

FORBES

Sut i ddefnyddio gonestrwydd radical (*Radical Candor*) i gael canlyniadau gwych

Ron Carruci

14 Mawrth 2017



Kim Scott – Awdur *Radical Candour* Llundain: First Round

"Os nad oes gennych chi unrhyw beth da i'w ddweud, peidiwch â dweud dim". Dyma reol y mae pawb ohonom yn ei dysgu pan rydym yn ifanc iawn. Er bod rhywfaint o foes gymdeithasol yn perthyn i'r egwyddor, mae ochr dywyll hyn wedi creu gormod o berthnasoedd arwynebol ble mae smaldod yn disodli'r gwir. Cefais sgwrs â [Kim Scott](#) awdur *[Radical Candor: Be a Kickass Boss Without Losing Your Humanity](#)* sydd newydd gael ei gyhoeddi, ynglŷn â pham bod mwy o onestrwydd yn gwneud rheolwyr gwell. Yn ôl Scott, sydd wedi dal swyddi rheolaethol yn ystod ei gyrfa lewyrchus efo Google ac Apple "Fe'm magwyd yn y De i beidio â dweud beth oeddwn i'n feddwl. Ond roeddwn yn gwybod nad oeddwn i'n arbed dim ar deimladau y rheiny yr oeddwn i'n eu gweld ar fin methu."

Mae'n ffaith ddifyr bod y berthynas "bos" yn gymharol newydd yn ein hanes. Aethom o gaethwasiaeth i fiwrocratiaeth, ac ymlaen at ddealltwriaeth fodern o gyfalafiaeth a

goruchwyliwr. Nid yw'r berthynas "bos" wedi cael sylw dyledus mewn athroniaeth, llenyddiaeth, ffilmiau nac yn yr holl ffyrdd eraill yr ydym yn edrych ar berthnasoedd sy'n rheoli ein bywydau. Yn ôl Scott "Roeddwn i'n gwybod, er mwyn fod yn fos da, bod hynny'n golygu dweud beth sydd ar eich meddwl mewn ffordd sy'n dweud wrth bobl eich bod chi'n poeni neu'n malio amdanynt".

Yn fy [ngwaith ymchwil fy hun](#), gwelais mai drwy feithrin perthynas wych gyda chydweithwyr y mae'r arweinwyr mwyaf llwyddiannus yn rhagori, ymhlith rhai ffyrdd eraill. Mae ganddynt enw di-wyro am fod yn ddidwyll, yn ofalgar, ac yn onest. Yn anffodus, mae gwaith ymchwil byd-eang *Edleman's Trust Barometer* yn datgelu mai dim ond 25% o bobl sy'n meddwl fod gan eu rheolwyr integriti, er mai integriti yw'r rhinwedd fwyaf dymunol i'w chael mewn arweinwyr. Yn ôl Scott, "Perthnasoedd yw conglfaen gwneud gwaith sydd wrth eich bodd . Oni bai eich bod chi'n gallu 'caru'r bobl rydych chi'n gweithio iddynt neu'n gweithio efo nhw, mae'n annhebygol y gwnewch chi 'garu'r' gwaith am yn hir iawn. Adborth gonest yw conglfaen atomig rheolaeth dda. Nid oes unrhyw beth arall yn fwy niweidiol i'r berthynas rhwng pobl na chael anghydbwysedd pŵer. Gonestrwydd sy'n niwtraleiddio'r anghydbwysedd."

Mae'r gweithle yn galw am reolwyr agored, ond eto mae rheolwyr yn dal yn methu. Er mwyn mynd yn erbyn y llanw, mae Scott yn diffinio dwy agwedd sylfaenol ar onestrwydd radical sef "herio'n uniongyrchol" a "gofalu'n bersonol". Mae'r naill heb y llall yn creu ymddygiad ffug ac mae gormod o lawer o reolwyr yn twyllo'u hunain i feddwl bod hyn yn beth da. Empathi andwyol, annidwylledd ystrywgar ac ymosodedd ffiidd yw'r rhain. Mae gormod o reolwyr yn setlo am yr hyn sy'n efelychiad gwael o onestrwydd radical. Mae pawb ohonom yn euog am lithro i'r categorïau hyn o bryd i'w gilydd, felly talwch sylw i'r rhai rydych chi'n dueddol o wyro tuag atynt.

Empathi andwyol...pan rydych chi'n poeni/malio gormod. Meddai Scott, "Cawn ein dysgu pan rydym yn ifanc iawn i osgoi brifo teimladau pobl. Nid yw'n beth drwg amddiffyn teimladau pobl, ond amddiffyn yn y tymor byr yw hyn. Mae angen i chi godi uwchlaw empathi a sylweddoli mai eich teimladau chi rydych chi'n eu hamddiffyn, nid eu rhai nhw". Er mwyn mynd heibio empathi andwyol, rhaid i

arweinwyr gydnabod bod mynd dros ben llestri efo empathi ar y pryd yn anwybyddu goblygiadau hyn yn y tymor hir. Gallech chi hefyd fod yn arwain pobl at fethiant ar raddfa fwy, a brifo mwy o deimladau yn nes ymlaen. Drwy berswadio eich hun "y bydd popeth yn iawn" heb i chi ymyrryd, rydych yn gwadu. Meddyliwch sut y byddant yn teimlo pan fydd eu diffygion yn greiddiol a bod rhaid i chi eu diswyddo. Cefais glient yn ddiweddar oedd heb deimlo'n braf yn ei rôl ers ryw flwyddyn, ac aeth ati yn y pendraw i ofyn am sylwadau gan ei reolwr. Gan fod "canlyniadau yn dda", tybiodd y byddai'n cael newyddion da. Er mawr syndod iddo, cafodd lond rhestr gan ei reolwr o ddisgwyliadau oedd heb eu cyrraedd, na chafodd o 'rioed wybod amdanynt. Ac yntau wedi digalonni'n llwyr, gofynnodd i'w reolwr, "Pam ddaru chi ddim sôn am y pethau hyn yn gynt?" ac atebodd y rheolwr yn llipa, "Mae hynny'n gwestiwn teg. Roeddwn i'n meddwl ei fod yn swydd newydd ac felly y byddet ti'n dod i ddeall pethau."

Ymosodedd ffiiaidd...fel offeryn nad yw'n siarp. Yn ôl Scott, "Yn aml, mae arweinwyr yn mynd yma oherwydd eu bod yn canolbwyntio gymaint ar y gwaith nes maent wedi anghofio bod yna unigolyn yn gwneud y gwaith". Yn anffodus, ar ei eithaf, mae rheolwyr sy'n iselhau pobl yn gyhoeddus, neu'n eu hanwybyddu, yn syrthio i'r categori hwn hefyd. Mae llawer o reolwyr fel hyn yn poeni/malio go iawn, ar ryw lefel sylfaenol, ond maent wedi methu dysgu sut i ddangos hyn. Yn ôl Scott, "Yn anffodus, os na allwch chi fod yn radical o agored, bod yn ffiiaidd o ymosodol yw'r ail beth gorau allwch chi wneud. O leiaf wedyn mae pobl yn gwybod ble maen nhw'n sefyll, fel bod eich tîm yn gallu llwyddo. Mae hyn yn egluro'r fantais a ddaw o fod yn hen grinc." Byddai'n well gan bobl weithio i grinc peniog a gwybod ble maen nhw'n sefyll nag i reolwr clên di-glem, sy'n rhy neis i fod yn onest.

Annidwylledd ystrywgar... pan rydych chi'n poeni/malio gormod amdanoch chi'ch hun. At ei gilydd, cachgwn yw'r rhain. Maent yn poeni gymaint am gael eu hoffi, am blesio eraill, am gael eraill i'w dilyn, fel nad ydynt yn meiddio amharu ar ddim o hyn efo'r gwirionedd. Yn ôl Scott "Mae pobl annidwyll, ystrywgar fel hyn yn meddwl y gallant ennill rhyw fath o fantais wleidyddol drwy fod yn ffug,

neu maent yn ffug pan fyddant wedi blino gormod i boeni. Nid yw'r arweinwyr hyn byth yn dweud beth sydd wir ar eu meddwl. Maent yn ceisio gwasgu botymau emosiynol pobl yn gyfnewid am ryw fath o fudd personol". Dyma'r bos sy'n meddwl, *"Rydw i am ddweud wrtho fod yr adroddiad yn iawn oherwydd 'does gen i mo'r amser i egluro pam ei fod mor wael." Tro nesaf, bydd rhaid mi ofyn i rywun arall wneud hyn."*

Beth am edrych ar y ddwy ochr i ddiwylliedd radical y mae rheolwyr da yn eu ddefnyddio.

Gonestrwydd radical. Yn ôl Scott, "Er mwyn cael perthynas dda, rhaid i chi boeni am eraill fel pobl. Nid busnes yn unig mohono; *mae'n rhywbeth personol.*" Mae gofalu yn bersonol yn golygu derbyn natur ddynol y rheiny rydym yn eu harwain, a gadael iddynt dderbyn ein natur ddynol ninnau. Mae defnyddio ymadroddion fel "Cadwch bethau'n broffesiynol" neu "Peidiwch â chymryd hyn yn bersonol" yn sarhaus. Maent yn gwadu'r gwirionedd mai pobl ydym ni sydd â theimladau, a bod ein gwaith yn cyfleu pwy ydym ni'n bersonol. Meddai Scott, "Mae'n golygu cydnabod fod gennym fywyd a dyheadau ar wahân i'r rheiny sy'n ymwneud â'n gwaith. Mae'n golygu gwneud amser i gael sgysiau go iawn a dod i 'nabod y naill a'r llall ar lefel ddynol. Dim ond pan rydych chi wir yn poeni am yr unigolyn cyfan o fewn chi'ch hun y gallwch chi gael perthynas."

Mae ail ran gonestrwydd radical, sef herio'n uniongyrchol, yn golygu dweud wrth bobl mewn iaith ofalgar, anfeiriadol pan fydd eu gwaith yn ddiffygiol. I lawer o reolwyr, mae'r ofn o [ymatebion blin, amddiffynnol](#) neu bellhau o'r rheiny rydym yn eu harwain yn achosi iddynt osgoi'r gwir y mae pobl yn awchu amdano. Ond dywed Scott, "Mae'n wir, mae herio pobl yn eu gwylltio nhw ar y cyfan. Ond drwy herio pobl y gallwch eu helpu i wella a phan mai chi yw'r bos, dyma un o'r ffyrdd gorau i ddangos eich bod chi'n poeni." Mae rheolwyr da yn gwthio heibio eu pryder am gyflwyno [negeseuon anodd](#). Oherwydd pan fo'n fater o berthynas, ni allwch chi ffugio hyn. Os yw eich sylwadau chi er eu lles nhw, yna byddant yn gwybod hynny. Hyd yn oed os bydd clywed y sylwadau hyn yn anodd, byddant yn dal i 'ddeall' eich bwriad da

tu cefn i hyn. Os bydd arlliw o feirniadaeth neu oruchafiaeth, neu unrhyw reswm i amau eich cymhelliad, ni fydd y neges yn gredadwy, na chithau 'chwaith. Ceisiwch osgoi traethu'n hir. Peidiwch â cheisio meddalu'r neges galed drwy ei rhoi yn y canol rhwng y darnau cawslyd bob ochr iddi. A pheidiwch ag osgoi y sgwrs. Nid yw newyddion da yn haws i'w dderbyn wrth i ni fynd yn hŷn. Nid yw'n garedig gadael i bobl fethu o flaen pawb arall; mae'n greulon. Un o'r anrhegion gorau y gallwch ei rhoi i'r rheiny rydych yn eu harwain yw'r gwirionedd am sut y gallant wella'u cyfraniad.

Nid yw'r mathau o berthnasoedd a chanlyniadau y gellir eu cyflawni drwy ddefnyddio gonestrwydd radical yn rhai dinod. Mae'n golygu'r gwahaniaeth rhwng pobl sy'n mynd a dod i'w gwaith a phobl sy'n ymdrechu i wireddu eu breuddwydion nhw'u hunain a rhai eich sefydliad. Yn rheolwr, neu'n weithiwr proffesiynol llawn dyhead, dewiswch onestrwydd radical dros unrhyw beth arall sy'n smalio bod yn hynny. Yn ôl Scott, "Perthnasoedd dwfn ac ystyrlon yw'r ffordd allan o'r llanast rydym ni wedi'i wneud o'r gweithle, a'r byd. Mae bod yn fodlon anghytuno oherwydd eich bod chi'n poeni a malio yn arwydd o barch mawr tuag at eraill . Nid yw anwybyddu eraill drwy anwybyddu'r gwir yn arwydd o barch".