Table: 백만 불 원탁회의)는 생명보험 전문가들에게 있어서 최고의 권위를 가진 협회이다. 1927년 미국에 최초로 설립되어 현재는 60개국 450여개의 회사들을 대표하는 약 21,000명의 자격자들로 구성되어 있다. 우수 생명보험 에이전트들의 국제적 모임으로 생명보험에이전트의 명예의 전당이라 할 수 있다. MDRT 내에서는 MDRT 실적의 3배를 달성하는 회원들에게 COT(Court of the Table), 6배를 달성하는 회원들에게 TOT(Top of the Table)라는 이름이 주어진다.

사람의 3년도 되고 10년도 되는 이유가 바로 집중에 있으며 이러한 집중은 도전적인 목표를 달성하는 원천으로 작동한다.

넷째, 전문가들의 목표추구성을 뒷받침하는 또 하나의 특성이 결단력이다. 어떤 일을 먼저 마무리 할 지를 빨리 결정하는 능력과 용기로서의 결단력은 이들의 목표추구행위의 핵심요소이다. 한꺼번에 많은 일이 진행되지만 이 많은 일들이 지속적인 성과를 내는 것처럼 보이는 것은 일의 우선순위를 선정하고 그에 집중하여 마무리하고 이러한 과정이 쉽 없이 지속되기 때문이다. 전문가들은 지금 당장 집중하고 있는 '하나의' 과업 이외에 다른 일에는 전적으로 집중하지는 않는 경향을 보인다. 상황을 검토한 뒤, 그 시점에서 가장 중요한 일을 다음에 할 일로 선택한다. 우선순위의 설정을 통한 집중은 '진정 의미 있는 것은 무엇인가'라는 질문에서 시작되며 '먼저 해야 할 것은 무엇인가'를 신속하게 결정하는 결단력으로 이어진다.

3. 바람직한 태도와 습관의 지속적인 형성

전문가들이 보이는 주목할 몇 가지 태도와 습관이 있다. 일과 삶에 대한 긍정적인 태도, 정서조절이 그것이다. 그리고 이들은 자신의 수준을 점검하고 이를 지속적으로 향상시키기 위해 최선의 노력을 경주한다. 그것은 그야말로 경주와도 같은 자기관리이다.

가. 긍정적인 마음가짐

대다수의 직장인들은 업무 수행상의 문제나 결과에 대한 불확실성으로 불안을 느끼고 슬럼프를 겪거나 좌절하는 상황을 한두 번쯤은 맞게 된다. 연구에 참여한 보험 분야의 전문가들 역시 이러한 상황을 겪은 경험이 있으나 어려운 시기를 극복하는 데 결정적인 역할을 하는 것으로 "긍정적인 마음가짐"을 지적하고 있다.

영업업무 수행 중에 누구나 고객의 거절이나 회피를 경험하게 되지만 전문가들은 하나 같이 긍정적인 마음가짐으로 그러한 거절이나 회피를 마음에 두지 않고, 장기적인 자세로 고객을 대한다. 이러한 긍정적인 마인드를 가지느냐 못 가지느냐의 문제는 결국 슬럼프에 빠졌을 때, 슬럼프를 극복하고 끊임없이 전문성을 개발할 수 있느냐 포기하느냐라는 문제와 직결된다.

나. 정서조절

정서조절은 다양한 인간관계를 형성하며 고객을 직접 상대하여 계약을 성공시켜야 하는 세일즈 분야의 전문가들이 한결같이 강조하는 요소로서 전문가들에게서 공통적으로 관찰되는 능력이다. 정서조절은 단순히 불쾌한 장면을 회피하거나 억압함으로써 정서의 표출을 통제하는 행동을 의미하는 것이 아니라 현재 경험하고 있는 정서를 그대로 받아들이고 객관적으로 또는 반성적으로 숙고함으로써 정서를 관리하는 능력으로, 다양한 정서 조절 기술이나 전략으로 표출될 수 있다(Salovey & Sluyter, 1997).

정서조절은 자신과 타인을 대상으로 모두 실행될 수 있는 능력이며 특히 타인의 정서를 조절함으로써 인간관계망을 구축하는 데 도움이 되는 능력으로, 연구에 참여한 전문가들은 고객 및 타인과의 바람직한 관계형성을 위해 자신의 정서뿐만 아니라 타인의 정서를 조절하는 능력의 중요성을 강조한다.

어떤 사람이든지.. 그 사람들의 삶 속에 묻혀갈 수 있죠. 그 사람이 나를 만나면서 처음에는 어떤 뭔가 다른 걸로 호기심을 유발시키지만, 두 번째쯤 되면 그 사람의 삶 속에서 그 사람의 감정을 불러일으킬 수 있게 됩니다. 울릴 수도 있고 웃길 수 있구요. 그 마음을 꼬집어내서, 뒤흔들어서 싸인을 하게 만드는 것이기 때문에, 그런 게 있는 거 같아요.

전문가들의 뛰어난 정서조절능력은 자기조절능력에서도 나타난다. 자기조절이란 개인의 사고, 행동, 감정을 다양한 사회적, 물리적 맥락에서 유연한 방식으로 조절하는 능력이며 자신의 목표를 성취하는데 기본이 되는 근면, 성실, 인내, 타협하지 않는 강한 의지 등으로 나타나며 자신의 강점을 강화하고 몸과 마음을 꾸준히 조절하고 관리하는 모습에서 확인된다.

지금 이순간 당신이 나를 그런 식으로 대했지만, 조금만 기다려라! 나중에 됐을 때 분명히 함부로 나를 근접하지 못할 정도의 위상으로 당신에게 당당하게 다가가게 될 것이다. 기다려라! 그렇게 마음을 다짐하죠.

다. 자기 관리

전문성 개발을 위해 스스로를 채찍질해 가면서 최고 수준의 목표달성을 통해 전문가 반열에 올라도 일정한 수준에 도달한 이후에 전문성을 한층 더 발전시키는 일은 가속적으로 어려워진다. 때문에 전문가들은 자신의 수행 수준과 전문성을 유지하기 위해 끊임없

이 자기관리를 함으로써 보다 더 발전하고자 노력한다.

이 일의 가장 큰 특징은 스스로 하는 일이라는 것이다. 끊임없는 자기관리가 중요하다. 제가 예전에 초보시절에 한때 실적이 상당히 좋아서 스스로 자만하고 나태해지려고 했었는데, 아주 높은 실적을 보이는 분으로부터 “우리 일에는 어제가 없습니다. 이 일은 자전거로 언덕을 올라가는 거랑 비슷해서 가만히 있으면 뒤로 밀려가서 넘어집니다”라는 말을 들었는데 그 말이 항상 머릿속에 남아있다.

술을 먹어도 그 다음날 아침 6시나 7시에는 사무실에 나와야 되고, 술 먹은 다음날 고객과의 만남에 있어서 저한테 술 냄새가 안 나도록 노력을 해야 되요. 술을 새벽 3시까지 고객과 망가지게 먹어도 그 다음날 아침 미팅에는 참석해야 하는 게 프로거든요.

이러한 자기관리는 목표추구행위와도 상호작용한다. 보험영업에서의 전문가는 조직이 정해준 목표가 아니라 자기 스스로가 목표를 설정하고, 목표 달성을 위한 과정, 방법 및 전략을 수립한다. 그러므로 목표 달성 과정에서 자신을 통제하고 제어할 수 있는 것은 오로지 자기 자신뿐이다. 선후배의 조언과 독려도 많은 도움이 되기는 하지만, 결국 의지와 결단력을 통한 자기관리 없이는 결코 목표지점까지 도달할 수 없다.

연구참여자들은 현재 자신의 위치에 오르기까지 상대적 잣대를 세워 다른 사람들과 비교하고 경쟁하기 보다는 자신이 세운 절대 목표치에 도달하기 위하여 끊임없는 자신과의 싸움이 있었다고 한다.

자신과의 싸움이기 때문이다. 특별히 나를 지탱시켜 주는 것이 있다면 내가 이것 하나 못 견디면 인생에 있어서 낙오자가 된다. 그래서 이 과정을 극복해야지만 내가 앞으로 무슨 일을 하더라도 성공할 수 있다고 생각하고 있다.

전문가들의 태도에서 중요한 점은 직무경험을 통해 깨달았거나 성장과정을 통해 잠재 태도가 형성되었거나 일단 중요한 태도로 작동할 것이라고 믿는 자신의 습관으로 전환시킨다는 점이다. 수면시간, 스트레스의 해소와 같은 생활습관에서 긍정적인 마음가짐, 진실 성조차도 습관화하려는 모습을 보이고 있는 것이다. 어린시절부터 가정환경과 교육의 영향으로 길러진 자산 위에 이들은 이러한 가치 있는 태도를 내면화하고자 끊임없이 노력하여 결국 자신의 것으로 만들어 버리는 가치 습관화의 전문가라 불릴만했다.

제가 처음에 워킹을 들어오면서 지금까지 특별한 사유가 있지 않는 이상, 지금까지 3년째 계속 이루어지고 있는 패턴이죠. 보통 한 4시간에서 4시간 반 자요. 수면의

경우 다른 사람이 1시간 더 잘 것을 나는 1시간 덜 자야 되고, 저 사람이 책을 볼 때, 시험 볼 때, 5번 본다면 나는 10번을 읽어야 되고...

스트레스도 빨리 풀어요. 잊어먹는 건 빨리 잊어먹거든요. 성질나는 것도 빨리 잊어먹어요. 생각을 안 하고, 다른데 집중해요. 경험을 통해서 그래봐야 소용없다는 걸 아니까.

이들에게 더 이상 추구할 목표가 없다면, 이들의 삶은 어찌 되었을까를 생각하게 된다. 이들에게 있어서 전문가가 되고자 하는 지속적인 과정은 습관이며 이러한 과정을 누군가가 중단시키거나 특단의 사유로 불가피하게 중단해야 한다면 이들의 삶은 붕괴될 지도 모른다. 이들은 그렇게 자신의 전문성을 개발하고 그렇게 일하고 그렇게 사는 방식 없이 존재할 수 없는 그런 삶이 이제는 더 자연스럽게 더 편한 상태가 되어버린다. 자신들이 겪어야 했던 그리고 앞으로도 겪을 지난한 고단함을 고백하는 이야기들을 연구자에게 절절히 토로할 때조차도 “나는 이렇게 살지 않으면 죽을 겁니다”라고 외치는 소리로 들렸던 이유가 바로 여기에 있다.

IV. 논의 및 결론

생명보험 영업 분야의 전문성은 자아와 직종가치가 통합화되는 과정을 통해 개발된다. 직종전환 결정계기를 경험하면서 영역과 자아의 만남이 일어나고 영역과 자아의 일체화가 확장되며 궁극적으로 영역과 자아의 통합이 일어나 일이 곧 삶이요 학습이요 나 자신인 일체화 과정이 일어난다. 뿐만 아니라 이들이 보여준 강렬한 목표추구행위는 전문성 개발의 원동력으로 작용하고 있다. 이들이 전문성을 개발하는데 빠뜨릴 수 없는 정의적 요인이 바람직한 태도와 습관의 지속적인 형성이다. 긍정적인 마음가짐, 정서조절, 그리고 철저한 자기관리를 통해 이들은 전문성의 수준을 유지하고 더욱 발전시켜 나간다.

전문성 개발의 핵심 구성요소를 지식, 경험, 문제해결(Herling, 1998)로 제시한 기존연구와 달리 본 연구에서는 전문성의 핵심요소로 가치 요인이 새롭게 발견되었다. 전문성의 개발을 위해 필요한 지식, 경험, 문제해결이라는 3가지 요소 이외에 가치의 발견과 통합이 중요한 역할을 하였다. 전문성의 발달단계론에서 확인되고 있는 인지적인 요소의 발달

론적 성장만이 아니라 가치 요소 역시 만남, 확장, 일체화의 발달론적 단계를 거쳐 전문가 수준으로 성장한다.

또한 전문성이 특정 직종에서 요구하는 가치와 태도가 개인의 특성과 일체화될 때 최고수준으로 개발된다는 점은 전문성의 영역특수성(Chi et al., 1988; 온기찬, 1996)을 뒷받침한다고 할 수 있다. 특정 영역으로서의 직종이 내포하고 있는 가치가 직종마다 다르다면 전문성은 쉽사리 다른 영역으로 전이되기 어려울 것이다.

전문성의 정의에서 공통적으로 강조되는 높은 수행수준(Chi & Koeske, 1983; Harmon & King, 1986; Swanson & Holton, 2001)은 본 연구를 통해서도 간접적으로 확인될 수 있었다. 그것은 다름아닌 강렬한 목표추구행위이다. 전문가와 초보자의 수행수준이 차이나도록 하는 동인으로서 개발 과정에 영향을 미치는 요인 중의 하나가 목표추구행위의 수준 차이에서 비롯된다고 볼 수 있으며 그것은 전문성의 판단기준으로서의 높은 수행수준이 목표의 설정만이 아니라 실질적으로 달성하게 하는 목표추구행위의 결과물로 이해될 수 있기 때문이다.

Chi et al.(1988)의 연구에서 확인된 전문가의 강력한 자기모니터링 능력은 본 연구에서 확인된 전문가의 정서조절능력과 자기관리능력에서 드러나는 성찰행동에서 확인될 수 있었다. 자신과 타인의 정서를 조절하고 자신을 관리하기 위해서는 지속적인 자기모니터링이 중요한 역할을 한다는 점이다.

Dreyfus & Dreyfus(1986)의 전문성 발달단계론에서 전문가 단계에 이르면 판단과 결정이 무의식적이고 자동화된 형태로 발현된다는 점이 강조되고 있으나 본 연구에서는 인지적인 요소만이 아니라 정의적인 요소인 바람직한 태도 역시 습관화와 내면화를 통해 자동화된다는 점이 주목할 만하다.

보험영업분야의 전문가들이 최고 수준의 전문가 반열에 도달하는 데 소요된 평균 직무 경험기간이 3년 4개월이라는 사실은 “10년의 법칙”(de Groot, 1976)이 직무경험이나 자기주도적 성장이 중요한 보험영업분야와 같은 영역에서는 예외적일 수 있음을 시사한다. 철저한 자기관리와 바람직한 습관의 지속적인 형성이 원동력으로 작용한 것을 보면 집중적인 노력을 계획적으로 자극하고 유도한다면 최고 수준의 전문가로 성장하는 데 걸리는 시간을 훨씬 더 단축할 수 있다는 것이다. 이러한 사실은 전문성의 신장에 자기주도적 성장전략과 학습과정이 중요하다는 것을 암시하며 전문가들의 학습과정과 전략을 연구할 필요성을 제기한다.

이상의 전문성 개발과정의 분석을 통해 얻을 수 있는 결론 및 시사점을 살펴보면 아래

와 같다. 첫째, 전문성의 개발에 가치의 문제가 중요한 역할을 하므로 조직 내 개인의 전문성 개발을 극대화하려면 직종에서 요구하는 가치를 내면화했거나 내면화할 가능성이 높은 사람의 채용과 선발이 필수적이며 이를 위해 개인의 가치지향성을 측정하고 진단하는 도구를 개발하여 활용해야 할 것이다.

둘째, 전문가와 초보자의 차이는 인지능력 이외에도 자기관리나 태도형성과 같은 노력 변인에서도 발견될 수 있지만 최고 수준의 전문가로 성장하느냐 중간 단계에서 멈추느냐의 근원적인 동력의 차이는 가치관에서 비롯될 수 있다는 점이다. 전문성의 수준 차이가 발생하는 것은 모든 사람이 가치의 일체화 단계에 이르지 못하고 초기 접촉단계에서 큰 진전을 이루지 못하거나 확장단계 어디에선가 멈추어 버리기 때문일 것이다. 자신의 관심과 가치를 발굴하고 이를 키워가는 과정이 중요하다는 것이다. 전문가가 되기 위해 직종에서 요구하는 가치를 출발시점부터 완성된 형태로 갖추기는 어려우므로 일터 교육에 있어서 종업원들이 자신의 가치를 발견하고 진단할 수 있는 교육체험을 제공하고 직무경험을 통한 학습이 가치의 통합과정을 지속적으로 추동할 수 있도록 자기주도학습을 지원하는 자원과 기회를 제공해야 할 것이다.

셋째, 개인의 입장에서 보면 지속적으로 자신의 정체성이나 삶의 가치를 발굴하려는 노력이 없이는 일체화 단계까지 나아가기 어렵다는 것이다. 개인에게 있어서 가치는 발현적(emerging)이며 직무체험과 경험학습을 통해 발현되어가는 가치를 내면화하고 성찰하는 지속적인 노력이 필수적이다. 초기단계에서는 자신이 지향하는 가치를 막연하게 의식하다 점차 통합화의 과정을 거치면서 분명해지고 확고해지는 삶의 가치를 발견하게 되므로 최고 수준인 통합화단계까지 도달하려면 지속적인 자기개발이 요구된다.

본 연구는 보험분야 영업 전문가들을 대상으로 이들의 전문성이 어떠한 요인에 의해 어떤 과정을 통해 개발되는지를 심층적으로 연구하였으나 최상위 수준의 전문가들만을 대상으로 진행되어 초보자 및 보통수준의 수행자들과 어떤 차이가 있는지를 비교하지는 못하는 한계를 안고 있다. 초보자와 최상위 전문가를 비교하는 후속연구가 필요하며 나아가 보통수준과 최상위 수준 전문가의 차이를 밝히는 연구를 수행함으로써 전문가 육성전략에 대한 시사점을 밝힐 필요가 있다.

또한 연구결과가 심층면담에 참여한 사람들의 자기 경험을 회고하고 진술하는 자기진술에 근거하고 있기 때문에 이들의 진술과 행위 간에 있을 수 있는 차이를 분석하지 못하고 있다. 참여관찰이나 동료 평가 등의 방법이 추가적으로 활용되지 못함으로 인해 주관적 진술과 객관적 평가간의 간극이 있을 수 있는 한계가 있다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

- 온기찬(1996). 「전문성의 본질과 직관에서의 역할에 관한 연구」, 『교육학연구』, 제34권 제3호, 53~85쪽.
- 조동성·문휘창(2006). 『국가경쟁력: 이론과 실제』, 한국경제신문: 서울.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M.(1993). "Expert Knowledge and How It Comes about", *Surpassing Ourselves: An Inquiry into the Nature and Implications of Expertise*, La Salle, IL: Open Court.
- Chi, M. T. H., Glaser, R. & Farr, M. J.(1988). *The Nature of Expertise*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chi, M. T. H. & Koeske, R. D.(1983). "Network Representation of a Child's Dinosaur Knowledge", *Development Psychology*, Vol.19, pp. 29~39.
- Csikszentmihalyi, M.(1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins.
- de Groot, A.(1946/1978). *Thought and Choice in Chess*, The Hague, The Netherlands: Mouton.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E.(1986). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, pp. 16~51.
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C.(1996). "Expert and Exceptional Performance: Evidence on Maximal Adaptations on Task Constraints", *Annual Review of Psychology*, Vol.47, pp. 273~305.
- Ericsson, K. A. & Lehmann, A. C.(1999). "Expertise", *Encyclopedia of Creativity*, Vol.1, pp. 695~707.
- Ericsson, K. A. & Smith, J.(1991). *Toward a General Theory of Expertise*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Feldman, D. H.(1955). "Learning and Development in Nonuniversal Theory",

- Human Development*, Vol.38 No.6, pp. 315~321.
- Frensch, P. A. & Sternberg, R. J.(1989). "Expertise and Intelligent Thinking: When is It Worse to Know Better?", in Sternberg, R. J.(ed.), *Advances in the Psychology of Human Intelligence*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, No.5, pp. 157~188.
- Gardner, Howard(2000). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*, NY: Perseus Books, 문용린 역(2001), 『다중 지능: 인간 지능의 새로운 이해』, 김영사.
- Harmon, P. & King, D.(1986). *Expert Systems: Artificial Intelligence in Business*, New York: John Wiley.
- Herling, R. E.(1998). "Expertise: The Development of an Operational Definition for Human Resource Development", in Torraco, R. J.(ed.), *Academy of Human Resource Development Proceedings*, Baton Rouge, LA: AHRD, pp. 715~722.
- Kochevar, L. K.(1994). *Generativity of Expertise*, Unpublished doctoral dissertation. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Kunchinke, K. P.(1997). "Employee Expertise: The State of the Theory and the Literature", *Performance Improvement Quarterly*, Vol.10 No.4, pp. 72~86.
- Mayer, R. E.(1992). *Thinking, Problem Solving, Cognition*, N.Y.: Freeman.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990). "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68 No.3, pp. 79~91.
- Salovey, P. & Sluyter, D. J.(1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence*, New York: Basic Books.
- Swanson, R. A. & Holton III, E. F.(2001). "The Nature of Human Expertise", *Foundations of Human Resource Development*, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Van der Heijden, B.(2002). "Prerequisites to Guarantee Life-long Employability", *Personnel Review*, Vol.31 No.1, pp. 44~61.
- _____ (2003). "The Relationship between Career Mobility and Occupational Expertise: A Retrospective Study among Higher-level Dutch Professionals in Three Age Groups", *Employee Relations*, Vol. 25 No.1, pp. 81~109.

abstract

A Study on the Process of Expertise Development and Key Factors

Hunseok Oh

This study is conducted to explore what factors play key role in developing expertise and how individuals develop their own expertise through work experience. 18 life insurance sales experts are interviewed and themes on the process of expertise development and key factors are analyzed. Research findings are as follows. First, expertise is developed through three different interactive phases between the self value and the occupation value. When individuals were first introduced to the job, their self and the job interact through which the insurance sales experts went through unification phase as they performed their tasks. Second, insurance sales experts showed extremely strong goal-pursuing behavior, acting as a driving force behind development of expert through goal setting and goal accomplishment. Third, the continuous formation of positive attitudes and desirable habits is critical in maintaining and improving the level of expertise.

Keyword: Expertise development, Unification of value, Goal-pursuing behavior, Habit formation.