

3차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]
나와 상대의 행동특성이 다르다

학습 내용

1. 직장인의 조직행동특성 이해
2. 나의 조직행동특성 진단
3. 상대의 조직행동특성에 따른 효과적 대응방안

제 1장. 직장인의 조직행동특성 이해

남편이 아내에게 “여보, 아이 용돈관리를 왜 그렇게 해요? 내가 바빠서 말은 안 했지만, 내 생각을 일일이 말을 해야 알겠소? 그런 정도는 말 안 해도 알아서 할 줄 알아야지~~.”, 직장에서 팀장이 “김대리, 일의 우선 순위가 그것이 옳다고 생각해요? 내 생각을 그렇게도 모른단 말이에요?”라고 말하는 것도 주변에서 자주 듣는 말이다. 위 두 가지 상황모두에서 남편이나 팀장이 가정한 것은 무엇일까? 그것은 어떤 주어진 상황에서 ‘다른 사람의 생각이나 행동이 나와 같을 것이다’는 무의식적 가정이다. 하지만 이 가정은 과학적으로 타당하지 않으며, 가정이든 직장이든 인간관계의 갈등을 유발하는 출발점이다.

“행복과 진정한 성공은 소유가 아니라 관계다”는 말이 있다. 직장에서도 고 성과 조직이 되기 위해서는 구성원들간의 관계가 생선적이어야 한다는 것은 상식이다. 이것은 한국의 직장뿐만 아니라 다른 나라도 마찬가지이다. 수년 전 중국의 <차이나HR닷컴>이 중국 직장인 1,037명을 대상으로 ‘행복한 직장생활의 조건’을 조사한 적이 있다. 여기에서 건강 85.9%, 화목한 가정생활 74.5%, 원만한 인간관계 71.5% 라는 결과가 나왔다. 성공적인 직장이 되기 위해서는 우호적 인간관계가 매우 큰 영향을 미친다는 것을 새삼 인식하게 하고 있다.

주변 사람과의 우호적 관계를 영위하는 데에는 어떤 조건들이 충족되어야 할까? 배려, 정직, 겸손함 등 성품적 요소들이 초석이 될 것이라는 것을 동의하지만, 문제는 이러한 성품적인 요소는 쉽게 개발이 어렵다는 점이다. 정직하지 않은 성품을 가진 사람이 “지금부터 정직한 사람이 되어야지” 다짐하거나 또는 교육을 받는다고 그 동안 형성된 성품이 변할 가능성은 매우 희박하다. 그렇게 말할 수 있는 것은 뇌 과학자들의 연구에서 ‘사람의 성품이나 기질은 13세 이전에 거의 다 완성되어, 그 이후의 변화는 극히 미미하다’는 것이 확인되었기 때문이다.

따라서 직장인과 같이 성인이 된 사람에게 우호적 관계 능력을 증진시키기 위해서는 성품의 변화를 추구하는 것은 효과가 거의 없다. 교육에 투자한 비용만 낭비할 뿐이다. 효과적인 것은 서로의 차이를 파악하고, 차이에 합당하게 행동할 수 있는 Skills을 익히는 것이 첩경이다. 인적자원 개발의 고전적인 슬로건인 “성품은 채용단계에서 걸러내고, 채용 후에는 스킬을 훈련하라(Hire for Attitude, Train for Skills)”는 말도 같은 배경에서 대두된 말이다.

만약 길을 가는데 누군가가 “사람들이 모두 얼굴이 다르게 생겼어요, 정말이에요!”라고 말한다면, 우리는 그 사람을 정신 나간 사람쯤으로 생각할 것이다. 너무나 당연한 사실을 새로운 발견인양 말하기 때문이다. 그런데 만약 “사람들의 생각이나 행동특성이 모두 달라요. 신기하지요?”라고 누군가 외친다면, 우리는 어떻게 반응할까? “맞는 말이긴 한데, 내가 평소에 사람들을 대할 때 이 점을 제대로 감안하지 않고 있었네”라고 반응한다면 100점짜리 대답이다.

앞의 사례에서 아내에게 화내는 남편이나, 직원에게 화내는 팀장의 경우에도 상대방의 행동특성이 자신과 다르다는 것을 감안하지 않고 반응하는 것을 보여주는 사례이다. 이성적으로 판단해보면 사람들의 생각이 모두 다르다는 것을 모르는 사람은 아마 없을 것이다. 그러나 우리의 평소

의 행동은 그렇지 않다. “사람의 생각이 다 비슷하지, 뭐 다 다르다는 말인가?”라고 생각하며 행동하는 쪽에 가깝다.

인간관계를 잘 하나 못하느냐는 문제는 우리가 평소의 행동에서 사람들의 생각이 모두 다르다는 것을 얼마나 잘 반영하는가에 달려있다. 여기서 사람마다 생각이 다르다는 것을 아는 데에는 두 가지의 지식이 필요하다.

(1)자신을 아는 것이며, (2) 상대방을 아는 것이다.

“너 자신을 알라”는 말은 너무 흔하게 듣는 명제이지만 사람들은 대부분 자신의 특성을 제대로 모르고 있다. 인간관계를 발전시키려면 자신에 대한 이해가 되어야 함과 동시에 주변의 다른 사람의 생각의 생각과 서로의 차이를 아는 것이 필요하다. 나 자신을 알고, 주변 사람들의 특성을 이해하는데 도움되는 간단한 도구가 있다. 바로 READ 분석이다. 이는 특히 직장생활에서 사람들이 보여주는 행동 특성을 4가지 유형으로 구분해 주는 진단 도구이며, “조직행동특성분석”이라고 부르기도 한다. READ 분석의 세부 내용을 살펴보기 전에 오늘날 사람들의 차이를 이해하는데 도움을 주는 도구들의 장단점을 간단히 살펴볼 필요가 있다. 이를 통해 READ 분석의 장점과 유용성을 느낄 수 있기 때문이다.

행동특성분석 도구들

행동특성을 진단하는 도구는 여러 가지가 있으나 그 중에서 널리 알려진 것들에는 (1) Gallup의 테마 분류, (2) Enneagram(에니아그램), (3) DiSC(디스크), (4) MBTI 이 있다.

이러한 각각의 진단도구들은 모두 개발과정이나 특성이 다르다. 사용이 간편하며 정확성이 있는 것이 좋은 저울이듯이 좋은 행동특성 진단도구가 되기 위해서는 다음의 두 가지 조건을 충족하여야 한다.

첫째, 일반인이 쉽게 이해하고 기억할 수 있도록 복잡하지 않아야 한다.

둘째, 진단 도구로서 신뢰성과 타당성을 가져야 한다.

따라서 사람들의 행동특성을 분석하는 진단도구의 개발은 쉬우면서도 이론적인 근거를 가지고 개발되어야 한다. 저울이 정확하지 않다면 아무런 쓸모가 없듯이 진단도구는 측정하고자 하는 사람의 특성을 명료하게 측정해 낼 수 있어야 한다. ROAD 분석은 이러한 조건을 충족하고 있기에 기존에 알려진 도구들보다 사용자들에게 더 많은 실천적인 도움을 주고 있다. 먼저 기존의 분석 도구들이 어떤 장단점을 가지고 있는지 간단히 살펴보자.

첫째, Gallup의 재능 테마 분류

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

겔럽은 20여 년에 걸쳐 100 만 명이 훨씬 넘는 직장인들에 대한 행동 특성의 자료를 축적하여 왔다. 조직내의 업무환경에서 직장인들이 어떠한 행동들을 하는가를 심층 분석하였으며, 이를 통해 34개의 서로 다른 행동을 분류해 내었다. (후술하는 행동유형 분류표 참조){마커스 버킹엄, 2005}.

겔럽의 이러한 분류는 이전까지의 어떠한 연구에서보다 방대하고 세밀한 분류이기에 재능 또는 강점과 행동유형 연구에 많은 기여를 하였으며, 실제의 리더들에게 많은 시사점을 주고 있다. 그러나 34개에 달하는 재능의 상세 분류는 학자나 전문가들에게는 도움이 되지만 직장의 일반 리더들이 사용하기에는 지나치게 복잡하여 실용성을 크게 떨어뜨린다.

둘째, Enneagram(에니아그램)

‘에니아(Ennea)’는 회랍어의 숫자 9를 의미하며, 에니아그램(Enneagram)은 사람의 행동 유형을 9가지로 구분하고 있음을 나타낸다. 에니아그램의 유래에 대하여는 정확한 기록은 존재하지 않으나 돈 리처드 리소에 의하면 기원전 2,500년 경의 중동지방(현재의 아프가니스탄)에서 비롯되어 이슬람교, 유대교 등의 종교적 지혜와 융합되어 오늘에 이르고 있는 것으로 알려지고 있다. 에니아그램은 최근에는 성당 신부들의 연수 프로그램에 사용되고 있으며, 기업의 리더들에게는 한때 미국의 GM이나 AT&T등에서 리더십 훈련과정에 사용되기도 하였지만 조직에서 실제 나타나는 행동특성을 모두 포함하지 못하고 있다는 것이 한계이다. 이는 에니아그램이 구전으로 내려오던 내용을 정리한 것이기 때문에 과학적 진단지 개발과정을 거치지 않은 것과 관련이 있다.

에니아그램에서는 사람의 행동유형을 1~9번으로 번호를 매겨 분류한다. 각 유형의 특성은 미묘한 차이를 가지고 있지만, 유형별 행동특성을 한 두 단어로 나타내면 다음과 같다.

1번(완벽주의, 꼼꼼함), 2번(조력자, 협력자), 3번(성취자, 목표지향),
4번(개성파, 낭만적), 5번(탐구자, 전략가), 6번(성실함, 협조자),
7번(낙천주의, 쾌활함), 8번(지도자, 행동주의자), 9번(배려자, 조정자).

인간의 행동유형을 9가지로 분류한 에니아그램은 Gallup의 34개 유형분류보다는 훨씬 압축되어 간단하면서, 동시에 34개의 테마를 모두 커버하고 있다는 장점이 있다(행동유형 분류표 참조). 그러나 2번(조력자, 협력자), 6번(성실함, 협조자), 9번(배려자, 조정자)의 3가지 분류는 실용적인 측면에서는 그 차이를 발견하기가 어렵다. 적어도 실제의 리더들이 직원들의 유형을 분류하려는 경우에는 같은 유형으로 분류해도 정보의 손실이 거의 없다.

셋째, DiSC(디스크)

이는 인간의 행동 유형을 주도형(Dominance), 사교형(Influence), 안정형(Steadiness), 신중형

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

(Conscientiousness)의 4가지로 분류한다. DiSC라는 명칭은 각 유형의 첫 글자에서 유래하였다. DiSC를 학문적으로 체계화한 사람은 심리학자인 칼 구스타브 융(Carl Gustav Jung)이다.

DiSC는 갤럽의 테마 분류(34가지)나 에니아그램(9가지)에 비하여 복잡하지 않다는 것이 장점이다. 이 때문에 오늘날 직장의 리더십 훈련 프로그램에서 가장 많이 사용되고 있는 것이 DiSC이다. 그러나 DiSC는 인간의 다양한 행동들을 4가지로 통합하기 때문에 직장인들에게 실제 발생하는 행동유형을 일부 나타내지 못하는 취약점을 가지고 있다.

예컨대 실제 직장인들을 대상으로 연구한 갤럽의 조사에서 나타나는 초점(Focus), 미래지향(Futuristic), 성취자(Achiever), 최상주의자(Maximizer), 신념(Belief), 전략(Strategic), 착상(Ideation), 맥락(Context), 탐구심(Input), 학습자(Learner) 등 10개 테마를 DiSC 분류에서는 담아내지 못하고 있다. DiSC에는 생략되어 있는 이 10가지의 테마는 에니어그램에서도 3번(성취자, 목표지향), 5번(탐구자, 전략가)으로 뚜렷이 나타나고 있다는 점을 감안하면 DiSC 분류가 인간의 행동유형을 완결적으로 커버하지 못하고 있다는 것을 더욱 분명히 알 수 있다.

넷째, MBTI

MBTI는 DiSC를 개발한 칼 융의 성격 유형을 기초로 이를 더욱 세분화한 것이다. 마이어스 브릭스 유형지표(Myers-Briggs Type Indicator)라고도 부르는 이것은 개발자의 이름에서 명칭이 유래하고 있다. MBTI는 분석의 하위 개념에는 외향 (Extroversion) 대 내향 (Introversion), 감각 (Sensing) 대 직관 (iNtuition), 사고 (Thinking) 대 감정(Feeling), 판단 (Judging) 대 인식 (Perceiving) 의 8가지가 사용되고 있다. 그리고 이것을 4X4 매트릭스로 조합하여 성격유형을 16 가지로 분류하는 방식이다.

칼 융의 DiSC가 사람의 행동 유형을 4가지로 구분하여 지나치게 단순화하였다는 단점이 있지만, DiSC를 출발점으로 개발된 MBTI는 16가지로 분류하여 실제의 리더들이 사용하기에는 지나치게 복잡하다는 또 다른 문제점을 가지고 있다. MBTI에 의한 진단을 실시하면 결과물은 예컨대 이대리는 ISTJ(내향, 감각, 사고, 판단)으로, 박과장은 ESTP(외향, 감각, 사고, 인식) 등으로 나타난다. 이러한 내용은 측정을 하는 순간에도 결과물이 손에 잡히지 않을 정도도 복잡하기 때문에 진단 후 몇 일만 지나도 기억을 한다거나 이것을 인간관계 상호작용에 응용한다는 것은 어렵다. 우리나라에서 그 동안 MBTI 분석이 많이 이루어지고 있으나 실용성을 크게 인정받지 못하는 것도 이 때문이다. 나아가 MBTI는 유사한 개념을 통합하는 과정을 거치면 결국 DiSC와 분석 내용이 동일해지는 결과를 가져온다.

다섯째, READ(리드)©분석

이상에서 설명한 4가지의 진단 도구인 Gallup의 테마 분류, Enneagram(에니아그램), DiSC(디스크), 그리고 MBTI의 단점을 극복하기 위하여 새롭게 개발된 진단 도구가 DREAMS©(드림스)

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

분석이다. 이것은 사람들의 조직 내 행동유형을 Relator(관계중시자), Energizer(분위기 메이커), Analyst(분석가), Director(지휘자)의 4가지 유형으로 분류하고 있으며, 각 유형의 첫 글자를 따서 READ의 이 생겼다. READ(리드)분석은 4지로 행동유형을 구분하지만 껀럽에서 발견해 낸 34개 테마를 모두 커버하고 있다는 것이 큰 특징이다. 에니어그램도 껀럽의 34개의 테마를 모두 포함하는 장점은 있지만 9가지 유형으로 구분하여, 복잡하다는 단점이 있다. 더구나 에니어그램에는 실무적으로는 구분하기가 어려운 2번(조력자, 협력자), 6번(성실함, 협조자), 9번(배려자, 조정자)의 유형이 거의 중복되어 있다.

“너희가 대접받고자 하는 대로 다른 사람을 대접하라!”는 말이 있지만 최고의 관리자들은 매일 같이 이 황금률을 깨뜨린다. 오히려“너희가 대접받고자 하는 대로 다른 사람을 대접하지 말라”고 강조한다. “사람은 모두 다르기에 상대가 원하는 방식으로 대해주어야 한다.” 직장인들에게 나타나는 34개의 재능(Themes)을 체계화한 미국 Gallup의 마커스 버킹엄이 한 말이다. 황금률은 모두가 다 나와 같다고 생각하는 데서 비롯되지만, 이것은 나의 시각을 상대에게 강요하는 것과 다름 없다.

READ(리드)분석은 사람들의 서로 다른 특성을 쉽게 보여주며, 이것을 직장에서 활용하면 갈등을 예방하고 생산적인 상호관계를 구축하는데 도움을 준다. 예컨대 리더가 직원에게 강점의 특성을 더욱 발휘할 수 있도록 적합한 역할을 부여하고, 약점을 어떻게 보완해 줄 것인가에 대한 나침반 역할을 해 준다. 이것은 결국 강점 중심의 인력관리를 가능하게 해 준다.

제 2장. 나의 조직행동특성 진단

아래의 각 질문에 대하여 자신의 행동이 해당되는 정도를 점수로 표시하세요.
(1) 전혀 아니다, (2) 대체로 아니다, (3) 보통이다, (4) 대체로 그렇다, (5) 매우 그렇다.
너무 깊이 생각하지 말고, 평소의 자연스러운 자신의 모습을 생각하며 떠오르는 대로 응답하세요

-
1. 자신을 내세우지 않고, 공동의 이익을 위하여 적극 협조한다().
 2. 쾌활하고 유머감각이 있으며 분위기 메이커라는 말을 자주 듣는다().
 3. '단골이 늘었다'보다 '단골이 60명 늘었다'처럼 숫자나 데이터를 많이 사용한다().
 4. 일을 하다 보면 어느새 내가 주도하는 경우가 많다().
 5. 사람들 앞에 나서기 보다 전체 의견에 동참하며 협조한다().
 6. 사람들과 어울리기를 좋아하며, 낯선 사람과도 대화를 쉽게 시작한다().
 7. 자료관리, 노트정리 등을 잘하며 깔끔하다는 소리를 자주 듣는다().
 8. 의견을 말할 때 예둘러 말하기 보다 단도직입적으로 말한다().
 9. 상대방의 의견이 마음에 들지 않아도 경청하고 공감해 준다().
 10. 주변 사람들로부터 명랑하고 활기차다는 소리를 많이 듣는다().
 11. 일을 추진할 때 계획을 상세하게 수립하고, 계획을 철저히 준수한다().
 12. 각종 조직 활동에서 회장, 팀장 등 간부가 되는 것을 좋아한다().
 13. 사람들의 가슴 속 욕구나 고충을 잘 파악하고 이의 해결을 도와준다().
 14. 말을 재미있게 잘 하며, 말을 하면 다른 사람들이 즐거워한다().
 15. 의사결정시 규정, 통계, 선례 등 객관적인 근거를 잘 제시한다().
 16. 주변으로부터 엄격하고 카리스마가 있다는 소리를 듣는다().
 17. 나에게 어려움이 따라도 다른 사람들의 부탁을 잘 들어준다().
 18. 매사를 낙천적으로 보며, 비관적이거나 심각하게 생각하지 않는다().
 19. 말은 일은 꼼꼼하게 처리하여 실수하는 경우가 거의 없다().
 20. 주관과 가치관이 뚜렷하며, 이를 숨기지 않고 분명하게 말한다().
 21. 마음이 상해도 상대에 상처를 주지 않으려고 화를 표출하지 않는다().
 22. 미래를 걱정하지 않고, 현재를 즐겁게 생활한다().
 23. 일은 빨리 하기 보다, 꼼꼼하고 정확하게 처리한다().
 24. 사람들의 반대에 부딪혀도 후퇴하지 않고 끝까지 과제를 추진한다().
 25. 찬반이 분분하면 내 주장을 자제하고 다수 의견을 따른다().
 26. 기분이 나쁘다가도 칭찬을 받으면 금새 기분이 좋아진다().
 27. 문제의 답을 찾을 때에 사람들과 토론하기보다 조용히 명상하고 생각한다().
 28. 문제 상황에 일단 행동부터 시작하고, 세부대책은 나중에 강구한다().
 29. 토론할 때 주로 듣는 편이며, 반대의견은 가급적 말하지 않는다().

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

30. 옷을 밝게, 개성 있게 입으며 나만의 이미지를 관리한다().
31. 구체적인 계획을 수립한 후에 계획에 따라 행동에 착수한다().
32. 판단이 애매한 경우에도, 의사결정을 빠르게 내린다().

점수 집계표

각 질문의 점수를 아래의 칸에 맞추어 분류한 후, 세로로 합산하세요.

R	E	A	D
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
계()	()	()	()

왼쪽부터 R 형, E 형, A 형, D 형의 행동 스타일을 나타낸다. 점수가 가장 높은 열이 그 사람의 대표적인 행동특성이다. (*D 형, A 형, R 형, E 형 등)

Relator(관계중시자): 타인배려, 갈등경계, 경청과 타인수용, 공동이익
 Energizer(분위기 메이커): 낙천적, 대화능력, 친화적 성격, 창의적 생각
 Analyst(분석가): 신중함, 침착함, 실수가 적음, 숫자 등 객관적 기준 중시
 Director(지휘자): 주도적, 지도자, 추진력, 자기주장, 행동실천,

READ 유형별 조직내 행동특성

Relater (관계중시형)	.인화단결을 중시하며, 조용하고 충실하게 일한다. .다른 사람의 요구를 잘 들어주며, 돕고 지원한다. .참을성을 보이며, 흥분한 사람을 진정시킨다. .안정되고, 조화로운 업무환경을 만든다.
--------------------	--

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

Energizier, (분위기 메이커형)	.낮선 사람들과도 대화 분위기를 트고 밝은 환경을 조성한다. .유머가 많고 사람들을 즐겁게 한다. .일이나 관계에서 낙관적이고 긍정적이다. .그룹 활동을 좋아하며, 사람들과 협조적 관계를 잘 만든다.
Analyst (분석가형)	.정확하고 실수가 없으며, 신중하고 꼼꼼하게 일한다. .분석적이고 객관적 근거를 바탕으로 정확성을 점검한다. .중요한 지시나 기준을 중시하며, 세부사항도 체크한다. .사람들의 주장이나 요청에도 객관성과 규정을 준수한다.
Director (지도자형)	.다른 사람들에 지도력을 발휘하여 어려운 문제를 해결한다. .의사결정이 빠르고, 세부 계획보다 행동에 먼저 착수한다. .골격이나 핵심사항에 치중하며, 결과를 빠르게 얻는다. .도전을 받아들이고, 실수가 있을 때 책임을 진다.

READ(리드)분석의 활용가치

행동유형을 진단하는 것은 동태적인 측면에서 그 사람의 재능을 파악해 내는 것이다. 전통적으로 재능이라 하면 ‘운동에 재능이 있다’, ‘음악에 재능이 있다’와 같이 특정 영역을 생각하여 왔다. 그러나 행동유형은 특정 영역을 말하는 것이 아니라 사람들간의 상호작용이나 사고과정(Thinking process)의 특성을 나타내 준다. 다른 사람과 관계를 맺으며 업무를 추진하는 조직 환경에서는 특히 구성원들간의 상호작용 특성이 성과달성에 더 큰 차이를 가져온다. 직장인의 조직 내 행동 특성을 알려주는 READ(리드)분석을 사용하는 때에는 다음과 같은 점을 고려할 필요가 있다.

첫째, 누구나 모든 강점을 조금씩은 가지고 있다.

READ(리드)분석은 행동특성의 강점을 4 지로 구분하여 진단하며 높은 점수에서부터 낮은 점수대로 순서를 매기고 있다. 따라서 점수가 나타내 주는 것은 어떤 강점이 많고, 어떤 강점이 적은가의 정도의 차이일 뿐이다.

둘째, ‘어떤 직업’뿐 아니라 ‘어떻게’에 대한 해답을 준다.

Gallup의 34개 재능 진단은 ‘그 사람이 어떤 분야에 재능이 있다’고 말할 수 있었지만, READ(리드)분석은 행동특성 진단은 인간관계 측면에서 ‘상대방에게 어떻게 말하는 것이 효과적인가?’에 대한 해답을 제시하여 준다.

제 3장. 상대의 조직행동특성에 따른 효과적 대응방안

어느 날 공자에게 제자 자로가 물었다. “어떤 사람이 곤경에 빠져 있으면 당장 이 사람을 도와줘야 합니까?” 그러자 공자는 “아버지나 형에게 의논도 하지 않고 그러면 되겠느냐!”고 크게 꾸짖었다. 그런데 얼마 후 다른 제자 영유가 똑 같은 질문을 했는데, 이때 공자는 “당장에 도와주는 것이 좋다”고 대답했다. 이러한 문답을 옆에서 들었던 또 다른 제자가 공자에게 다르게 대답한 이유를 물었다. 이에 공자는 “자로는 너무 충동적이고 직선적인 성격이라서 일부러 누그러뜨리기 위함이었으며, 영유는 너무 꾸물거리는 성격이라서 독려하기 위함이었다”고 대답했다. READ©분석을 했다면 자로는 D형이며, 영유는 A형으로 나왔을 것이다. 공자는 상대방의 특성에 따라 소통의 방법을 달리했으며, 사람마다의 차이를 중요시 했다는 점을 알 수 있다.

READ(리드)분석의 활용 가치를 높이는데 있어서 리더가 알아야 하는 것은 상대의 행동유형이 다름에 따라 어떻게 상호작용을 할 것인가에 대한 지식이다. 미국 갤럽의 실증 조사에서도 확인된 바와 같이 탁월한 리더들의 핵심적인 특성이 상대의 행동특성을 감안하여 역할 부여와 커뮤니케이션 방법을 달리한다는 점이다.

A사의 총무과에는 4명의 직원들이 READ의 서로 다른 유형으로 구성되어 있다. 일상의 업무 회의에서 대화 특성이 다르게 나타나는 사례를 보자

팀장(Director) : 자! 여러분 잠깐 보여 보세요. (직원들이 회의 테이블에 착석하자 마자)

총무과 관리비를 20% 절감 하라는 지시가 떨어졌는데, 각자 두 가지 이상 의견을 말해 보세요.

이대리(Energizer) : 비용절감 방안, 그거 뭐 그리 고민합니까? 염려 마시고 우리들에게 맡겨 주십시오. 오늘부터 바로 비용절감에 바로 들어 가겠습니다.

팀장(Director) : 의견을 빨리 말해줘서 고맙지만, 이대리, 지금 한 말에 책임 질 수 있어요?

이대리(Energizer) : 아휴! 팀장님은 어찌 직원들을 못 믿습니까? 하반기에 결과가 없을 때에는 그 때 저를 혼내 주십시오. 달게 받겠습니다.

팀장(Director) : 이대리는 무슨 말을 할 때 좀 앞뒤 전후를 생각하며 책임질 수 있는 말을 해 주면 좋겠어요. 무조건 우리를 믿고 맡겨 보라는 의견이 제대로 된 대책이라고 생각해요? 즉흥적으로 말을 해 놓고는 뒤에 가서 결과가 잘못된 경우가 한 두 번이어야 이대리 말을 믿을 수가 있지...

어휴! 이대리 생각은 그렇다 치고, 이번에는 우리 팀에서 신중한 송주임의 의견은 무엇인지 듣고 싶어요.

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

송주임(Analyst) : (잠시 생각을 한 후에) 예! 팀장님, 제 생각에는 먼저 우리 과에 떨어진 20% 비용절감 목표가 다른 과에 비하여 타당한지 확인해 볼 필요가 있다고 생각합니다. 그래야 불평이 줄어들 것 같습니다.

그러한 조사가 끝 난 후에 20% 절감이 불가피 한 경우에도 이를 추진하려면 여러 가지 방안들이 있을 것입니다. 이를 찾기 위해서는 현재 관리비 발생 항목들을 전부 나열한 후에 그 중에서 절감이 가능한 곳은 어디지를 찾아보아야 제대로 된 방안들을 알 수 있을 것입니다.

팀장(Director) : (좀 짜증나는 목소리로) 아휴! 복잡해. 송주임, 그래 어찌자는 거야? 결론은 어찌겠다는 거요?

송주임(Analyst) : 예, 1주 정도 시간을 주시면 말씀 드린 것들을 조사해서 그 자료를 가지고 실천 방안을 말씀 드릴 수 있을 것 같습니다.

팀장(Director) : (답답함을 참는 표정을 보이며, 과장을 향하여), 박 과장! 한마디 해야 될 것 아니요. 당장 어떻게 하는 것이 좋을지 요점만 좀 말해 보시오

박과장(Relator) : (당황한 표정을 지으며) 예! 저는 다른 사람들의 의견을 존중하고 경청하는 편이라 계속 듣고 있었습시다.

팀장(Director) : 회의에서 듣고만 있으면 근무시간에 인건비를 까 먹는 것 아니요?. 어떤 의견이든 소신 있게 말을 해야 되는 것 아니요?

박과장(Relator) : (얼굴이 붉어진 후에) 예! 이대리의 말도 일리가 있는 것 같고, 송주임의 분석적인 의견에도 믿음이 갑니다. 제가 의견을 말하지 않는 이유는 상대방 의견과 반대되는 이야기를 하면 먼저 말한 사람이 무안해 질 것 아닙니까? 따라서 저는 다른 사람들의 의견을 존중하겠으며, 다수 의견으로 방향이 정해지면 불만 없이 따르겠습니다. 팀장님이 이대리와 송주임의 의견을 참고하셔서 결론을 내어 주시면 좋겠습니다.

팀장(Director) : 참 답답한 사람들이구먼. 그럼 당장 오늘부터 복사기부터 이면지를 쓰고, 법인카드로 고객과 식사하는 경우 1만원 이하로 하고, 초과근무수당은 일체 없도록 할 테니 그대로 합시다. 불만 있어요?

박과장(Relator) : 예! 잘 알겠습니다(다른 직원들은 못마땅한 표정으로 아무 말을 하지 않음).

이하에서 READ©분석의 유형에 따라 어떻게 소통하는 것이 효과적인지 살펴보자.

Relator(관계중시자) 에 대한 효과적 대응방안

R형은 타인 배려형, 화합형, 어머니형 등으로 부를 수 있는 타입이다. 갈등 없는 원만한 관계와 협력을 중요시하는 사람이다. 이들은 혼자서 일하기 보다는 그룹을 형성해 함께 프로젝트를 진행

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

하는 것을 좋아한다. “우리는 하나다”라는 생각을 항상 가지고 있다.

관계 주의자들은 포용력이 탁월하며 협조적이다. 남의 부탁을 잘 들어주고 다른 사람을 배려하며, 속 상한 일이 있어도 이를 밖으로 분출하지 않고 인내심을 발휘한다. 다른 사람을 배려하려는 나머지 자신은 스트레스를 많이 경험하기도 한다.

이들은 다른 사람들의 아이디어를 존중해 주려고 애쓰며, 다정하게 공감하고 맞장구 쳐주는 것이 강점이다. 또한 다투는 사람들을 화해시키거나 흥분한 사람을 진정시키는 데에도 강점을 발휘한다. 이들은 혼자 앞서고 돋보이기보다 뒤에서 지원하는 역할을 좋아하는 유형이다. 반면에 결단성이 없어 자신의 의견을 분명하게 제시하지 못하여, 수동적이거나 다른 사람의 결정에 따라가는 행동에 습관화되어 있다.

관계형 부하에게 동기를 부여할 수 있는 리더의 효과적인 상호작용의 기법들은 다음과 같다.

- 평소의 대화에서 업무보다 인간적 주제에 관심을 보이는 것이 필요하다. 가족이나 부하 자신의 개인적 측면에 관심을 보일 때 리더에 대한 추종심을 더욱 강하게 갖는다.
- R형 부하는 말을 할 때에도 자신의 의견을 소신껏 말하는 것을 힘들어 한다. 때문에 리더는 인간적으로 격려하며 참을성 있게 경청해 주어야 한다.
- R형은 싫다는 말을 잘 하지 않기 때문에 일단 싫다는 의견이 나오면 이는 다른 유형이 싫어하는 정도보다 훨씬 싫은 정도가 강하다는 것임을 알아야 한다.
- 찬반 의견을 말하는 자리에서 R형이 침묵을 지키는 경우 이를 찬성으로 바로 간주하면 안 된다. D형을 비롯하여 다른 유형들은 자신의 주장을 솔직하게 말하는 것이 가능하지만, R형은 다수 의견에 반대하는 의견을 여간 해서는 잘 내지 않기 때문이다. 따라서 중요한 사항인 경우에 R형의 진심을 알기 위해서는 별도의 1:1 대화를 해 보아야 한다.
- 업무적인 대화를 할 때에도 온화하고 부드러운 톤을 유지하도록 유의해야 한다. D형에게 효과적이었던 결론과 요점 중심의 단도직입적인 대화는 R형에게는 상처로 느껴질 수 있다. 지배적으로 군림하거나 과업 지향적으로 지시하지 않는 것이 좋다.
- R형은 6가지 유형 중에서 인간적 관계에 의하여 근무의욕이 가장 많이 좌우되는 사람이다. 따라서 리더는 특히 R형 부하의 개인적인 고충에 관심을 보이고 격려해 주어야 한다.
- R형은 끊임없이 동료들의 기대치를 파악하고 자신의 위치를 알고 싶어한다.
다른 사람들의 눈에 자신이 어떻게 보이는지 궁금해 하며, 자신이 제대로 잘 하고 있는지에 대하여 확인을 받고 싶어 한다. 따라서 R형 부하에게는 리더의 인정과 격려가 수시로 필요하다.
- R형은 갈등상황을 견디기 힘들어 하며, 에너지가 크게 떨어진다. 갈등에 연루되지 않도록 분리시켜 주거나, 리더가 적극적으로 조정 역할을 해 주어야 한다. R형 부하에게는 문제가 발생할 경우 누구에게 도움을 요청할 수 있는지를 미리 알려주는 것도 바람직하다.
- R형은 업무적인 추진력이 약한 반면에 구성원들간의 인간적 화합과 배려, 상대의 고충 파악 등의 재능이 우수하다. 따라서 부서 내의 지원업무, 인사 업무 등의 역할을 부여하면 훌륭하게 강점을 발휘한다. 하지만 장애요소가 많은 업무환경에서 프로젝트의 책임자를 맡기거나 또는 혼자 독

자적으로 추진하게 하면 추진력도 약하며 힘들어한다. 그들은 혼자이기를 싫어하며 팀의 훌륭한 구성원이 되기를 소망한다.

Energizer(분위기 메이커) 에 대한 효과적 대응방안

E형은 낙천가, 개방형, 사교형, 분위기 메이커, 아이디어 메이커 등으로 불리는 유형이다. 유머와 대화 능력이 발달하여 다른 사람을 즐겁게 하는 행동특성을 보인다. 노래방에 가면 마이크를 먼저 잡는 사람들은 대부분 E형들이다. 친구들과 모임에서도 즐거운 이야기를 많이 하며, 사람들이 모이기만 하면 분위기 메이커 역할을 잘한다. 순간적인 재치와 순발력 또한 탁월하여 브레인 스토밍 등에서 다른 사람들이 생각하지도 못한 기발하거나 엉뚱한 아이디어를 많이 생각해 내기도 한다. 또한 이들은 동시다발적으로 진행되는 다수의 일들을 처리하는데 어려워하지 않는다.

이들은 혼자서 조용히 일하기 보다 사람들과 접촉하며 함께 있을 때 에너지가 샘솟는다. 이들은 심지어 ‘직장이 놀이터이다’라고 말하기도 한다. 사람과 상황에 대해 대체로 낙관적이며, 미래를 걱정하기 보다 현재를 즐겁고 충실하게 보내는데 강점이 있는 사람들이다. 동전의 양면이 있듯이 E 유형의 강점은 뒤집으면 바로 약점이 된다. 순간적인 재치와 순발력이 우수하지만, 동시에 이들은 꼼꼼하게 미리 계획하거나 계획과 절차에 따라 빈틈없이 일을 추진하는 데에는 매우 취약하다. 따라서 업무를 수행함에 있어서도 작은 실수들이 많다. 상품 기획이나 보고서의 아이디어는 기발할 수 있지만 오타도 많고 빈 구멍이 많은 것도 E 유형의 사람들이다. 평소의 행동에서도 책상이나 컴퓨터 파일 등이 정리정돈이 거의 되어 있지 않으며, 노트정리 상태는 더욱 엉망이다. 따라서 E형 부하가 중요한 문서를 작성해 왔을 때에는 리더는 오타는 없는지, 빈 구멍은 없는지 꼼꼼히 챙겨야 한다.

상대방이 E 유형인 경우에 효과적인 상호작용의 기법은 다음과 같다.

- 상대의 재치와 유머에 추임새로 호응하며 친근함을 느낄 수 있게 하라. 작은 성취(Small Win)를 사람들 앞에서 공개적으로 칭찬하면, 이들은 더욱 신바람을 낸다.
 - Fun 경영의 철학에서 즐거운 이벤트를 주관하게 하면 시너지가 나타난다.
- ‘직장 분위기를 밝게 만들고 구성원들을 웃게 만드는 것도 조직에 기여하는 좋은 일이다’라고 말하며, E 타입의 행동을 고무하라.
- 기발한 아이디어를 많이 내도록 격려하라. 지나친 세부사항을 생략하고 커다란 관점에서 창의성을 유도하라. 엉뚱한 아이디어의 가치를 적극적으로 맞장구 치며 더욱 고무하라. 그러면 E 유형의 강점은 꽃을 피운다.
 - E 형은 같은 일을 정해진 프로세스에 의해 반복하게 하는 것을 힘들어 한다. 규칙, 규정, 수칙 등을 중시하는 회계 경리업무, 품질검사업무, 감사업무 등의 역할을 부여하면 이들은 못 견디어한다. 반면에 새로운 방법의 아이디어를 제시하거나 특히 기계나 보고서와 씨름하는 일 보다 사람들을 직접 만나는 영업, 교육, 홍보 등의 업무에 신바람을 낼 수 있는 사람들이다.

Analyst(분석가)에 대한 효과적 대응방안

A형은 신중형, 꼼꼼형, 분석가형 등으로 불리는 타입이다. 이들은 매사를 실수가 없이 세밀하게 처리한다. 분석형은 새로운 아이디어를 쉽게 받아들이지 않으며 기준, 선례, Best Practice 등을 중시하는 유형이다. 업무에서도 행동으로 옮기기 전에 예상 비용과 그에 따른 결과를 꼼꼼하게 계산한다. 논리야말로 분석형들의 행동을 지배하는 중요한 기준이다. 그러나 어떤 문제를 너무 지나치게 분석하느라 늘 일 속에 묻혀 지내며, 결정을 신속하게 하지 못하여 타이밍을 놓치곤 한다. 흡사 돌다리를 여기 저기 두드리느라 빨리 건너지 못하는 것과 같다. 그러나 잘못된 돌을 밟아 물에 빠지는 실수도 거의 하지 않는다. 분석형들은 책임감이 매우 강하며 근면 성실하다. 리더가 어떤 주제에 계획서를 지시하면 A형은 밤에 잠에서 깨어 그 보고서를 생각하는 사람이다. 꼼꼼하게 고민하여 완벽하게 되었다고 생각하고서야 리더에게 조심스럽게 제출한다.

분석형 부하들에게 효과적으로 상호작용을 하는 데에는 다음과 같은 사항을 감안하여야 한다.

- 지시를 하거나 설득을 할 때에는 논리적 기준이나 객관적 데이터를 바탕으로 체계적으로 설명해야 한다. 이들은 구체적인 자료와 증거를 제시하지 않으면 마음으로 쉽게 승복하지 않는다.
- 시간적 여유가 없이 즉흥적인 지시를 갑자기 하지 않아야 한다.

A 유형의 부하에게 리더가 퇴근 무렵에 지시를 하면서 ‘내일 아침까지 마무리 해 두라’고 지시하는 것은 곤란하다. A 유형은 무슨 일이든 대충 처리하지 못하기 때문에 그런 지시를 받으면 심한 스트레스를 받으며 뜬 눈으로 밤을 새우기 십상이다.

- 결단이나 의사결정을 빨리 하라고 독려하지 않아야 한다.

A 형은 모든 일을 꼼꼼하게 하느라 시간이 걸리므로, 만약 마감시간이 있을 때에는 반드시 그것을 알려주어야 한다. 새로운 지시를 갑자기 할 때에는 이미 진행중인 다른 과제가 무엇인지를 물어보고, 새로 지시하는 업무와 병행이 가능한지를 확인해야 한다. 병행이 어려우면 리더가 우선순위를 정하여 ‘어떤 것을 언제까지 하라’고 교통정리를 해 주는 것이 필요하다.

- 중요하지 않은 사항에 대하여는 대충해도 좋다는 말을 미리 해 주어야 한다. A 형은 모든 업무를 꼼꼼하게, 심각하게 접근하기 때문에 경미한 사항에 대하여는 부하의 수고를 덜어주기 위하여 최소한의 요건만 충족하도록 미리 말해 주는 것이 필요하다.

- A 형이 작성한 보고서에 대하여는 결재를 할 때에도 E형이나 D형이 작성한 경우와 다르게 리더가 반응할 필요가 있다. E형이나 D형이 작성한 보고서는 오타도 있고, 중요 사항이 누락되어 있을 수도 있기에 리더가 주의 깊게 체크를 하여야 한다. 하지만 A형이 작성한 보고서는 이런 실수는 거의 없다고 보아도 된다. 따라서 결재를 할 때에도 문서는 볼 필요 없이 부하의 얼굴을 보며 보고서의 초점, 방향 등을 구두로 확인해 보는 것으로 충분하다.

- 칭찬과 질책을 할 때에도 A 타입에 대하여는 다른 접근이 필요하다.

칭찬의 경우에도 “김대리, 보고서가 참 잘되었어요”라고 하는 것으로는 효과가 없다. 근거와 객관성이 없는 칭찬에 대하여 A 타입은 “보고서가 무엇이 잘 되었다는 것인지? 보고서를 꼼꼼하게

보거나 한 것인가?”하고 생각한다.

A 타입이 원하는 칭찬은 “김대리, 보고서의 통계자료가 정확하며, 수치를 바탕으로 한 결론제시가 명료해요”와 같은 객관적 이유를 바탕으로 해야 칭찬의 효과가 나타난다. 질책의 경우에도 객관적 이유가 있어야 상처를 덜 받는다. A형은 맡은 일을 꼼꼼하게 처리하여 실수를 방지하려는 유형이므로, 상사로부터 지적을 받으면 다른 어떤 유형보다 더 많이 힘들어한다. 특히 리더가 “이것도 보고서라고 만들었는가?” “당신 일 처리가 왜 이 모양이야?” 등과 같은 질책을 받으면 몇 일이 아니라 몇 달간, 아니면 수년간 리더의 그 말을 가슴의 상처로 간직할 수도 있다. A 타입에게는 가급적 질책을 자제하는 것이 첫째이며, 불가피하게 질책을 하는 경우에는 반드시 객관적 이유를 말하여야 한다. 예컨대 “박 대리, 이 통계자료는 비 현행 내용이 섞여 있는데, 어떻게 생각하는가?” 정도로 증거중심으로, 부드럽게 질책하는 것이 효과적이다.

- 주관적이거나 과장된 이야기는 A형에게는 더욱 자제해야 한다.

객관적인 근거가 없는 이야기를 하는 리더에 대하여 A형 부하들은 신뢰감을 갖지 않는다.

- 사기진작을 목적으로 음주회식 등의 인위적 모임은 강요하지 않아야 한다.

E(분위기메이커)형은 회식 등의 자리가 에너지를 올려주는 효과를 가져오지만, A형에게는 이러한 자리가 가장 괴로운 자리이다. 단체 회식이 끝나고 2차는 희망자만 참석해도 좋다면 A형은 대부분 집으로 가기를 희망한다. 또한 R형 부하에게는 개인적 고충이나 고민 등을 내용으로 하는 사적인 대화가 에너지를 올려주는 효과가 있지만, A형에게는 그러한 긍정적인 효과가 크지 않다.

- A형은 다른 사람과의 상호작용이 적으며, 혼자 조용히 할 수 있는 역할을 잘 감당한다. 예컨대 기획서의 작성이나 시장의 분석과 고객 자료의 기록정리 등의 역할을 부여하면 실수 없이 치밀하게 과업을 완수한다. 반면에 고객을 만나서 설득하고, 예고 없이 갑자기 프로젝트를 맡기는 등의 역할을 맡기면 이들은 매우 힘들어 한다.

- A형의 약점을 보완해 줄 수 있는 사람이 E 형이다. 또한 D(지휘자) 형도 좋은 보완자의 역할을 해 줄 수 있다. 이들을 2인 1조 등으로 업무 파트너 관계를 맺어 주거나, 그럴 상황이 못되면 리더가 이런 약점을 직접 커버해 주는 노력이 있어야 한다. A 형 부하에게 스스로 약점을 고치라고 질책하는 것은 소용이 없다. 재능의 일종인 약점은 고쳐지지 않기 때문이다.

Director(지휘자) 에 대한 효과적 대응방안

D형은 지도자, 주도형, 불도저형, 보스형 등으로 부를 수 있는 유형이다. 일 처리에 있어서 추진력이 강하며 결과 지향적이다. 이들은 도전적인 업무목표를 받아들이며, 지도력을 발휘하여 다른 사람의 행동을 유발시키는 데에도 강점이 있다. 의사결정이 빠르고 과감하며 커뮤니케이션을 할 때에는 결론 중심으로 간결하고 분명하게 말한다. 나아가 도전적이고 추진력이 강하여 어려운 문제를 만나도 포기하지 않고 문제를 해결해 낸다. 아울러 ‘뽕 잡는 사람이 포수’라는 말처럼 결과를 중시하는 사람들이다. 이들은 보스가 되어서 무엇인가를 이끌어가기를 좋아하기 때문에, 동창회에서도 회장이라도 시켜주어야 신바람이 나는 유형이다.

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

미국의 해리 트루먼 대통령은 참모들이 경제정책에 대한 건의를 하면서 ‘한편으로는(on the one hand) 이렇지만, 다른 한편으로는(on the other hand) 저렇기도 합니다’는 식의 보고를 하자 더 이상 참지 못하고 ‘손 하나만 있는 경제학자를 데리고 오라’고 분통을 터뜨렸다. 바로 D형의 행동 유형을 보인 것이다. 이러한 대통령에게 참모들이 분석형(A)에 어울리는 보고를 올리니 참지 못하고 화를 낼 수밖에 없었을 것이다.

D형은 비록 부하의 위치에 있다고 하여도 리더의 성격을 타고 난 유형이다. 의견 제시에서도 솔직하고 직접적이며 재빨리 문제의 핵심을 짚어낸다. 이러한 유형의 부하와 대화할 때에는 요점을 간단명료하게 말하는 것이 좋다. 장황하게 배경을 설명하거나, 일하는 방법론에 자세히 지침을 주는 등의 방법으로 상호작용을 하면 상대방은 힘들어한다. 이들에게는 목표와 기대하는 결과를 명료하게 제시하고, 진행과정에 대하여는 가급적 간섭을 적게 하는 효과적이다. D형은 누구에게도 뒤지지 않겠다는 자신감도 있으며, 그러한 자신을 리더로부터 인정 받기를 갈망하고 있다. 때로는 조금하고 요구사항이 많으며, 리더에게 거리낌 없이 자기주장을 하기도 한다. 만약 리더가 D형에 대한 이해가 없으면 이렇게 행동하는 부하를 무례하게 생각하기 쉽다.

이러한 부하와 효과적으로 상호작용을 하는데 리더에게 유용한 지식은 다음과 같다.

- D형은 갈등이나 의견차이가 있을 때 우회적으로 말하는 것을 참지 못한다. 따라서 직접 만나 솔직하게 말하거나 답판을 짓는 것을 그들은 선호한다.
- 업무지시를 할 때에도 본론이나 결론을 먼저 말하고, 세부적인 사항은 필요한 범위 내에서 덧붙이는 것이 좋다. 서론 -> 본론 -> 결론으로 말하지 말고 결론 -> 본론 -> 서론의 순서로 말하는 것이 효과적이다. 두서없이 지루하게 말하지 않아야 한다.
- 업무를 지시할 때에는 목표와 결과를 명료하게 제시하고, 세부 방법은 임파워먼트 해 주어야 한다. 결과를 책임지게 하고 과정은 위임하는 것이 효과적이다. 진행 과정에 대한 세세한 간섭이나 ‘시키는 대로 하라’는 말은 D형을 가장 좌절시키는 말이다
- D형은 팀장, 프로젝트 수행책임자 등의 역할을 부여하면 책임감을 가지고 과제를 수행한다. 하위직인 경우에도 독자적으로 추진하는 과제를 부여하면 자기 완결적으로 잘 처리한다. 반면에 지원업무나 보조자의 역할을 부여하면 D형은 일할 맛을 잃고 힘들어 한다.

다름은 시너지의 바탕이다

오늘날 조직에서 다양성의 중요성이 점차 강조되고 있다. 다양성에는 성, 나이, 국적 등의 외형적 다양성과 구성원들의 생각과 행동특성의 내면적 다양성의 두 가지가 있다. 두 말할 것도 없이 내면적 다양성 관리가 더 어려울 뿐만 아니라 시너지를 창출하고 높은 성과를 달성하는 자산이 된다. 탁월한 리더일수록 직원들의 내면에 존재하는 사고와 행동특성의 차이를 깊이 있게 발견하고 이를 생산적으로 활용하는 사람이다. 아이팟•아이폰•아이패드로 끊임없이 혁신을 이끈 애플의 전 CEO 스티브 잡스는 창의를 아이콘이다. 하지만, 잡스의 뒤에는 꼼꼼히 전 세계 생산 라인과 판매를 관리해 준 티모시 쿡(Timothy Cook)이 있다. 서로 다른 이 두 사람의 시너지가 없었다면

3. 나와 상대의 행동특성이 다르다

오늘의 애플은 없었을 것이다. READ©분석은 조직의 리더들에게 직원들이 서로의 장단점을 보완할 수 있도록 역할을 부여하는 데에도 실천적인 도움을 준다.