



Swansea University
Prifysgol Abertawe



Cronfa - Swansea University Open Access Repository

This is an author produced version of a paper published in :

Cronfa URL for this paper:

<http://cronfa.swan.ac.uk/Record/cronfa32469>

Research report for external body :

Hannon, P., Thomas, S., Hayward, C., Walpole, G., Phillips, C. & Huxtable-Thomas, L. (2015). *O Arweinyddiaeth i dwf: Gwersi a ddysgwyd o raglenni LEAD Cymru ac Arwain Twf..*

This article is brought to you by Swansea University. Any person downloading material is agreeing to abide by the terms of the repository licence. Authors are personally responsible for adhering to publisher restrictions or conditions. When uploading content they are required to comply with their publisher agreement and the SHERPA RoMEO database to judge whether or not it is copyright safe to add this version of the paper to this repository.

<http://www.swansea.ac.uk/iss/researchsupport/cronfa-support/>

○ ARWEINYDDIAETH I DWF

GWERSI A DDYSGWYD O RAGLENNI LEAD CYMRU AC ARWAIN TWF

Adroddiad terfynol rhaglenni LEAD Cymru ac Arwain Twf 2010-2015

Yr Athro Paul D. Hannon
Dr. Steffan W. Thomas
Dr. Louisa A. Huxtable-Thomas
Cindy Hayward
Gary Walpole
Chris Phillips

MAE RHAGLENNI LEAD CYMRU AC ARWAIN TWF WEDI CAEL EU HARIANNU'N RHANNOL
GAN DDEFNYDDIO CRONFEYDD CYMDEITHASOL EWROP A DDARPARWYD DRWY
SWYDDFA CYLLID EWROPEAIDD CYMRU.



RHAGAIR

Mae'n hysbys iawn bod mentrau bach a chanolig yng Nghymru yn ysgogwyr pwysig arloesi a thwf economaidd. Mae sgiliau, uchelgais a brwdfrydedd rheolwyr-berchnogion ac arweinwyr y mentrau hyn yn hollbwysig i'w llwyddiant. Yn ei dro, mae buddsoddi yn yr unigolion allweddol hyn yn cyflawni newidiadau sylweddol ym mherfformiad a chynnaladwyedd eu busnesau, ac yn creu budd ehangach i'r gymuned drwy greu cyfoeth a swyddi.

Ers 2010, mae Prifysgol Abertawe, mewn partneriaeth â Phrifysgol Bangor a chyda chymorth ariannol Cronfa Gymdeithasol Ewrop a Llywodraeth Cymru, wedi helpu mwy na 900 o unigolion i ddatblygu eu galluoedd arwain. Bu'n fraint i'r Brifysgol weithio gyda rheolwyr y busnesau bach a chanolig hyn ac rydym wedi elwa o berthnasoedd busnes hirdymor, yn ogystal â gwella cynllun ein rhaglenni academaidd.



Yr Athro Richard B. Davies,
Is-ganghellor, Prifysgol Abertawe

Mae canlyniadau rhaglen pum mlynedd LEAD Cymru a'r rhaglen Arwain Twf ddiweddar a nodir yn yr adroddiad terfynol hwn yn rhagorol. Drwy ddatblygu sgiliau arweinyddiaeth broffesiynol, mae'r rhaglenni hyn wedi creu twf referniw gwerth mwy na £52M a bron 2,500 o swyddi newydd.

Rydym yn llongyfarch y 900 a mwy o arweinwyr a gymerodd ran yn y rhaglen ac yn dymuno pob llwyddiant iddynt yn eu mentrau yn y dyfodol. Mae'r tîm arbenigol yn y Sefydliad Arweinyddiaeth Entrepreneuriaidd yn Abertawe yn gweithio i sicrhau cyllid pellach a fydd yn ein galluogi i weithio gyda llawer mwy o fusnesau bach a chanolig ar draws Cymru. Ymunwch â ni i weddnewid economi Cymru.

Y mae'r awduron eisiau ddiolch Gary Walpole am cynllunio a ddatblygu y fframwaith cysyniadol am y rhaglen Arwain Twf a nodi eu fod wedi wneud cyfraniad awyddacaol i dysgu'r rhaglen.

YNGLŶN Â'R ADRODDIAD HWN

Mae'r adroddiad hwn yn crynhoi hanes rhaglenni datblygu arweinyddiaeth LEAD Cymru ac Arwain Twf a gynhaliwyd ym Mhrifysgolion Abertawe a Bangor rhwng mis Gorffennaf 2009 a mis Mehefin 2015, ynghyd â'r gwersi a ddysgwyd yn ystod y rhaglenni.

Mae **Adran 1** (tudalen 5) yn cynnwys cyflwyniad byr i benawdau'r rhaglenni a hanes y ddwy raglen.

Mae **Adran 2** (tudalen 12) yn manylu ar y gwersi a ddysgwyd o ganlyniad i ymchwil barhaus i gyfranogwyr y rhaglen a'u mentrau.

- Gwers 1 - Mae arweinwyr yn dysgu gyda'i gilydd, ond maent i gyd yn unigryw (tudalen 12)
- Gwers 2 - Rhaid canolbwyntio ar gyflawniad yr unigolyn (tudalen 16)

- Gwers 3 - Mae mentrau'n elwa o arweinwyr da (tudalen 24)

- Gwers 4 - Mae'n rhaid i dimau datblygu arweinyddiaeth fod yn ymatebol, yn gredadwy ac yn ddilys (tudalen 30)

Mae **Adran 3** (tudalen 32) yn amlinellu argymhellion ar gyfer gwella rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i arweinwyr busnesau bach a chanolig yng Nghymru.

ar anghenion yr unigolyn a, lle bynnag y bo modd, deilwra'r rhaglen ar sail hyn, yn caniatáu iddynt feithrin yr hunanhyder a'r gwydnwch sy'n angenrheidiol i ysgogi newidiadau yn eu mentrau. Drwy symud y pwyslais o 'dyfu'r fenter' i ddatblygu meddylfryd arweinyddiaeth yn yr unigolyn, rydym yn gweld posibiladau mwy niferus ac ehangach yn cael eu datblygu. Drwy wneud hyn dros gyfnod estynedig (hyd at 10 mis) a chydabod goblygiadau go iawn newid ar gyfer bywyd yr unigolyn a thrwy ddarparu amgylchedd cefnogol, gellir arwain at welliannau lles sy'n cael eu rhannu â'r gweithlu.

3. Mae mentrau'n elwa o arweinwyr da - Mae LEAD Cymru ac Arwain Twf yn rhannu'r farn nad yw arweinyddiaeth yn ymwneud â rheoli staff, adnoddau neu werthiannau o ddydd i ddydd. Nid ydym yn addysgu prosesau cynllunio busnes na llunio strategaethau. Yn hytrach, rydym yn hyrwyddo creu a gweithredu gweledigaeth a diwylliant sy'n seiliedig ar werthoedd clir a adlewyrchir gan staff ar bob lefel. Rydym yn gwneud hyn i

ddechrau drwy annog hunanymwybyddiaeth, empathi ag eraill a'r gallu i newid. Hyn sy'n ysgogi twf cynaliadwy y tu allan a'r tu hwnt i'r rhaglen.

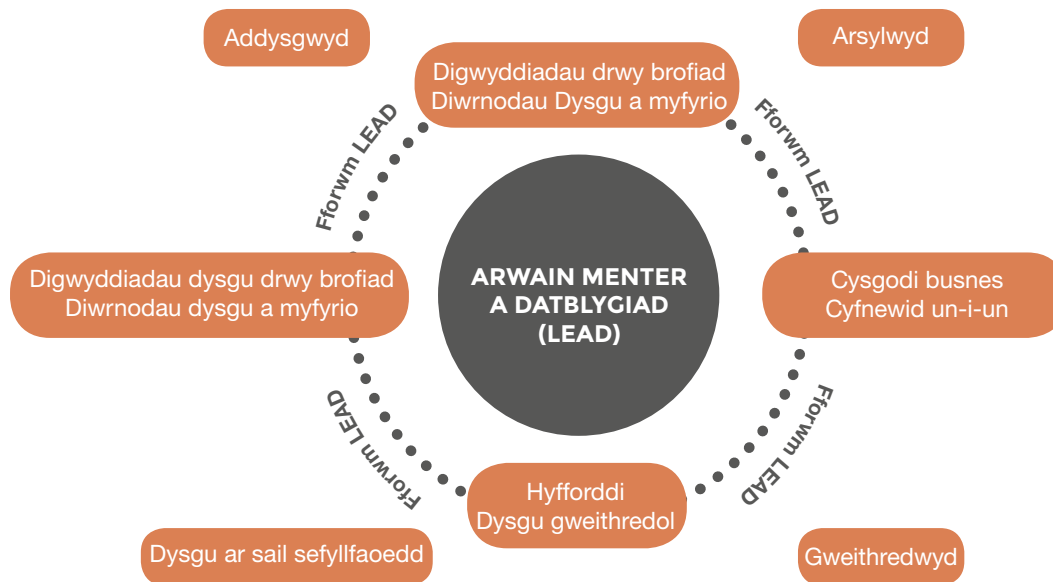
4. Mae'n rhaid i ddatblygiad arweinyddiaeth fod yn ymatebol, yn gredadwy ac yn ddilys - Yn ein profiad ni, mae llwyddiant wrth ddatblygu arweinwyr yn deillio o greu profiadau dysgu ymarferol sy'n berthnasol i arweinwyr busnesau bach a chanolig ac sy'n eu hannog i fabwysiadu ymagwedd fwy ystyriol at roi hyn ar waith ar unwaith yn eu mentrau. Mae profiadau perthnasol ac ymarferol yn creu ymrwymiad emosiynol dwysach, yn annog arweinwyr i fyfyrio ar eu gweithgareddau ac, yn y pen draw, yn creu arferion sy'n gallu troi sefyllfaoedd heriol y tu allan i'r ystafell ddosbarth yn amgylcheddau dysgu cadarnhaol, a hyd yn oed yn gyfleoedd busnes. Ni fydd hyn i gyd yn bosib oni bai fod y tîm sy'n gyfrifol am gyflwyno'r cyfleoedd dysgu yn gredadwy ac yn ddilys.

Sut dechreuodd LEAD Cymru ac Arwain Twf

Mae LEAD Cymru yn rhaglen datblygu arweinyddiaeth a gyflwynir dros 10 mis drwy gyfuniad o ddysgu drwy brofiad a dysgu ar sail sefyllfaoedd*. Cynhaliwyd y cwrs heb unrhyw gost i'r cyfranogwyr o ganlyniad i sicrhau cyllid gan Gronfa Gymdeithasol Ewrop a gafodd ei weinyddu gan Swyddfa Cyllid Ewropeaidd Cymru a'r ddwy brifysgol mewn partneriaeth. Yn ystod pob cwrs 10 mis, bu grwpiau o hyd at 28 o gyfranogwyr (i gyd yn llunwyr penderfyniadau mewn Busnesau Bach a Chanolig ac, yn aml yn berchnogion/rheolwyr) yn treulio hyd at 17 diwrnod mewn cyfres o sesiynau amrywiol. Cawsant eu hannog i ystyried eu harddulliau arwain o ddewis (ac yn aml eu herio), ail-werthuso eu canfyddiadau o arfer effeithiol wrth

arwain busnes bach, a chawsant eu cynorthwyo i ystyried cyfleoedd penodol i'w busnesau, gan ganolbwyntio'n benodol ar eu dyheadau ar gyfer y dyfodol.

Dyluniwyd y model hwn yn wreiddiol gan academyddion ym Mhrifysgol Caerhirfryn, ar sail gwaith gydag arweinwyr busnesau bach, ac fe'i rhoddwyd ar waith yno'n llwyddiannus fel rhaglen LEAD. Yn 2008, roedd Llywodraeth Cymru, yn ogystal â llunwyr polisi'r DU ac Ewrop, wedi nodi bod datblygu sgiliau arweinyddiaeth ar gyfer llunwyr penderfyniadau o fewn busnesau bach a chanolig yn hanfodol er mwyn gwella perfformiad busnesau. Cydnabuwyd bod gwella sgiliau strategol



Ffigur 1. Model LEAD gwreiddiol

Roedd rhaglen LEAD Cymru yn seiliedig ar fodel dysgu safonol a chyhoeddiedig o'r enw 'y cylch dysgu integredig'. Gwelir y cylch hwn mewn rhaglenni tebyg hefyd, megis rhaglen Goldman Sachs, 10,000 Small Businesses; y rhaglen LEADER yng Ngogledd Iwerddon a'r rhaglen Leading Enterprise and Development (LEAD) yng Nghaerhirfryn a oedd yn sail i raglen gychwynnol LEAD Cymru.

Dyluniwyd pob elfen o'r cylch integredig i ganiatáu i gyfranogwyr gymryd rhan mewn profiadau (dysgu drwy brofiad) sy'n cyfrannu at eu dysgu mewn ffyrdd gwahanol. P'un a ydynt yn arwain, naill ai drwy chwarae rôl neu yn

eu busnesau eu hunain, yn arsylwi ar arweinyddiaeth mewn sefydliadau eraill drwy gysgodi, neu'n dysgu am ymagwedd pobl eraill tuag at arweinyddiaeth mewn dosbarthiadau meist, ceir cyfleoedd i ysgogi meddwl am arweinyddiaeth y tu hwnt i'r canfyddiadau blaenorol neu'r stereoteipiau ac i fyfyrion ar hyn.

Mae gweddill yr adroddiad hwn yn dibynnu'n sylweddol ar elfennau amrywiol y rhaglenni datblygu arweinyddiaeth cyfunol er mwyn esbonio sut a ble y gwelwyd y dylanwad ar ddatblygu arweinyddiaeth. Dangosir yr elfennau hyn yn y tabl canlynol.

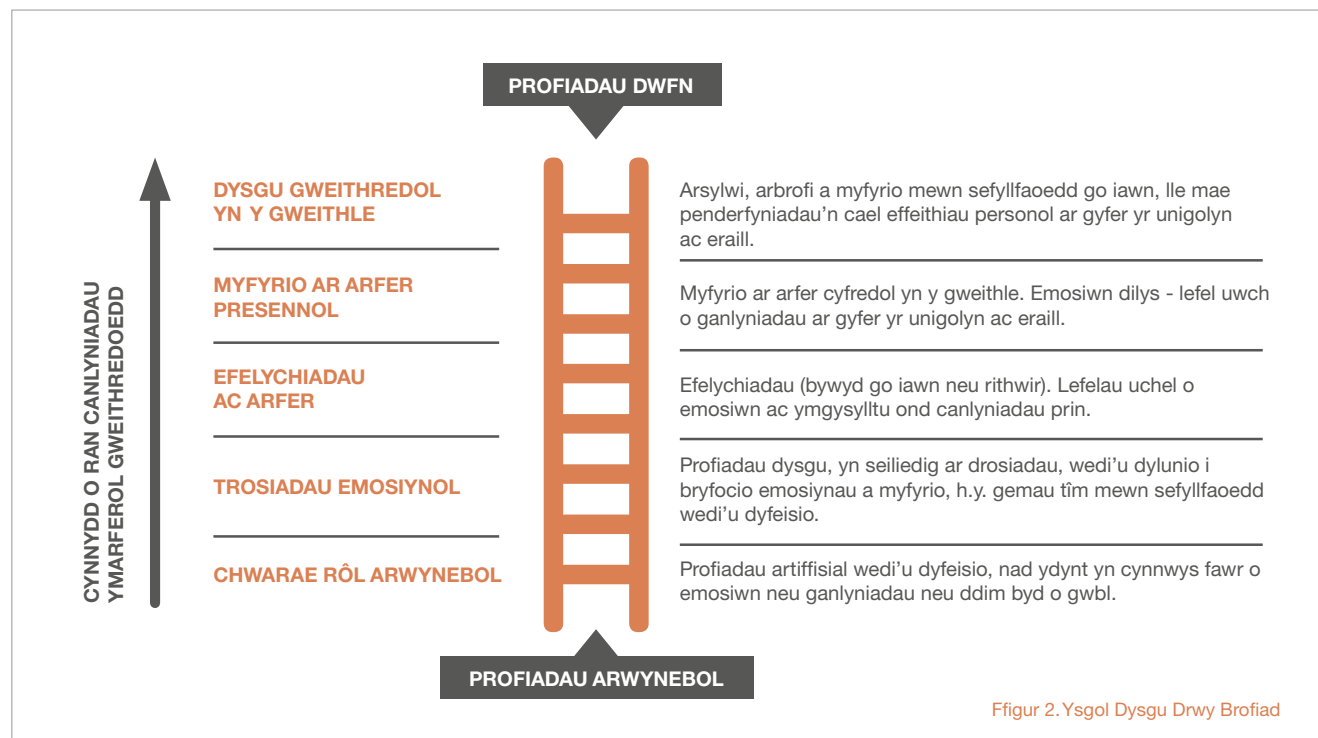
Arloesi wrth 'Arwain Twf'

Crëwyd rhaglen LEAD ar sylfaen academaidd gref ac, er bod pob elfen o'r cylch wedi bod yn ddefnyddiol, cafodd rhai elfennau, megis cyfnewid a'r fforwm ar-lein, eu gollwng mewn ymateb i anghenion cyfranogwyr. Yn ogystal â hyn, er i LEAD Cymru gymryd yn ganiataol bod cyfranogwyr yn dysgu y tu allan i'r rhaglen, nid oedd wedi darparu proses ar gyfer ffurfiol a chofnodi'r dysgu hwn.

Datblygwyd Arwain Twf fel rhaglen strwythuredig er mwyn cyflwyno'n ffurfiol arfer myfyrio a dysgu myfyriol, yn ogystal â rhoi cyfle i'r dysgwyr gwblhau aseiniad ffurfiol i ennill cymhwyster cydnabyddedig. Dyma wahaniaeth allweddol - roeddem wedi dysgu o brofiad LEAD Cymru bod gwahanol lefelau o ganlyniadau 'dysgu drwy brofiad'

y gellir eu hystyried fel ysgol dilyniant. Ar waelod yr ysgol y mae'r profiad arwynebol; gall fod yn ddifyr, gall ysgogi ychydig o feddyliau ond collir goblygiadau ehangach y dysgu yn aml. Mae hyn yn cael ei ddisgrifio'n aml gan bobl sydd wedi cymryd rhan mewn ymarferion chwarae rôl neu adeiladu tîm nad oeddent yn berthnasol i'w bywydau go iawn.

Ar frig yr ysgol y mae'r profiadau byw, y rhai a oedd yn gredadwy a chanddynt ganlyniadau go iawn. O ganlyniad, caiff y rhain eu dysgu a'u cofio yn aml y tu allan neu'r tu hwnt i amgylcheddau dysgu ffurfiol.



ADRAN 2: Y Gwersi a Ddysgwyd

Drwy gydol y bum mlynedd o gyllid, mae rhaglenni LEAD Cymru ac Arwain Twf wedi casglu data gan eu cyfranogwyr am eu bwriadau, eu dyheadau a datblygiad ac effaith y rhaglen. Yn ystod y cyfnod hwn, mae'r wybodaeth a'r ddealltwriaeth o raglenni datblygu arweinyddiaeth wedi gwella, ac mae'r cwestiynau sy'n cael eu gofyn a'r dulliau cyflwyno a ddefnyddir wedi cael eu haddasu.

Mae'r adran hon o'r adroddiad yn cyflwyno data a gasglwyd ar ddechrau ac ar ddiwedd y rhaglen at ddiben mesur newidiadau yn y cyfranogwyr o ganlyniad i gymryd rhan yn y rhaglen. Bu tîm pwrpasol o ymchwilwyr yn dadansoddi'r data drwy gydol y bum mlynedd ac

yn trosglwyddo'r gwersi a ddysgwyd yn rheolaidd i'r tîm datblygu arweinyddiaeth er mwyn dylanwadu ar gyflwyniad a dyluniad y rhaglen arwain twf, yn ogystal ag adrodd ar gynnydd LEAD Cymru.

Mae gweddiill yr adran hon o'r adroddiad yn ystyried yr adborth rydym wedi'i dderbyn drwy arolygon a gwblhawyd gan gyfranogwyr cyn ac ar ôl iddynt gymryd rhan yn un o'n rhaglenni. Mae'r rhain yn taflu goleuni ar rai o'r gwersi a ddysgwyd am effaith y rhaglenni cyfunol ar yr unigolion, eu mentrau a sut rydym yn annog dysgu er mwyn hwyluso newid go iawn.

GWERS 1: Mae Arweinwyr yn dysgu gyda'i gilydd, ond maent i gyd yn unigryw

Mae'r bum mlynedd diwethaf o gynnal rhaglenni LEAD Cymru ac Arwain Twf wedi dangos nad oes unrhyw nodwedd gyffredin ymhlith yr unigolion sy'n dewis dilyn rhaglenni datblygu arweinyddiaeth. Serch hyn, maent i gyd wedi wynebu heriau yn eu busnesau a'u bywydau personol sy'n eu hysgogi i geisio cymorth yn eu datblygiad personol a fydd yn caniatáu iddynt hwy a'u busnesau symud ymlaen.

Mae timau LEAD Cymru ac Arwain Twf wedi cyflwyno rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i garfannau o arweinwyr busnes. Fel arfer, mae'r carfannau wedi cynnwys perchnogion busnes o amrywiaeth o sectorau, sy'n amrywio o ran blynyddoedd o brofiad o arwain busnes a lefelau addysg. Bu'r carfannau yn gymysg o ran oedran a rhyw yn gyson. Fodd bynnag, er mwyn asesu a fyddai mantais wrth gynnig carfannau un sector neu un rhyw, bu Rhaglen Arwain Twf yn arbrofi â'r opsiynau hyn.

Drwy ddadansoddi dylanwad a chanlyniadau ar gyfer cyfranogwyr sydd wedi cwblhau rhaglenni LEAD Cymru ac Arwain Twf, nodir bod ymagwedd y tîm datblygu arweinyddiaeth yn gefnogol ac yn ddylanwadol ar gyfer pob math o ddysgwyr. Er ei bod yn amlwg o'r dadansoddiad y bydd gwahanol grwpiau, carfannau a mathau o gyfranogwyr yn ymateb yn wahanol, mae'n amlwg hefyd bod lefel hyblygrwydd y rhaglen - oherwydd yr amrywiaeth o ddulliau cyflwyno ac addysgu sy'n cael eu cynnig - yn darparu cyfleoedd dysgu sy'n addas ar gyfer yr holl fathau gwahanol hyn. Er bod sector, profiad a rôl yn y busnes yn dylanwadu ar effaith y rhaglen ar gyfranogwyr, dyluniwyd y rhaglen i ganiatáu i gyfranogwyr fanteisio ar y dulliau addysgu sy'n addas iddynt hwy yn bersonol.

Cafwyd canlyniadau ardderchog o ran twf menter, cyflawni nodau arweinyddiaeth a lles gan garfannau ar sail rhyw a sector, er gwaethaf pryderon cychwynnol ynghylch



Roedd Arwain Twf 6 yn garfan ar gyfer sector penodol, a oedd yn cynnwys cwmnïau o ranbarth cydgyfeirio Cymru sy'n arbenigo yn y sector ynni. I ddechrau, mynegwyd pryder y byddai'n her hwyluso carfan ar sail sector penodol a byddai'n anodd i'r cyfranogwyr feithrin perthynas ymddiriedus ac agored ag aelodau eraill y garfan. Daeth y perchnogion-reolwyr yn y garfan ynni i'r un casgliadau ag a welwyd yn y carfannau cymysg. Roedd y geiriau hyn i'w clywed yn aml drwy gydol y rhaglen:

“Rydym i gyd yn yr un cwch”

“Rydym i gyd yn wynebu'r un problemau”

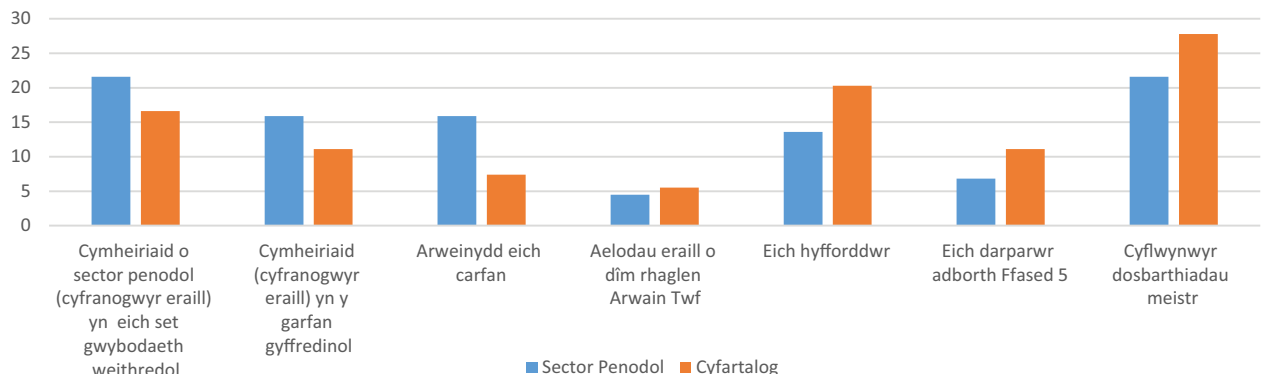
Un fantais amlwg oedd bod Arwain Twf wedi hwyluso sgysrsiau agored rhwng perchnogion-reolwyr busnesau a fyddai fel arall wedi gweld ei gilydd fel cystadleuwyr. O ganlyniad, roeddent yn gallu dod at ei gilydd i dendro ar gyfer prosiectau mwy a chefnogi ei gilydd.

EFFAITH DYSGU PENODOL I RYW

Cafodd carfan o fenywod ei hwyluso gan dîm Prifysgol Abertawe. Roedd y galw am y rhaglen hon yn uwch nag unrhyw beth a welwyd gan y tîm o'r blaen. Ategwyd hyn gan argymhellion rhwydwaith yr oedd y menywod eisoes yn ymddiried ynddo, a helpodd i leihau'r pryderon, y rhwystrau a'r ansicrwydd ynghylch ymrwymo i raglen newydd. Mae'r ffigur isod yn dangos y gwahaniaethau rhwng y ffordd y mae elfennau amrywiol y rhaglen yn dylanwadu ar ddynion a menywod, ac mae'n amlygu sut mae dynion a menywod yn dysgu mewn ffordd gwahanol.

Mae'r dystiolaeth yn awgrymu ei bod yn well gan grwpiau menywod yn unig ddysgu gan gymheiriaid ac arweinydd y garfan, sy'n cael ei ystyried yn hwylusydd ond, nid o angenrheidrwydd, yn fodel rôl nac yn arbenigwr. Mae hyn yn wahanol i'r adborth arferol a dderbynnir gan garfannau cymysg ar draws y rhaglenni cyfunol, sy'n nodi'n gyffredinol ei bod yn well ganddynt berthnasoedd un i un megis y berthynas â'r hyfforddwr neu'r darparwr adborth yn Ffased 5 a modelau rôl megis cyflwynwyr y dosbarthiadau meistr.

Dylanwad y rhaglen yn ôl rhyw

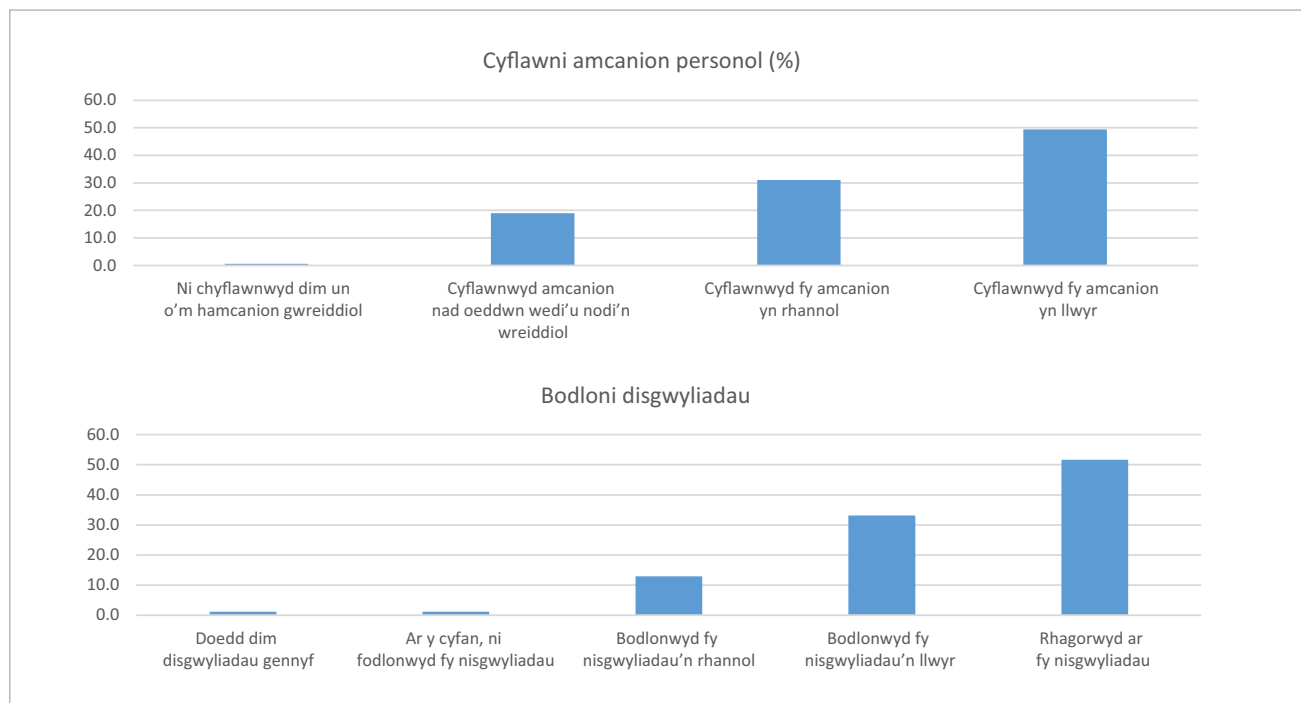


GWERS 2: Rhaid Canolbwyntio ar Gyflawniad yr Unigolyn

CYFRANIAD AT GYFLAWNIAD YR UNIGOLYN

Mae pobl sy'n ymuno â LEAD Cymru neu Arwain Twf yn penderfynu cymryd rhan mewn rhaglen a ddyluniwyd i gefnogi perchnogion-reolwyr sydd am dyfu eu mentrau. Erbyn iddynt raddio, roedd mwy nag 80% o'r cyfranogwyr wedi cyflawni eu hamcanion yn llwyr neu'n rhannol, a llwyddodd 19% arall i gyflawni nodau twf personol neu fusnes nad oeddent wedi'u nodi o'r blaen. Nododd y cyfranogwyr eu nodau a'u hamcanion o'r dechrau. Roedd y nodau hyn yn aml yn berthnasol i'w busnesau ac i gydbwysedd rhwng bywyd a gwaith.

Wrth ddechrau'r rhaglen, roedd gan y cyfranogwyr eu disgwyliadau eu hunain ynghylch yr hyn a fyddai'n cael ei gyflwyno a'i gyflawni drwy raglen datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, roedd 51.7% o gyfranogwyr LEAD Cymru ac Arwain Twf o'r farn bod y rhaglenni wedi rhagori ar eu disgwyliadau. Gan ystyried lefelau amrywiol addysg, profiad blaenorol a hyfforddiant y cyfranogwyr, mae hyn yn awgrymu bod ansawdd y rhaglenni sy'n cael eu cynnig yn uchel ac yn effeithiol ar gyfer poblogaeth amrywiol. Ar y cyfan, mae'r rhaglenni sy'n cael eu cynnig gan Brifysgolion Bangor ac Abertawe wedi bod yn llwyddiannus ac yn fuddiol i fusnesau.



BETH MAE'R STEREOTEIPIAU HYNYN EI DDWEUD



Ar y dechrau, roeddwn i'n teimlo'n atebol i bawb. Gwnaeth y profiadau cysgodi fy helpu i weld pethau yn eu gwir oleuni...gwnaeth yr hyfforddiant i mi sylweddoli fy mod i'n rhwystro fy musnes rhag tyfu drwy beidio â chyflogi'r staff angenrheidiol. Mae hynny wedi gwella fy hyder, mae wedi gwneud i mi sylweddoli bod heriau a llwyddiannau, ac os gallaf ddyfalbarhau drwy'r heriau, gallaf fanteisio ar y llwyddiannau.

ARWEINYDD DIBROFIAD



Beth roedd angen i mi ei ddysgu am arweinyddiaeth? Roeddwn wedi gweithio fel rheolwr am fwy na thair blynedd, wedi bod ar sawl cwrs arweinyddiaeth a hyd yn oed wedi astudio arweinyddiaeth fel rhan o'm cwrs MBA. Beth gallen nhw ei addysgu i mi am arweinyddiaeth? Diolch byth, ces i agoriad llygad y diwrnod hwnnw. Dyw'r cwrs hwn ddim yn gwrs arweinyddiaeth cyffredin, diolch i'r drefn. Beth sy'n wahanol amdano? Gormod o bethau i sôn amdanynt.

SINIG AM HYFFORDDIANT



Roeddwn i wedi drysu'n lân ar y dechrau. Dwi'n meddwl ein bod wedi trin y busnes fel hobi. Dywedodd fy mhartner wrthyf - mae'n rhaid i ti wneud y cwrs. Fe wnaeth fy mherswadio i'w wneud. Fy nod oedd troi'n arweinydd dros nos. Roedd gen i lawer o amheuan ac ansicrwydd oherwydd fy syniadau am arweinwyr. Roeddwn i'n dychmygu personoliaethau pendant a doedd hynny ddim yn cydweddu â'm natur i.

ARWEINYDD MENTER DAMWEINIOL



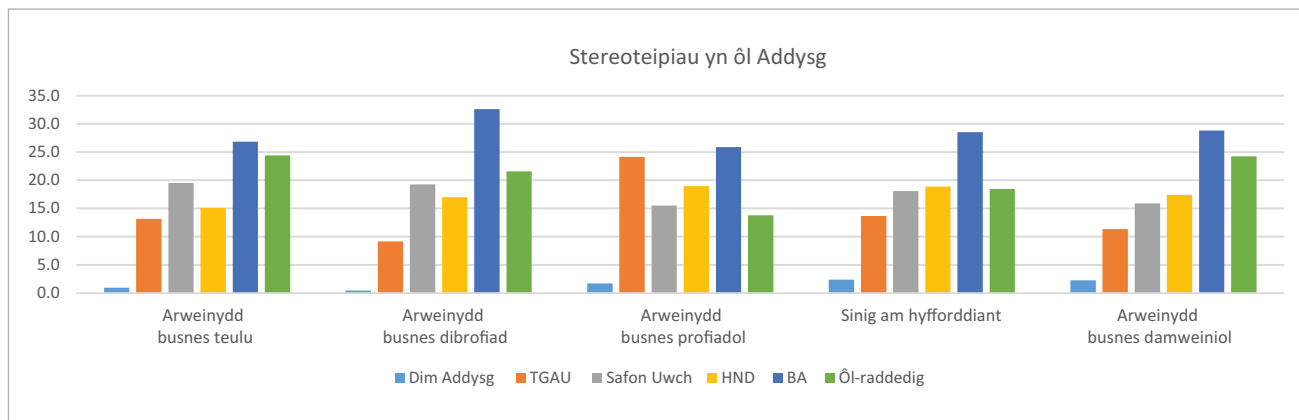
Mae gweithio gyda'ch teulu'n hollol wahanol. Byddwch chi'n ffraeo, wrth gwrs. Dwi wedi diswyddo fy merch unwaith yn barod eleni! Ond mae 'na fanteision pendant hefyd, felly rydym i gyd yn rhan o'r busnes nawr ac mae cariad fy merch, hyd yn oed, yn gwneud y gwaith cynnal a chadw bellach.

ARWEINYDD BUSNESTEULU



Ar y dechrau, roeddwn i'n ansicr ac yn bryderus. Doeddwn i ddim yn gweld fy hun fel arweinydd. Doeddwn i ddim yn deall fy musnes fy hun - roeddwn i'n ceisio gorfodi pawb i gyd-dynnu a gweithio gyda'i gilydd. Dwi'n llawer mwy hyderus nawr, ac yn cael fy herio mwy yn y gwaith, mewn ffordd dda. Dwi'n llawer mwy hunanymwybodol ac yn dechrau gweld newidiadau cadarnhaol.

ARWEINYDD PROFIADOL



CYRHAEDDIAD ADDYSGOL BLAENOROL

Awgrymodd lefelau addysgol y cyfranogwyr ar ein rhaglenni fod amrywiaeth eang o brofiad dysgu blaenorol ymhlith yr arweinwyr busnes. Roedd yr arweinwyr busnes â'r lefelau uchaf o addysg yn fwyaf tebygol o berthyn i'r categorïau busnesau teulu, sinigïaid am hyfforddiant neu berchnogion busnes damweiniol. Y categorïau hyn oedd y rhai mwyaf tebygol o ystyried eu haddysg flaenorol fel sylfaen wybodaeth cyn mynd i'r amgylchedd busnes, a nhw oedd y rhai mwyaf tebygol o amau gwerth rhaglen arweinyddiaeth. Roedd gradd Baglor gan y rhan fwyaf o'r arweinwyr ym mhob un o'r categorïau a nodwyd; fodd bynnag, gwelir tuedd o fewn y categorïau, lle mae cyrhaeddiad addysgol blaenorol yr arweinwyr busnes hyn a mwy profiadol yn is.

DYLANWAD ERAILL

Mae LEAD Cymru ac Arwain Twf wedi datblygu ar sail adborth cyfranogwyr yn ystod pum mlynedd y rhaglenni. Fodd bynnag, wrth asesu'r rhaglenni'n barhaus, gwelir bod elfennau gwahanol yn dylanwadu ar arddulliau dysgu gwahanol y cyfranogwyr. Mae rhyngweithio rhwng cymheiriaid o fewn y setiau dysgu gweithredol yn un o'r elfennau mwyaf dylanwadol yn y rhaglen, yn enwedig ymhlith arweinwyr busnesau teulu, arweinwyr busnes dibrofiad a'r sinigïaid am hyfforddiant. Mae'n debygol bod arweinwyr busnes teulu ac arweinwyr dibrofiad yn teimlo'n gartrefol mewn grŵp bach y gellir ymddiried ynddo

ac mae'r sinigïaid am hyfforddiant yn gallu cadarnhau eu barn ac atgyfnerthu eu hyder yn yr hyn maent yn ei wneud mewn grŵp bach. Mae arweinwyr y garfan hefyd yn dylanwadu ar yr arweinwyr busnes teulu a'r arweinwyr dibrofiad. Mae'r cyfranogwyr yn y categorïau hyn yn iau ac yn fwy cyfarwydd â'r amgylchedd addysg, felly maent yn fwy cyfarwydd ag ymddiried mewn ffigurau o'r fath. Yr hyfforddwyr busnes oedd yr elfen fwyaf dylanwadol ar gyfer yr arweinwyr busnes mwy profiadol a'r arweinwyr damweiniol. Roedd y cyfranogwyr hyn yn fwy tebygol o fod yn hŷn, ac mae'n debygol bod y berthynas hyfforddi un i un wedi galluogi'r cyfranogwyr hyn i wneud newidiadau oherwydd ei bod wedi ymdrin â materion arweinyddiaeth dwfn; mae'n bosib hefyd ei bod wedi rhoi cyfle iddynt ddarganfod rhagdybiaethau a mythau a oedd wedi gwreiddio dros amser.

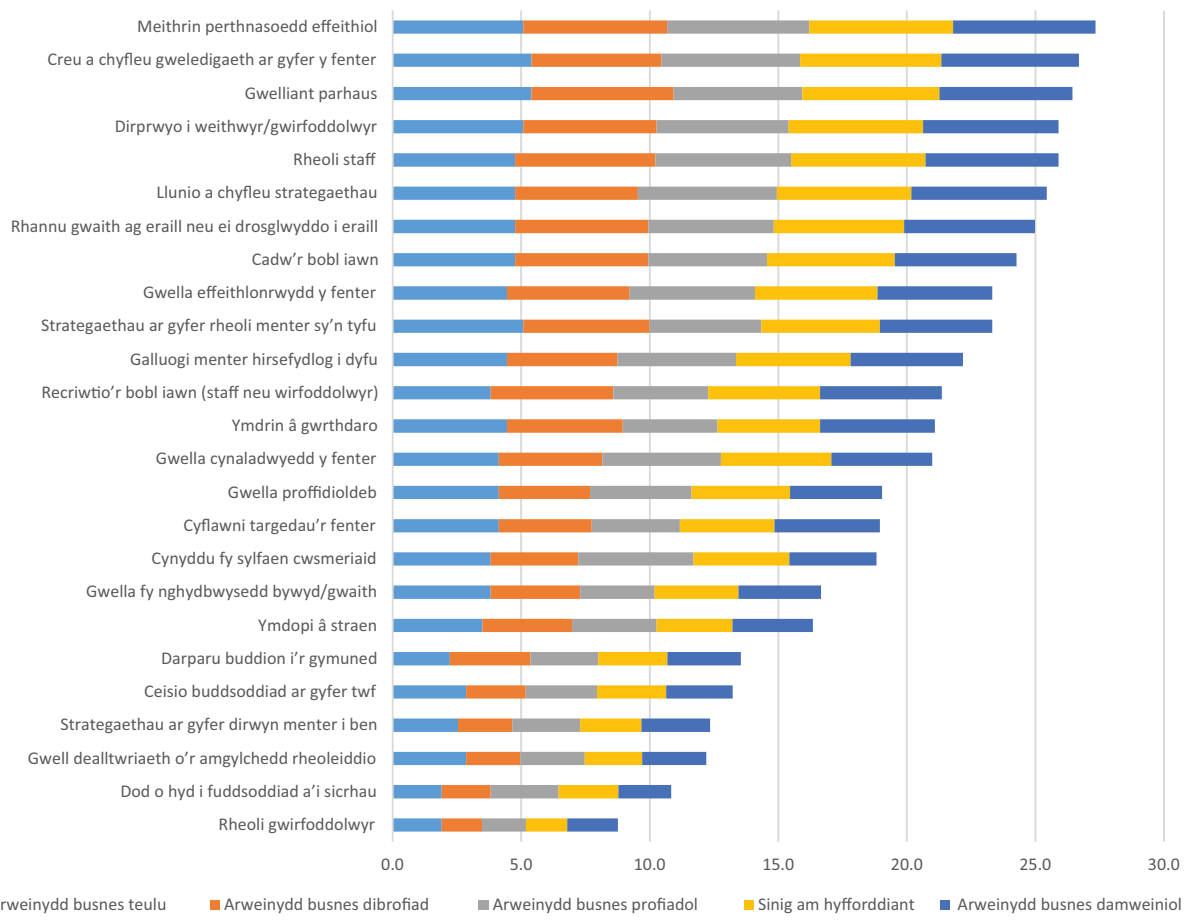
HYDER

Un o brif effeithiau ein rhaglenni ar y cyfranogwyr yw gwelliant yn eu hyder, eu hunanhyder yn eu rôl fel arweinwyr a chanfyddiadau eu cymheiriaid a'u staff ohonynt. Mae ein rhaglenni'n cael effaith gadarnhaol ar sut mae cyfranogwyr yn teimlo ynghylch y penderfyniadau maent yn eu gwneud yn eu bywydau personol a busnes. Mae'r rhaglen hefyd yn lleihau eu hamheuron ynddynt eu hunain a'u hangen i gwestiynu eu penderfyniadau. Yn ei dro, mae hyn yn eu gwneud yn arweinwyr gwell mewn amgylcheddau newidiol.

BUDDION CYFRANOGIAD

Mae LEAD Cymru ac Arwain Twf wedi gwella gwybodaeth neu sgiliau cyfranogwyr mewn sawl ffordd. Mae atebion cyfranogwyr ynghylch buddion y rhaglenni yn gyson ar draws yr holl stereoteipiau. Ymhlith y buddion pwysicaf, nodwyd dirprwyo, rheoli staff, cyfathrebu, gwelliant parhaus a meithrin perthnasoedd effeithiol.

Mae cymryd rhan yn Rhaglen LEAD Cymru wedi helpu i ddatblygu fy ngwybodaeth a/neu fy sgiliau yn y meysydd canlynol:



GWERS 3: Mae Mentrau'n Elwa o Arweinwyr Da

Wrth iddynt ymuno â LEAD Cymru neu Arwain Twf, yn aml, mae cyfranogwyr wedi profi cyfnod o newid neu ddigwyddiad pwysig yn eu bywydau yn ystod y 12 mis cyn ymuno â'r rhaglen. Gall y digwyddiadau hyn, megis salwch, ysgariad neu golli contract pwysig, ymdeimlad o golli rheolaeth neu fod y busnes yn ormod iddynt, beri i'r perchnogion-reolwyr geisio cymorth er mwyn ailsefydlu eu rolau o fewn eu busnesau ac ysgogi eu cyfnod nesaf o dwf.

Gofynnir i gyfranogwyr ystyried yr hyn sydd wedi digwydd i'w mentrau yn ystod y 12 mis cyn ymuno â'r rhaglen ac eto wrth ei chwblhau. Mae'r canlyniadau'n awgrymu bod dylanwad y rhaglen yn caniatáu i gyfranogwyr gyflwyno newidiadau i'w busnesau yn ystod 10 mis y rhaglen, gan eu galluogi i dyfu a datblygu ar ôl ei chwblhau. Yn y ffigur isod, gellir gweld sut mae effaith digwyddiadau ar y busnes yn newid, o ddigwyddiadau y tu hwnt i reolaeth, megis colli contract sylweddol, i ymestyn i farchnadoedd neu safle newydd. Erbyn i gyfranogwyr raddio o un o'n rhaglenni, maent yn aml yn cyflogi mwy o staff, yn estyn eu safle ac yn cyflwyno cynnyrch neu wasanaethau newydd. Mae hyn yn cydweddu â'n hamcan cyffredinol, sef annog a chefnogi busnesau i dyfu, ond ceir gostyngiad hefyd yn nifer y cwmnïau sy'n dweud bod eu trosiant a'u gweithlu wedi gostwng. Mae hyn yn awgrymu bod y rhaglen wedi cael effaith gadarnhaol ar gynnal maint mentrau.



Roedd amseru'r cwrs yn ardderchog. Mae'r geiriau "pan fo'r myfyriwr yn barod, bydd yr athro yn ymddangos" yn dod i'r meddwl. Os ydw i'n onest, roedd amheuan mawr ynglŷn â'm gallu i reoli tîm i'r lefel nesaf ar y pryd.

Roedd y ddau ddiwrnod o ddysgu drwy brofiad ar ddechrau LEAD yn gymaint o agoriad llygad a newidiodd fy agwedd tuag at y busnes, y staff a'u mwynhad yn y gwaith.

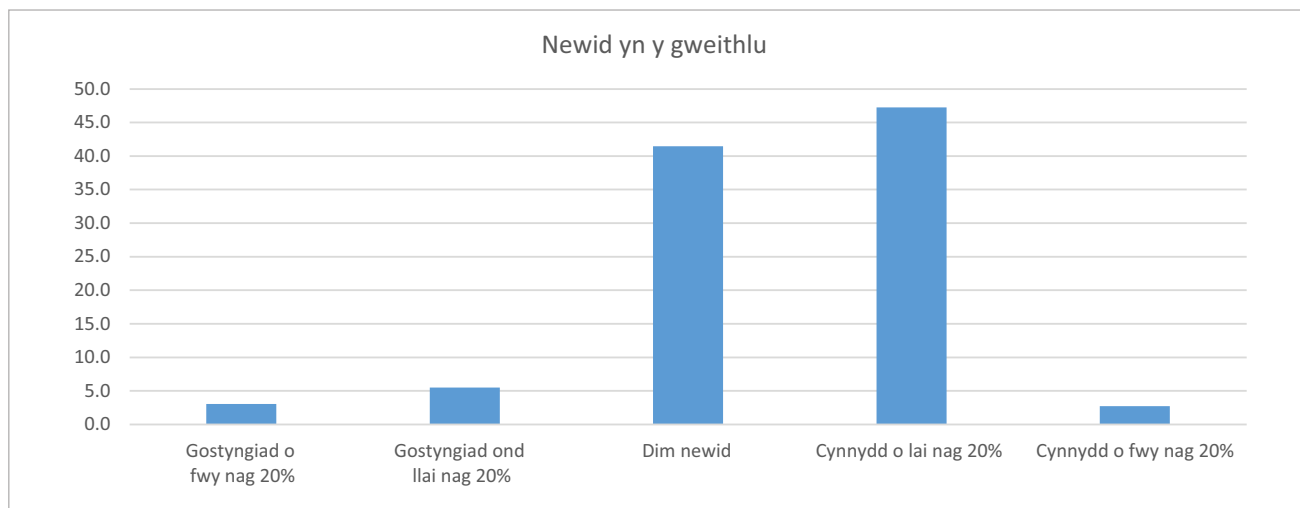
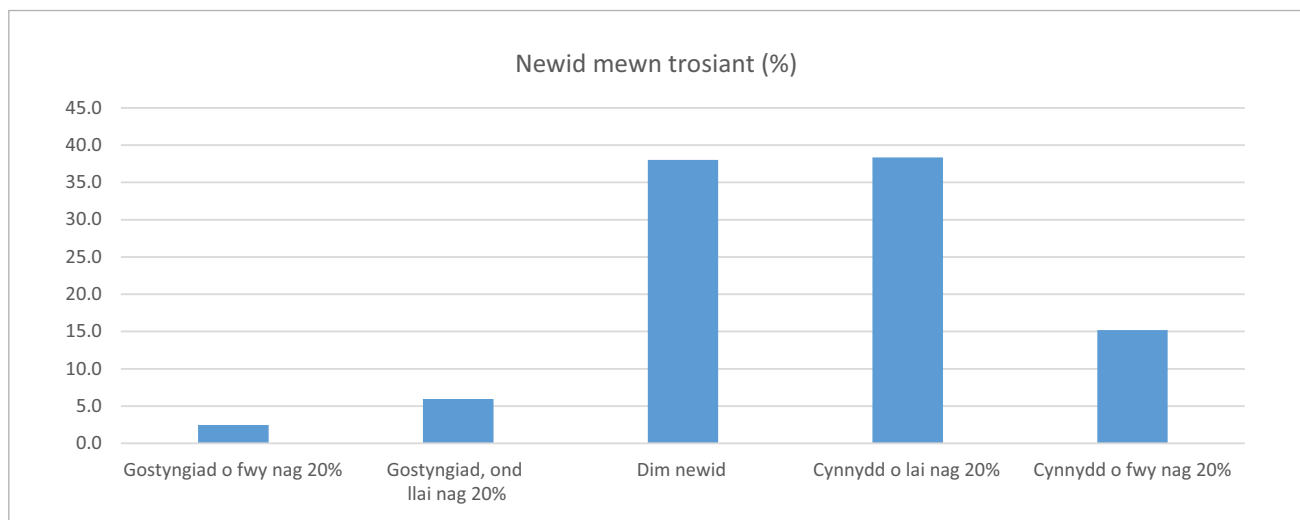
**BEN RUDDLE, PERCHENNOG MASNACHFRAINT,
CYFRANOGWR LEAD CYMRU**

TUEDDIADAU TROSIANT A CHYFLOGAETH

Mae canlyniadau'r cyfranogwyr a gwblhaodd y rhaglen yn awgrymu bod trosiant y rhan fwyaf o fentrau'r cyfranogwyr naill ai wedi cynyddu neu wedi aros yn sefydlog. Fel y gellir gweld yn y tabl isod, llwyddodd 53.5% o'r cyfranogwyr i gynyddu eu trosiant hyd at 20% neu fwy na hynny.

Gwelodd llai na 10% o gwmnïau ostyngiad yn eu trosiant yn ystod 10 mis y rhaglen.

Mae'r un egwyddor yn wir am gynydd o ran y gweithlu. Dywedodd 50% o gyfranogwyr eu bod wedi cynyddu eu gweithlu yn ystod cyfnod y rhaglen.



CYFRANIAD AT DDATBLYGIAD ARWEINYDDIAETH EFFAITH ELFENNAU'R RHAGLEN

	EFFAITH AR GYFLOGAETH		EFFAITH AR DROSIAINT	
	Negyddol	Cadarnhaol	Negyddol	Cadarnhaol
Rhwydweithio Rhwng Cymheiriaid	0.68	82.65	1.37	81.28
Dysgu Drwy Brofiad	1.40	81.82	1.86	83.68
Dosbarth Meistr	2.34	79.21	1.64	79.67
Dysgu Gweithredol	2.10	76.46	0.70	76.46
Cysgodi	2.28	71.32	2.54	71.83
Hyfforddiant Personol	2.39	69.38	1.91	69.86
CMI	4.53	57.87	4.80	58.67
Fforwm Ar-lein	5.22	44.58	4.02	46.59

Mae'r tabl uchod yn dangos y sgôr cydberthyniad (yn hytrach na'r sgôr fel canran) rhwng yr elfennau o'r rhaglen a oedd fwyaf poblogaidd gan y cyfranogwyr a'r newidiadau cadarnhaol o ran cyflogaeth neu drosiant. Defnyddir hyn i nodi pa rannau o'r rhaglen a gynhyrchoedd yr ymateb a'r buddion mwyaf cadarnhaol ar gyfer cyfranogwyr.

Mae'r data 'cadarnhaol' yn cynrychioli perchnogion-reolwyr a ddywedodd fod elfennau'r rhaglen braidd yn ddefnyddiol, yn ddefnyddiol ac yn ddefnyddiol iawn a hefyd bod trosiant a chyflogaeth wedi aros yn sefydlog neu wedi cynyddu hyd at 20% a mwy. Mae'r data 'negyddol' yn cynrychioli'r perchnogion-reolwyr a ddywedodd fod elfennau'r rhaglen yn anefnyddiol neu'n niwtral a bod eu gweithlu a'u trosiant wedi gostwng hyd at 20% a mwy.

Mae'r canfyddiadau a gyflwynir yn y tabl uchod yn awgrymu bod pob elfen o'r dysgu wedi cael dylanwad cadarnhaol ar ddatblygiad busnes, o ran effaith ar naill ai cyflogaeth neu drosiant. Er y nodir tuedd cadarnhaol

ar gyfer pob elfen o'r rhaglen, roedd rhai elfennau'n fwy dylanwadol nag eraill.

Disgrifir y dysgu drwy brofiad dros nos a'r rhyngweithio rhwng cymheiriaid fel elfennau mwyaf defnyddiol y cwrs a cheir cydberthynas uchel rhwng y rhai a nododd hyn a gwelliannau mewn trosiant a chyflogaeth. Dywedodd mwy nag 80% o'r perchnogion-reolwyr a ddarparodd ddata fod y ddwy elfen hyn o'r rhaglen: braidd yn ddefnyddiol, yn ddefnyddiol neu'n ddefnyddiol iawn a bod eu trosiant a'u cyflogaeth wedi elwa. Mae'n ddiddorol sylwi bod y gydberthynas rhwng yr elfennau llai defnyddiol ym marn y cyfranogwyr (h.y. negyddol) a newidiadau negyddol mewn cyflogaeth neu drosiant yn is, sy'n dangos bod elfen benodol yn annhebygol o gael effaith negyddol ar drosiant neu gyflogaeth os nad oedd yn boblogaidd gan gyfranogwyr. Mae'r data yn cadarnhau bod dyluniad y rhaglen yn dylanwadu ar y perthnasoedd cryf a hwyluswyd o ganlyniad ac mae'n ategu'r ddamcaniaeth a) ei bod yn well gan arweinwyr busnesau bach ddysgu mewn ffyrdd sy'n cynnwys pobl eraill ac elfennau ymarferol a b) bod effaith gadarnhaol ar dwf menter lle bo'r dull dysgu'n briodol ac yn cael ei ffafrio gan y cyfranogwyr.

GWERS 4: Mae'n rhaid i'r tîm datblygu arweinyddiaeth fod yn ymatebol, yn gredadwy ac yn ddilys

Fel y nodwyd o'r blaen, roedd rhaglen LEAD Cymru'n seiliedig ar ddysgu drwy brofiad ac yn annog perchnogion-reolwyr busnes i adolygu eu harddulliau arwain a chanolbwyntio ar newid er mwyn ysgogi twf. Yn ogystal â hyn, ychwanegodd Arwain Twf elfen ffurfiol o fyfyrta a chynllunio at brosesau arwain. Dyluniwyd y rhaglenni cyfunol i hwyluso mabwysiadu arddulliau arwain mwy effeithiol ac i roi cyfle i arweinwyr ryngweithio â chymheiriaid a modelau rôl na fyddent wedi cwrdd â nhw fel arall. Gwelwyd allbynnau uniongyrchol y gweithgarwch hwn - cyfranogwyr yn dweud bod eu gallu i feddwl a gweithredu'n strategol wedi gwella a bod ganddynt fwy o hyder yn eu harweinyddiaeth - ond adroddwyd yn gyson hefyd am rai deilliannau dysgu llai amlwg o ganlyniad i'r rhaglen, ni waeth a oeddent yn cael eu haddysgu neu eu cyflwyno yn ystod yr elfennau dysgu amrywiol ai peidio.

Ni chyflwynwyd sgiliau ymarferol megis rheoli amser, dirprwyo, cynllunio strategol, llunio a chynnal polisiau cyson neu gyfleu gweledigaeth yn uniongyrchol yn y rhaglen. Fodd bynnag, ystyrir bod y rhain yn asiantau gwella perfformiad busnes sy'n deillio o wella arweinyddiaeth y mae cyfranogwyr yn eu priodoli i'r dysgu yn ystod y rhaglen 10 mis. Ceir tystiolaeth hefyd nad oes angen aros tan ddiwedd y cwrs i weld ei effaith. Gwelir perchnogion-reolwyr yn arallgyfeirio, yn mentro i farchnadoedd newydd ac yn ail-lunio amcanion ac uchelgeisiau busnes cyn cwblhau'r cwrs. Ymddengys eu bod wedi eu sbarduno gan y cwrs a'u bod wedi eu grymuso i roi newid ar waith, yn hytrach nag aros i gwblhau'r cwrs.

Ymddengys fod yr arferion dysgu a gyflwynir yn ystod y rhaglen, sef dysgu drwy arsylwi, gan gymheiriaid, drwy

gael syniadau gan fodolau rôl credadwy a thrwy fyfyrta strwythuredig, yn ysgogi neu'n ysbrydoli cyfranogwyr i geisio sgiliau eraill a'u rhoi ar waith.

Mae adborth gan gyfranogwyr yn ystod y rhaglenni cyfunol wedi cadarnhau i ni bod rôl a statws y bobl sy'n cyflwyno'r rhaglen yn hollbwysig. Mae cyfranogwyr yn dweud yn aml y gallent ymddiried yn yr hwyluswyr a'r hyfforddwyr oherwydd eu bod 'wedi bod yn yr un sefyllfa ac wedi cael yr un profiadau' fel perchnogion cyfredol neu flaenorol busnesau bach, ac y gallai'r cyfranogwyr a'r addysgwyr uniaethu â'i gilydd, a oedd yn hwb i gyfathrebu ac empathi. Ymddengys fod credadwyaeth yr hwyluswyr, yr hyfforddwyr a'r siaradwyr yn elfen bwysig wrth ennyn diddordeb y cyfranogwyr yn y dysgu ond byddai'n fwy cywir dweud bod diffyg credadwyaeth yn arwain at ddiffyg diddordeb. Cafodd hyn effaith ar rwydweithio rhwng cymheiriaid, y setiau dysgu gweithredol a'r myfyrta a oedd yn cefnogi pob dosbarth meistr. Canfuwyd mai yn yr amgylcheddau dysgu llai strwythuredig hyn roedd yr wybodaeth yn cael ei hatgyfnerthu yn sgil y dosbarthiadau meistr. Nid oedd y deiliant dysgu yn golygu bod y cyfranogwr wedi amsugno'r wybodaeth a gyflwynwyd iddo a'i fod yn gallu ei hailadrodd, ond yn hytrach ei fod wedi amsugno'r wybodaeth ac wedi ystyried sut y gallai fod yn berthnasol i'w amgylchiadau personol a'i gyd-destun busnes.

Mae'r adran nesaf yn crynhoi'r agweddau allweddol ar hyn, ynghyd â'r gwersi eraill a ddysgwyd ac mae'n nodi'r argymhellion a awgrymir gan yr ymchwil.

ADRAN 3: Argymhellion ar Gyfer Gwella Rhaglenni Datblygu Arweinyddiaeth i Arweinwyr Busnesau Bach a Chanolig

Mae'r adroddiad hwn wedi nodi'r gwersi a ddysgwyd o bum mlynedd rhaglenni LEAD Cymru ac Arwain Twf. O ganlyniad i'r profiad llwyddiannus hwn, rydym wedi llunio barn gref, yn seiliedig ar ymchwil gynhwysfawr, am yr hyn sy'n gwneud rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i arweinwyr busnesau bach a chanolig yng Nghymru'n llwyddiannus. Rydym wedi rhestru'r argymhellion hyn isod, ynghyd â'r heriau penodol maent yn ymdrin â hwy.

GWERS 1: Mae arweinwyr yn dysgu gyda'i gilydd, ond maent i gyd yn unigryw

Yn ogystal â'r carfannau o gyfranogwyr cymysg, mae gweithio gyda chyfranogwyr o'r un sector, rhyw a darpar arweinwyr wedi cadarnhau'r ffyrdd y gall datblygiad arweinyddiaeth fod yn effeithiol. Er bod y buddion penodol yn amrywio rhwng y grwpiau hynny, ni ellir gwadu gwerth dysgu gan gymheiriaid, o fewn grŵp y cyfranogwyr neu'r tu allan iddo.

C1. Sut gallwn barchu amrywiaeth a natur unigryw cyfranogwyr, ond ar yr un pryd bwysleisio'r heriau cyffredin sy'n cysylltu arweinwyr busnesau bach a chanolig a sicrhau eu bod yn cael cyfleoedd i fynd i'r afael â nhw ar y cyd.

ARGYMHELLIAD 1: Gweithio gyda grwpiau sector a grwpiau cynrychioladol i nodi anghenion datblygu penodol arweinwyr busnesau bach a chanolig.

ARGYMHELLIAD 2: Creu cyfleoedd i grwpiau sector penodol rwydweithio â grwpiau mwy amrywiol o gyfranogwyr, drwy rannu sesiynau a digwyddiadau.

ARGYMHELLIAD 3: Cynnal rhaglenni dros gyfnodau cymharol hir, cynnwys arbenigwyr credadwy a gweithgareddau dysgu drwy brofiad. Cynnal digwyddiadau mewn amgylcheddau sy'n ysgogi dysgu entrepreneuraid, gan annog cyfranogwyr i fod yn ddysgwyr annibynnol, ar frig yr ysgol dysgu drwy brofiad (gweler Ffigur 2).



Yn ystod y cwrs, roedd modd gweld pobl a oedd yn dawel ac yn swil i ddechrau yn datblygu'n arweinwyr mwy hyderus a rhyngweithiol drwy rannu a thrafod profiadau â'i gilydd o'n busnesau ein hunain. Roedd y dosbarthiadau meistr yn benodol yn ddigwyddiadau ysbrydoledig, wedi'u cyflwyno'n dda, a oedd yn eich ysgogi i feddwl sut i roi'r wybodaeth a ddysgwyd ar waith yn eich busnes eich hun.

Mae'r busnes wedi bod yn tyfu tua 10% yn flynyddol ers 2005, ond mae rhaglen LEAD wedi rhoi i mi'r hyder i anelu'n uwch yn y dyfodol drwy ehangu'r busnes ymhellach (mae gennym darged o gynyddu trosiant £3miliwn yn ystod y tair blynedd nesaf a bwrw'r targed £10miliwn), gan ganolbwyntio ar y pethau cadarnhaol a dod o hyd i ffyrdd o oresgyn y rhwystrau y gallem eu hwynebu ar y ffordd.

Un o'r agweddau mwyaf cofiadwy ar raglen LEAD Cymru, efallai, yw'r ffrindiau rydych chi'n cwrdd â nhw ar y ffordd, pobl sy'n fodlon rhannu â chi a meithrin perthnasoedd a fydd yn para'n hir ar ôl i'r daith wreiddiol ddechrau.

**TONY PARRY, DELSOL
CYFRANOGWR LEAD CYMRU**

ARGYMHELLIAD 9: Canolbwyntio ar yr elfennau dysgu drwy brofiad a rhwydweithio rhwng cymheiriaid yn y rhaglen sy'n boblogaidd iawn. Gellir rhoi'r deilliannau dysgu ar waith yn uniongyrchol ym menter y cyfranogwr a, thrwy atgyfnerthu cadarnhaol, mae arferion da dysgu'n barhaus yn parhau ar ôl diwedd y rhaglen. Fel arfer, mae'r elfennau dysgu drwy brofiad hyn yn gofyn am fwy o adnoddau ac ni ddylid eu gollwng er mwyn arbedion ariannol tymor byr.

ARGYMHELLIAD 10: Sicrhau bod yr hyfforddiant yn cael ei integreiddio â systemau cefnogi busnes eraill, megis y rhai sy'n canolbwyntio ar dwf cyflym neu wasanaethau arbenigol i gynyddu cyfleoedd datblygu menter ymhellach.

GWERS 4: Mae'n rhaid i ddatblygiad arweinyddiaeth fod yn ymatebol, yn gredadwy ac yn ddilys

Mae'r dulliau dysgu ac addysgu a ddefnyddir yn rhaglenni LEAD Cymru ac Arwain Twf wedi bod yn llwyddiannus. Yn enwedig, cafwyd tystiolaeth o effaith yr ymagwedd strwythuredig newydd a'r pwyslais cynyddol ar fyfyrion personol yn Arwain Twf yn yr adborth a dderbyniwyd gan gyfranogwyr. Daethant yn fwy ymwybodol o'r rheswm pam mae'r dysgu wedi cael effaith ar eu galluoedd arwain. Mae'n amlwg bod dysgu gan gymheiriaid yn hollbwysig ac, fel y dangoswyd gan y cyfranogwyr, mae ymddiriedaeth ymhlith aelodau carfan rhaglen yn ffactor allweddol. Mae'r ymddiriedaeth hon yn cael ei meithrin drwy'r cyfleoedd rhwydweithio anffurfiol ac, yn enwedig, yn ystod y digwyddiadau dysgu drwy brofiad dros nos ar ddechrau pob rhaglen.

C4. Sut gallwn gynnal a gwella safonau dysgu arweinyddiaeth ar gyfer arweinwyr busnesau bach a chanolig yng Nghymru ond parhau i fod yn fforddiadwy hefyd?

ARGYMHELLIAD 11: Dylai unrhyw raglen datblygu arweinyddiaeth o'r math hwn yn y dyfodol fod yn seiliedig ar ymagweddau strwythuredig a phwyslais ar fyfyrion personol.

Cynhyrchwyd yr adroddiad hwn gan yr awduron, ar y cyd â'r canlynol:

