

AcademiWales



#GwasanaethauCyhoeddus



Llywodraeth Cymru
Welsh Government

Rheoli Newid yn Llwyddiannus

Agweddau allanol a mewnol ar newid

hau hadau



Cynnwys

Tud

Cyflwyniad	4
Sut i arwain newid	5
Allanol – strwythur a gwyddoniaeth	6
Arwain newid – wyth cam i'w cymryd	8
Astudiaeth achos – Kotter ar waith: Gwasanaethau Iechyd Meddwl yn Ne Ddwyrain Cymru	10
Cymhlethdod emosiynau yn ystod newid	12
Y Model Newid i Unigolion	14
Theori Arwain drwy Addasu	16
Astudiaeth achos – Arweinyddiaeth Addasu ar waith: Ymddiriedolaeth Gwasanaethau Ambiwlans Cymru	20
Mewnol – cymell a gyrru newid	22
Deallusrwydd Emosiynol	24
Cadernid Meddwl – profi'ch dyfalbarhad	26
Y Llif	28
Casgliad	30
Cyfeiriadau	31

Cyflwyniad

Mae newid yn digwydd o'n cwmpas gydol yr amser, ac yn dibynnu ar ein safbwynt, gall ein gorfodi i wynebu heriau newydd, cyfleoedd newydd i ddysgu, a'r potensial i wneud gwaith mwy diddorol. Ond gall hefyd ein gorfodi i wynebu amgylchiadau sy'n ein siglo, penderfyniadau anodd, a phrosesau sy'n ymddangos yn ddi-ddiwedd.

Waeth ym mha sector y gweithiwn, bydd newid wastad ar droed. Fel rheolwyr ac arweinwyr, felly, rhaid inni sicrhau bod gennym y sgiliau a'r wybodaeth, a'n bod yn ymddwyn yn y ffordd gywir, nid yn unig er mwyn rheoli ein gwaith ein hunain ond hefyd er mwyn ein helpu i arwain pobl eraill drwy'r elfennau personol a phroffesiynol sydd ynghlwm wrth newid.

Bodd pob newid a wynebwn yn amrywio o ran ei faint, y bobl sy'n rhan ohono, a'r canlyniadau. Fodd bynnag, mae ymchwil o'r byd busnes a'r byd academiaidd wedi dangos y gellir defnyddio dulliau tebyg er mwyn rhoi ar waith dactegau 'caled' a 'meddal' a rheoli newid yn llwyddiannus.

Sut i arwain newid

“People don’t resist change they resist being changed”

Peter Senge, 1990

Er nad oes un ffordd benodol o fynd ati i arwain newid, mae sawl fframwaith, model a dull gwahanol ar gael. Mae'r ddogfen Hau Hadau hon yn rhoi ichi flas o'r rhain ac yn rhoi awgrymiadau ar gyfer canfod cydbwysedd rhwng **strwythur a gwyddoniaeth allanol** newid, a'r hyn sy'n **cymell ac yn gyrru newid yn fewnol** ymhlith y bobl sy'n rhan ohono.

Drwy ddeall y theorïau ymddygiadol hyn yn ystod newid, a thrwy ddefnyddio'r dulliau strwythuredig yn eich gwaith eich hun, bydd mwy o siawns ichi lwyddo.

Allanol Strwythur a gwyddoniaeth

- 8 Cam i Arwain Newid Sefydliadol
- Taith Grwpiau yn ystod Newid
- Y Model Newid i Unigolion
- Arwain Newid drwy Addasu

Cydbwysedd



Mewnol Cymell a gyrru newid

- Deallusrwydd Emosiynol
- Cadernid Meddwl
- Y Llif

Mae'r cyhoeddiad hwn yn cyflwyno'r modelau a'r theorïau hyn, ac yn argymhell rhagor o ddeunydd darllen ym mhob maes, gan gynnwys cyhoeddiadau eraill Hau Hadau sy'n edrych ar wella'n barhaus ac arwain drwy addasu.

Bydd y cynnwys yn ddefnyddiol er mwyn datrys problemau wrth ichi wynebu heriau eich prosiect newid eich hun.

Allanol – strwythur a gwyddoniaeth

Mae'r elfennau allanol yn y broses newid yn ymwneud â sut y gall y strwythurau a ddefnyddiwn a'r camau a gymerwn ein galluogi i reoli'r pethau hynny sydd ar y tu allan wrth arwain newid.

Bydd y modelau isod yn ein helpu i fod yn eglur wrth feddwl a chyfathrebu, i reoli ymddygiad pobl eraill, ac i ail-greu a gwerthuso ein cynlluniau dro ar ôl tro.

- 8 Cam i Arwain Newid Sefydliadol
- Taith Grwpiau yn ystod Newid
- Y Model Newid i Unigolion
- Arwain Newid drwy Addasu

Mae unrhyw her sy'n ymwneud â newid agweddau, credoau a ffyrdd o ymddwyn yn galw am sgiliau gwahanol i'r rheini sy'n cael eu defnyddio wrth wynebu heriau technegol pan fydd ateb parod ar gael. Unwaith y gellir canfod beth ydynt, mae modd goresgyn yr heriau hyn i addasu drwy ddilyn chwe egwyddor sylfaenol (Heifetz a Linsky, 2002). Bydd y rhain yn eich galluogi i benderfynu ar y cydbwysedd cywir wrth arwain, rhwng y dull gweithrediadol sy'n defnyddio amcanion, gwobrau a phŵer i gyflawni tasgau, a'r dull trawsffurfiol sy'n cymell ac yn ysbrydoli drwy weledigaeth, ymddiriedaeth a gwerthoedd – sef elfennau hanfodol wrth arwain newid drwy addasu.



Arwain newid – wyth cam i'w cymryd

“Regarded by many as the authority on leadership and change, Dr. John Kotter is a New York Times best-selling author, award winning business and management thought leader, business entrepreneur, inspirational speaker, and Harvard Professor.”

Kotter International, 2016

Cyflwynodd Dr John P Kotter ei fodel wyth cam i'r byd busnes ddiwedd yr ugeinfed ganrif. Ers ei gyhoeddi yn ei lyfr 'Leading Change' (1996), mae sawl theori busnes wedi defnyddio model Kotter yn sail.

Cyhoeddodd Kotter ei wyth cam ar gyfer arwain newid sefydliadol ar ôl astudiaeth 10 mlynedd a edrychodd ar 100 o gwmnïau a oedd wedi ceisio trawsnewid eu hunain.

Mae'r wyth cam ar gyfer arwain newid sefydliadol (Kotter, 1996) yn rhoi fframwaith cadarn i'ch helpu i gynllunio newid, er mwyn sicrhau bod gennych y bobl, y sgiliau a'r wybodaeth iawn i roi'r newid ar waith, ynghyd â'r fformat cywir i newid a gwreiddio diwylliant newydd yn y sefydliad.

'Over four decades, Dr. Kotter observed countless leaders and organizations as they were trying to transform or execute their strategies. He identified and extracted the success factors and combined them into a methodology, the award-winning 8-Step Process.'

Kotter International, 2016



Yr 8 Cam i Arwain Newid Sefydliadol

Y tri cham cyntaf yw'r sylfaen ar gyfer y newid sydd i ddod. Mae'n bwysig cwblhau'r cam cyntaf a'r ail gam cyn symud ymlaen i'r trydydd. Os ydych chi eisoes wedi dechrau eich prosiect newid, a heb gwblhau'r camau hyn, dychwelwch atynt a threulio mwy amser ar y rhain. Ni ddylech osgoi'r un o'r wyth cam, ac mae hyn yn allweddol er mwyn llwyddo.

1. Sefydlu ymdeimlad o frys

Rhowch ysgytwad i'r sefydliad gan greu rheswm amlwg pam fod angen newid – mae Kotter yn awgrymu, er mwyn i newid fod yn llwyddiannus, fod angen i 75% o reolwyr y sefydliad ymroi i'r newid hwnnw. Mewn geiriau eraill, mae'n rhaid gweithio'n galed ar y cam cyntaf, a threulio amser sylweddol a rhoi egni i sefydlu'r ffaith bod brys, cyn symud ymlaen i'r camau nesaf.

2. Creu clymblaid i arwain y gwaith

Ewch ati i sefydlu grŵp o bobl o sawl lefel, o sawl maes, a chanddynt ddigon o bŵer i arwain y newid – gan gofio am yr egwyddor bod angen i 75% o bobl ymroi iddo.

- **Safle a Phŵer:** a oes digon o bobl allweddol yn rhan o'r prosiect, yn enwedig rheolwyr llinell?
- **Arbenigedd:** a oes cynrychiolaeth ddigonol o bobl sy'n meddu ar arbenigedd berthnasol yn y maes, er mwyn gwneud penderfyniadau doeth a deallus?
- **Hygrededd:** a oes gan y grŵp ddigon o bobl a chanddynt enw da ac a fydd yn cael eu cymryd o ddifrif?
- **Arweinyddiaeth:** a oes gan y grŵp ddigon o arweinwyr amlwg a da er mwyn gyrru'r broses yn ei blaen?

3. Datblygu weledigaeth a strategaeth

Lluniwch weledigaeth a chynllun strategol i lywio'r broses newid. Dylai fod yn ddarlun clir o natur y sefydliad yn y dyfodol.

4. Cyfathrebu'r weledigaeth ar gyfer newid

Lluniwch a rhowch ar waith strategaeth gyfathrebu i roi negeseuon cyson am y weledigaeth newydd a'r cynllun strategol. Dywed Kotter nad ydym yn cyfathrebu ddeg gwaith ddigon. Mae angen creu a lledaenu neges fel petai'n 'dôn gron' wrth sôn am y newid, a hynny gan werthu'r newid i gynifer o bobl â phosibl mor aml â phosibl.

5. Caniatáu gweithredu eang

Ceisiwch gael gwared ar rwystrau i newid, a defnyddio elfennau wedi'u targedu yn y broses newid er mwyn trawsnewid y sefydliad. Ceisiwch annog pobl i fentro a datrys problemau'n greadigol.

6. Gwella rhai pethau'n sydyn

Cynlluniwch ar gyfer sefyllfa lle bydd pobl ar eu hennill neu lle gellir gwella rhai pethau'n sydyn. Cydnabyddwch a gwobrwywch bobl sy'n cyfrannu at hyn.

7. Atgyfnerthu llwyddiannau a chynhyrchu mwy o newid

Dylai'r gynghrair lywio ddefnyddio'r hygrededd o'r gwelliannau sydyn i newid pethau ymhellach. Daw rhagor o bobl yn rhan o'r broses newid wrth i'r newid ledaenu drwy'r sefydliad. Gwneir ymdrechion i adfywio'r broses newid.

8. Gwreiddio'r diwylliant newydd

Atgyfnerthwch y newidiadau drwy ddangos y cysylltiadau rhwng y prosesau a'r ffyrdd newydd o ymddwyn a llwyddiant sefydliadol. Datblygwch dulliau i sicrhau bod yr arweinwyr yn adeiladu ar y llwyddiannau.

Astudiaeth achos – Kotter ar waith: Gwasanaethau Iechyd Meddwl yn Ne Ddwyrain Cymru

Nodwyd yr angen am Strategaeth Iechyd Meddwl ddiwygiedig sydd wedi'i hailwampio, fel un o'r blaenoriaethau allweddol ar draws nifer o sefydliadau gwasanaeth cyhoeddus, gan gynnwys Bwrdd Iechyd Prifysgol Aneurin Bevan, pum awdurdod lleol a darparwyr trydydd sector yn rhanbarth Gwent.

Fel sy'n digwydd mor aml mewn sefydliadau, dechreuodd arweinwyr a rheolwyr ar gam 3 o 8 cam Kotter wrth lunio cynllun strategol. Pan ofynnodd y sefydliadau am adborth oddi wrth y gymuned, gwelwyd bod difaterwch yn ogystal â beirniadaeth nad oedd y cynllun drafft yn addas. Dyna pryd yr awgrymodd Prif Weithredwr y Bwrdd Iechyd ar y pryd y dylid bwrw ati mewn ffordd wahanol.

1 Sefydlu ymdeimlad o frys

Yn hytrach nag un sefydliad yn gwneud y gwaith i gyd a chyflwyno'r strategaeth i eraill, treuliyd amser yn ymgysylltu â'r holl reolwyr, gan adeiladu ymdeimlad o fomentwm o'r angen am ddull newydd o weithio a newid ystyrion i'r gwasanaethau. Cymerodd hyn rai misoedd i'w wireddu, ond roedd yn hollbwysig er mwyn sicrhau bod y bobl iawn yn cyfrannu ar bob lefel. Darparu gwasanaethau oedd y canolbwynt, yn hytrach na llunio'r ddogfen.

2 Creu clymblaid i arwain y gwaith

Mae'r egni a gyfrannodd arweinwyr yn ystod cam 1 yn golygu bod y bobl iawn wedi dod at ei gilydd mewn grŵp traws-swyddogaethol a oedd yn cynnwys defnyddwyr gwasanaethau yn ogystal â darparwyr. Y grŵp hwn oedd yn gyfrifol am arwain y newidiadau i'r gwaith a'r gwasanaethau. Nid oeddent o reidrwydd y bobl mewn pŵer, ond y bobl yr oedd eu mewnbyn yn hollbwysig i greu gwasanaethau addas.

3 Datblygu gweledigaeth a strategaeth

Crëwyd y weledigaeth, y strategaeth a'r cynllun drwy gyfres o ddigwyddiadau ymgysylltu, drwy ddechrau gyda defnyddwyr gwasanaethau yn cwrdd â rheolwyr a darparwyr ac yn cyd-greu drwy weithdai. Defnyddwyd offer a dulliau gwahanol i ddatblygu strategaeth a fyddai'n gweithio go iawn ar gyfer y bobl oedd ei hangen. Er enghraifft, mewn un gweithdy, roedd defnyddwyr, rheolwyr ac uwch arweinwyr yn sgwrsio, yn rhannu ac yn llunio beth roeddent am weld ar ddarnau mawr o bapur, gan ystyried bob agwedd o'r gwasanaeth – o amserlenni bysiau sy'n cyd-fynd ag amseroedd y clinig i olwg yr ystafelloedd triniaeth a'r amgylchedd yn y manau ymgynghori.

4 Cyfathrebu'r weledigaeth am newid

Rhannodd y prif sefydliadau yr ymgyrch o gyfathrebu'r weledigaeth a'r strategaeth er mwyn cyrraedd pawb oedd yn darparu ac yn derbyn y gwasanaethau. Y ddau ffactor allweddol o ran llwyddiant oedd y dull 'fel tŷn gron' – gan ystyried pwynt Kotter mewn gor-gyfathrebu a sicrhau bod y negeseuon yr un peth oddi wrth y sefydliadau a'r prif randdeiliaid. Cafodd y cysondeb hwn ei werthfawrogi yn benodol gan ddefnyddwyr gwasanaethau.

5 Caniatáu gweithredu eang

Bu arweinwyr sefydliadau yn chwilio'n ddyfal ac yn gefnogol o ffyrdd gwahanol ac arloesol o ymgysylltu a chreu'r strategaeth a'r modelau gwasanaeth newydd. Roeddent yn cydnabod eu rhan wrth alluogi pobl eraill i ddysgu drwy'r broses ymgysylltu a'r broses newid yn ogystal â'u cyfrifoldeb i gael gwared ar rwystrau tuag at newid. Mae enghreifftiau o hynny'n cynnwys rhyddhau cyllidebau ac adnoddau i weithio mewn ffyrdd gwahanol ac ar draws ffiniau sefydliadol, cefnogi penodiadau a swyddi ar y cyd a chael gwared ar reolaeth rheoli.

6 Gwella rhai pethau'n sydyn

Roedd yn bwysig dathlu llwyddiannau yn gynnar er mwyn cadw'r momentwm a'r ymgysylltu ac i ddangos nad rhywbeth byr dymor yn unig oedd hwn ond un a fyddai'n cael ei gynnal gydol y strategaeth gyfan. Dangoswyd y digwyddiadau ymgysylltu i bobl eraill allu dysgu oddi wrthynt, a dechreuwyd proses adolygu ffurfiol o'r cychwyn cyntaf.

7 Atgyfnerthu llwyddiannau a chynhyrchu mwy o newid

Gofynnwyd am adborth parhaus gan y rheini fu'n helpu i greu'r gwasanaethau newydd (y glymblaid arweiniol) a daeth gwelliannau yn rhan ganolog o ddarparu gwasanaethau. Gwnaeth arweinwyr y sefydliadau eu rhan wrth sicrhau bod cefnogaeth am fwy o newid a'u galluogi i adeiladu ar yr hyn weithiodd yn y gorffennol. Cafodd perthnasau ac ymddiriedaeth eu cryfhau, a gallai mwy o newid ddigwydd o ganlyniad.

8 Gwreiddio'r diwylliant newydd

Mae'r dull llwyddiannus a gymerwyd wrth ddatblygu'r strategaeth hon wedi ennill nifer o wobrau arloesi a darparu gwasanaethau, gan ddod yn rhan o wead y rhanbarth. Mae'r arweinyddiaeth a'r perthnasau a ddatblygwyd wedi dod yn sail i gydweithio cryfach ar draws y sector.

Cymhlethdod emosiynau yn ystod newid

Mae taith grwpiau yn ystod newid (Satir, 1991) a'r model newid i unigolyn (Kübler-Ross, 1969) yn dangos y seicoleg sydd y tu ôl i'r ffyrdd y gallwch ddisgwyl i bobl ymateb yn ystod unrhyw raglen newid. Bydd deall a rhagweld y rhain yn eich helpu gyda realiti rhoi wyth cam Kotter ar waith ymhlith pobl a thimau go iawn.

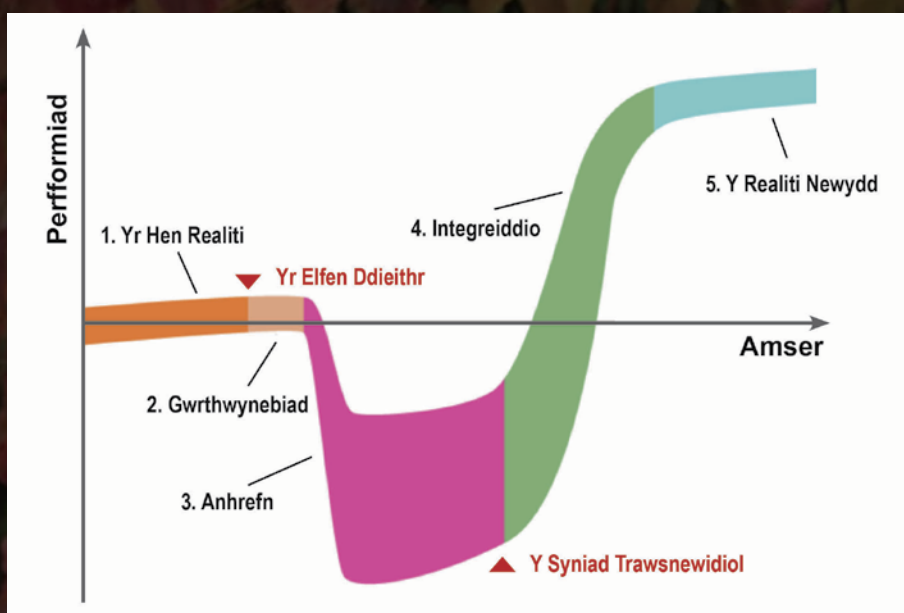
Gwnaeth Virginia Satir, y seicotherapydd a'r awdur, waith helaeth yn edrych ar y ddeinameg a'r teithiau y bydd unigolion a grwpiau (teuluoedd) yn eu profi wrth wynebu newid. Caiff gwaith Satir ei ystyried yn sylfaen i holl therapi teulu, ac mae wedi'i ehangu a'i addasu ar gyfer y gweithle.

Sylwodd Satir fod y newidiadau y mae unrhyw deulu'n eu hwynebu yn dilyn patrwm tebyg. Mae'r un patrwm i'w weld ymhlith grwpiau yn y gwaith. Mae mwy o berthynas rhyngom, a chawn fwy o effaith ar ein gilydd, nag y byddwn yn aml yn sylweddoli. Os yw gwaith Satir wedi gwneud unrhyw beth, sylweddoli pa mor normal ac anochel yw'r patrwm hwn yn ystod newid yw'r peth hwnnw.

Os gall sefydliadau a rheolwyr ddygymod â'r patrymau hyn, bydd hi'n haws iddynt newid pethau pan fydd hynny'n effeithio ar bobl eraill.

Taith Grwpiau yn ystod Newid

Mae model newid Satir yn dangos y pum cam emosiynol y mae grwpiau sy'n wynebu newid yn eu profi, o'r hen realiti, i wrthwynebiad, i anhrefn, i integreiddio, i'r realiti newydd.



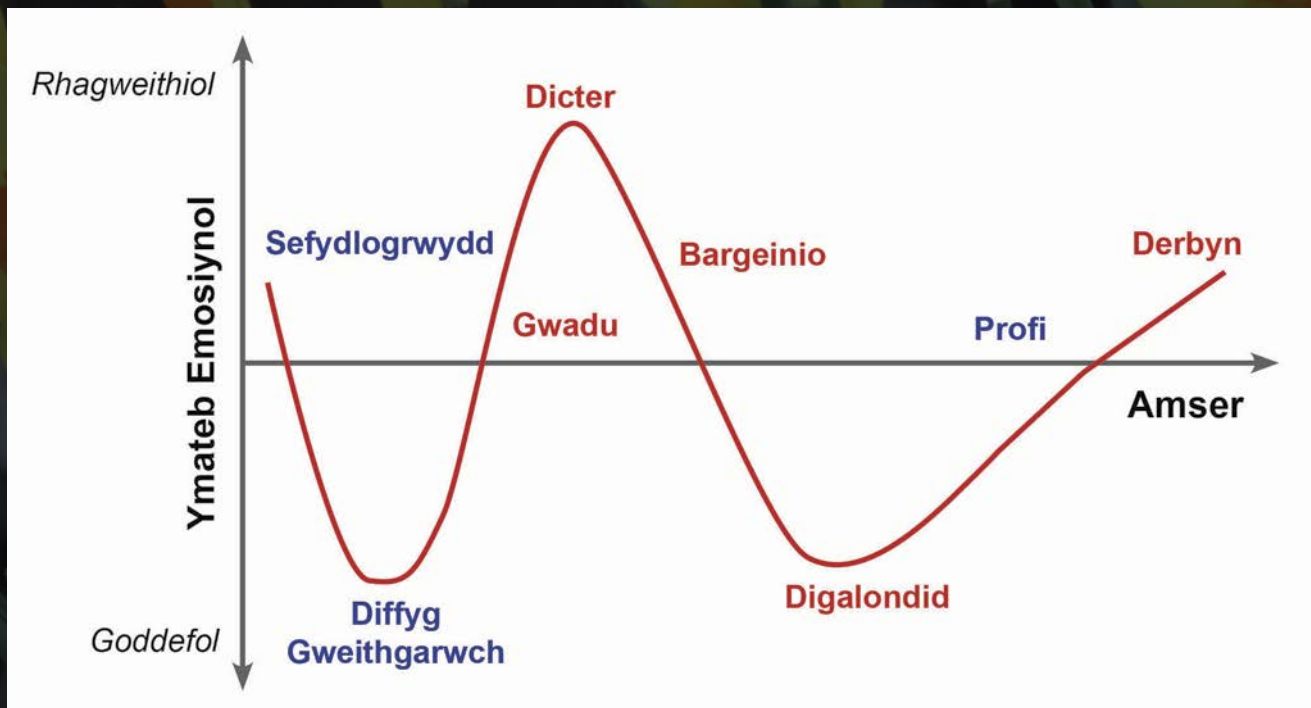
Camau yn y daith yn ystod newid	Sut i helpu grwpiau i bontio'r camau
<p>Cam 1: Yr hen realiti</p> <p>Mae'r grŵp yn gyfarwydd â'i amgylchiadau. Mae patrwm o ran sut y mae'n perfformio yn un cyson. Mae perthnasau sefydlog yn rhoi i'r aelodau ymdeimlad o berthyn a hunaniaeth. Mae'r aelodau yn gwybod beth i'w ddisgwyl, sut i ymateb, a sut i ymddwyn.</p>	<p>Helpu pobl i geisio cael gwybodaeth a chysyniadau ar gyfer gwella o'r tu allan i'r grŵp. Yn y gwaith, mae hyn yn golygu edrych y tu hwnt i'r grŵp neu'r sefydliad ei hun tuag at bobl eraill sydd eisoes yn ymddwyn yn wahanol.</p>
<p>Cam 2: Gwrthwynebiad</p> <p>Mae'r grŵp yn wynebu elfen ddieithr ac mae angen ymateb i hyn. Lleiafrif bychan sy'n ceisio newid pethau fydd yn cyflwyno'r elfen hon yn aml, ac mae'n gorfodi'r aelodau sydd â'r farn bwysicaf am hyn i wynebu pwnc hollbwysig.</p>	<p>Helpu pobl i fod yn fwy agored, i fod yn ymwybodol, ac i oresgyn yr ymateb i wadu pethau, osgoi pethau, neu feio pobl.</p>
<p>Cam 3: Anhrefn</p> <p>Mae'r grŵp yn camu i'r anwybod. Mae perthnasau'n chwalu. Efallai na fydd yr hen ddisgwyliadau'n berthnasol mwyach, efallai na fydd hen ffyrdd o ymateb yn effeithiol; ac efallai na fydd modd ymddwyn fel y gwnaed cynt.</p>	<p>Helpu i greu amgylchedd diogel sy'n galluogi pobl i ganolbwyntio ar eu teimladau, i gydnabod eu hofnau, ac i ddefnyddio systemau cymorth. Helpu'r rheolwyr i osgoi difetha pethau drwy geisio canfod atebion gwrthiol ar y pwynt hwn.</p>
<p>Cam 4: Integreiddio</p> <p>Mae'r aelodau'n canfod syniad trawsnewidiol sy'n dangos sut y gall yr elfen ddieithr fod o fudd iddynt. Mae'r grŵp yn cyffroi. Mae perthnasau newydd yn datblygu sy'n rhoi cyfle i berthyn a meithrin hunaniaeth. Gydag ymarfer, mae'r perfformiad yn gwella'n gyflym iawn.</p>	<p>Rhoi sicrwydd a chymorth i ganfod dulliau newydd o ymdopi ag anawsterau.</p>
<p>Cam 5: Y realiti newydd</p> <p>Os yw'r newid wedi'i gyflwyno a'i gymhathu yn dda, mae mwy o gytgord rhwng y grŵp a'r amgylchedd y mae'n gweithio ynddo, ac mae'r perfformiad yn sefydlogi ar lefel uwch nag oedd yn yr hen realiti.</p>	<p>Helpu pobl i deimlo'n ddiogel fel y gallant ymarfer.</p>

Y Model Newid i Unigolion

“Elisabeth Kübler-Ross, M.D. (July 8, 1926 – August 24, 2004) was a Swiss-born psychiatrist, a pioneer in Near-death studies and the author of the ground-breaking book On Death and Dying (1969), where she first discussed what is now known as the Kübler-Ross model. In this work she proposed the now famous Five Stages of Grief as a pattern of adjustment.”

Sefydliad Elisabeth Kübler-Ross, 2016

Wrth wynebu newid, mae unigolion yn profi pum cam emosiynol: gwadu, dicter, bargeinio, digalondid, derbyn.



Gwadu – fel arfer yn ymateb amddiffynnol dros dro sy'n rhoi amser inni amgyffred y newyddion am y newid cyn symud ymlaen i'r camau eraill. Dyma'r cam cyntaf lle bydd rhywun yn fferru ac mewn sioc. Nid ydym am gredu bod y newid yn digwydd. Os gallwn esgus nad yw'r newid yn digwydd, a'i gadw led braich, yna efallai y bydd yn diflannu. Bron fel estrys yn claddu'i ben mewn tywod.

Dictor – pan fyddwn yn sylweddoli bod y newid yn digwydd go iawn ac y bydd yn effeithio arnom, mae'r gwadu fel rheol yn troi'n ddictor. Rydym nawr yn mynd yn ddig ac yn ceisio beio rhywun neu rywbeth arall am achosi i hyn ddigwydd inni.

Bargeinio – rydym yn dechrau bargeinio er mwyn ceisio osgoi'r newid neu ganfod ffordd o ddianc rhag y sefyllfa. Mae'r rhan fwyaf o'r bargeinion hyn yn rhai cyfrinachol lle byddwn yn dweud, 'Os wyf fi'n addo gwneud hyn, yna wnaiff y newid ddim digwydd i mi'. Mewn sefyllfa waith, efallai y bydd rhywun yn gweithio'n galetach ac yn gweithio oriau ychwanegol er mwyn dangos eu bod yn anhepgor, ac er mwyn ceisio sicrhau na fydd y newid yn effeithio arnynt hwy.

Digalondid – pan sylweddolwn nad yw bargeinio am weithio, mae realiti'r newid yn dechrau gwawrio. Ar yr adeg hon, down yn ymwybodol o'r hyn a gollwyd yn sgil y newid, a'r hyn y mae'n rhaid inni ei adael ar ôl. Mae'n bosibl i hyn achosi i bobl deimlo'n drist, yn isel eu hysbryd neu'n ddigalon, ac yn brin o egni.

Mae'r digalondid hwn yn aml i'w weld mewn ffyrdd eraill yn y gweithle. Gall pobl sy'n wynebu newid yn y gwaith gollu'u brwdfrydedd a theimlo'n ansicr am eu dyfodol.

Derbyn – wrth i bobl sylweddoli nad yw brwydro yn erbyn y newid am achosi iddo ddiflannu, maent yn symud i gyflwr lle maent yn ei dderbyn.

Nid yw'n gyflwr hapus, ond yn hytrach mae'n agwedd lle bydd rhywun yn derbyn y newid fel rhywbeth anorfod, ac yn teimlo bod yn rhaid bwrw ymlaen â phethau. Am y tro cyntaf, efallai y bydd pobl yn dechrau ystyried eu hopsynau.

Symud yn gyflym

Mae'n bwysig deall, pa mor benderfynol bynnag ydynt, y bydd y grŵp, y tîm, yr adran, neu'r sefydliad yn symud drwy'r pum cam hyn wrth eu pwysau'u hunain.

Mae'n rhaid i'r cyfnod o anhrefn bara heb i reolwyr ymyrryd i geisio'i fyrhau neu ei ddirwyn i ben. Wrth i'r grŵp symud drwy'r pum cam hyn, bydd unigolion yn symud drwy'r model pum cam i unigolion a ddisgrifiodd Kübler-Ross. Bydd pob unigolyn yn symud wrth ei bwysau'i hun yn ogystal, ac mae'n debygol y bydd pob unigolyn yn gwneud hynny ar gyflymder gwahanol.

Prin yw'r pethau y gall arweinydd eu gwneud i ddylanwadu ar y cylchoedd hyn wrth i bobl ddod i dderbyn newid, ond mae'n bwysig bod yn ymwybodol o'r emosiynau hyn wrth ichi sylwi arnynt.

Theori Arwain drwy Addasu

“To lead is to live dangerously because when leadership counts, when you lead people through difficult change, you challenge what people hold dear; their daily habits, tools, loyalties and ways of thinking, with nothing more to offer than a possibility. Moreover, leadership often means exceeding the authority you are given to tackle the challenge at hand. People push back when you disturb the personal and institutional equilibrium they know.”

Heifetz and Linsky, 2002

Cyhoeddodd Ronald Heifetz a Marty Linsky, dau awdurdod ar arweinyddiaeth, ‘Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading’ yn 2002. Cyfrol oedd hon a oedd yn cyflwyno’u hymchwil maes helaeth i’r modd y mae pobl yn arwain newid. Roedd y gyfrol yn cyflwyno chwe egwyddor ar gyfer arwain yn eu ‘Theori Newid drwy Addasu’, sy’n edrych ar sut y mae gwerthoedd, credoau ac agweddau unigolion yn newid.

Mae Heifetz a Linsky wedi treulio dros 30 mlynedd yn ymchwilio i arweinyddiaeth ac yn dysgu’r pwnc yn Ysgol Lywodraethiant John F. Kennedy ym Mhrifysgol Havard. Hwyl a sefydlodd y Cambridge Leadership Associates sy’n gwneud gwaith ymgynghori, hyfforddiant ac ymarfer hyfforddi ym maes arweinyddiaeth.

‘Heifetz advises heads of governments, businesses, and non-profit organizations throughout the world. His research focuses on creating a conceptual foundation for the study of leadership, creating teaching, training, and consulting methods for leadership practice, and building the adaptive capacity of organizations and societies.’ (Harvard Kennedy School, 2016)

‘Linsky teaches exclusively in the [Harvard Kennedy] School’s executive programs and chairs several of them. A graduate of Williams College and Harvard Law, Linsky has been Assistant Minority Leader of the Massachusetts House of Representatives, writer for The Boston Globe, and Editor of The Real Paper.’ (Harvard Kennedy School, 2016)

Arwain Newid drwy Addasu – Chwe Egwyddor

Egwyddor 1 – Camu ar y balconi

Rhaid i arweinydd allu deall sefyllfa bresennol y busnes. Rhaid iddo ef neu hi ddeall yr ymateb posibl, a'r ymateb go iawn, i newid yn y sefydliad.

Yn drosiadol, rhaid iddo ef neu hi 'gamu ar y balconi' i gael darlun clir o holl weithgarwch y sefydliad. Drwy symud yn ôl ac ymlaen o'r 'maes chwarae' i'r balconi, gall yr arweinydd ennyn cefnogaeth y bobl iawn, yn y ffordd iawn, i wneud y gwaith sy'n angenrheidiol er mwyn addasu pethau. Heb y trosolwg hwn, gall yr arweinydd ddod yn garcharor yn y system.

Mae'r balconi yn caniatáu i'r arweinydd weld yr her wrth addasu (Egwyddor 2).

Egwyddor 2 – Gweld yr her wrth addasu

Yr her fwyaf o beth tipyn ar y cychwyn yw gallu gwahaniaethu rhwng her dechnegol a her sy'n galw am addasu:

- her dechnegol – her y mae rhywun yn gwybod sut i'w datrys
- her sy'n galw am addasu – her nad oes iddi ateb technegol parod

Mae her sy'n galw am addasu yn golygu rhoi sylw i'r bwloch rhwng gwerthoedd, credoau, agweddau a ffyrdd pobl o ymddwyn.

Heriau technegol a heriau sy'n galw am addasu

Caiff claf ddiagnosis ei fod yn ddiabetig – mae'n hysbys bod triniaeth ar gael i drin y symptomau. Mae'r meddyg yn rhoi presgripsiwn ar gyfer inswlin. Her dechnegol yw hon lle mae triniaeth ac ateb parod ar gael.

Mae claf arall yn ordew ac mae hyn yn effeithio ar ei iechyd – gellir goresgyn y rhan fwyaf o'r problemau hyn drwy golli pwysau. Nid oes meddyginiaeth barod ar gael i helpu pobl i golli pwysau – mae angen i'r claf newid ei werthoedd, ei gredoau, ei agwedd a'i ymddygiad. Bwyta'n iachach, bwyta llai, a gwneud mwy o ymarfer corff. Bydd yr ateb er mwyn colli pwysau yn wahanol i bob claf – hyn yw newid drwy addasu.

Mae arwain newid drwy addasu yn golygu newid unigolion: eu gwerthoedd, eu credoau, eu hagweddau a'u hymddygiad, a hynny'n unol â gweledigaeth a strategaeth y sefydliad.

Egwyddor 3 – Rheoli'r gofid

Mae'r egwyddor hon wedi'i rhannu'n dri is-grŵp:

- **Creu'r gwres**

Defnyddio'r wybodaeth (straeon, data a phatrymau) a gasglwyd drwy 'Egwyddor 1 – Camu ar y balconi' i greu'r gwres (y rhesymau dros newid).

- **Trefnu a phenderfynu pa mor gyflym y gwneir y gwaith**

Cytuno ar drefn y broses newid, a phennu amserlen iddo a fydd yn cyd-fynd â'r galw am waith yr adran neu'r sefydliad.

- **Rheoli'r gofid**

Gall yr arweinydd neu'r tîm ganfod ffeithiau sy'n eu gwneud yn anghyfforddus, neu ddechrau cwestiynu eu gallu i wneud y newidiadau dan sylw. Efallai y byddant yn sylweddoli eu bod wedi gwneud camgymeriadau yn y gorffennol. Gwaith yr arweinydd ar yr adeg hon yw delio â'r emosiwn, sicrhau bod modd rheoli lefel y gofid, ac os yw'n bosibl, defnyddio emosiwn i yrru a sbarduno'r newid.

Yr her i arweinwyr wrth annog newid drwy addasu yw gweithio â phethau sy'n groes i'w gilydd; rhoi sylw i deimladau a gwrthdaro mewn ffordd sy'n lleihau eu heffeithiau niweidiol ac yn defnyddio'r egni y maent yn ei greu mewn ffordd adeiladol.

Egwyddor 4 – Parhau i roi sylw i bethau'n ddisgybledig

Rhaid i'r arweinydd barhau i ddisgwyl safon uchel o waith wrth wasanaethu defnyddwyr y gwasanaeth. Mae'n bosibl y bydd pobl yn osgoi gwaith, nid am nad ydynt eisiau gwneud y gwaith hwnnw, ond efallai gan y bydd y newid yn tynnu'u sylw i'r fath raddau nes eu bod yn esgeuluso tasgau sy'n 'rhaid eu gwneud'.

Dylid defnyddio unrhyw wrthdaro'n gadarnhaol – gall safbwyntiau gwahanol fod yn gyfle i ganfod atebion creadigol. Dylid sicrhau bod pobl yn canolbwyntio ar y dasg dan sylw. Mae hyn yn haws os bydd datganiad o ddiben a gwerthoedd wedi'i lunio sy'n galluogi timau i brofi penderfyniadau a chael eu barnu ar sail hwnnw.

Egwyddor 5 – Rhoi'r gwaith yn ôl i bobl

- Parhau i roi cyfrifoldeb – ar ôl canfod y broblem a dechrau chwilio am ateb iddi, rhowch gyfrifoldeb dros roi'r ateb ar waith yn ôl i'r staff. Er mwyn cael diwylliant lle nad oes neb yn beio neb, ac er mwyn i hwnnw fod yn ddiwylliant cyfrifol, rhaid i staff ysgwyddo cyfrifoldeb am eu gwaith
- Defnyddiwch eu gwybodaeth – gwrandewch ar hyn sydd gan staff i'w ddweud, hwy sy'n deall y gwaith orau a'r realiti yw bod y bobl sy'n gwneud y gwaith yn gwybod beth yw'r broblem a bod ganddynt ateb iddi
- Cefnogwch eu hymdrechion – unwaith y bydd staff yn ymdrechu i newid pethau, eu cefnogi yw gwaith yr arweinydd wedyn, gan eu hannog wrth iddynt gynnig syniadau a chael gwared ar rwystrau i hynny

Egwyddor 6 – Amddiffyn lleisiau'r rheini sy'n arwain ar lefel is

Nid oes rhaid aros i'r holl sefydliad fabwysiadu'r ffyrdd newydd o weithio – unwaith i'r rhain gael eu profi, fe ddaw hynny yn nes ymlaen. Yn hytrach, gwaith yr arweinydd yw:

- sicrhau bod llais pawb yn cael ei glywed, ac nad yw'r rheolwyr canol yn teimlo pwysau i reoli'r negeseuon (da neu ddrwg)
- annog a chefnogi diwylliant lle mae parodrwydd i arbrofi a dysgu

Efallai y bydd rhai o'r ffyrdd newydd o weithio yn groes i syniadau a ffyrdd y gorffennol, a'r rheini wedi cael sêl bendith arweinwyr a rheolwyr. Rhaid gwneud penderfyniadau ar sail y dystiolaeth sydd ar gael ar y foment honno, ac wrth i dystiolaeth newydd ddod i'r amlwg, gall hyn alw am newid. Rhaid i arweinwyr dderbyn eu bod o bosibl wedi cyfrannu at benderfyniadau yn y gorffennol lle mae galw erbyn hyn am newid. Wrth arwain newid, bydd yn rhaid ichi reoli pethau sy'n aml yn groes i'w gilydd.



Astudiaeth achos – Arweinyddiaeth Addasu ar waith: Ymddiriedolaeth Gwasanaethau Ambiwylans Cymru (WAST)

Wrth gymryd yr awenau fel Prif Weithredwr dros dro Gwasanaethau Ambiwylans Cymru, roedd Tracy Myhill yn gwybod y byddai her ei harweinyddiaeth yn ymwneud ag addasu. Yn ystod ei misoedd cyntaf, byddai angen i Tracy arsylwi, dehongli ac ymyrryd ar yr amser iawn yn y ffordd iawn, os oedd ei harweinyddiaeth yn mynd i wneud y gwahaniaeth angenrheidiol i'r sefydliad.

Detholiad yw'r canlynol o gyfweiliad gyda Tracy Myhill ym mis Rhagfyr 2015.

Sut wnaethoch chi ddefnyddio'r 'balconi' i ddeall beth oedd yn digwydd yn y sefydliad?

'Mewn nifer o ffyrdd – cymryd cam mawr yn ôl a gofyn cwestiynau, drwy'r amser.

Cwestiynau, cwestiynau, cwestiynau, peidio â rhoi fy marn, tybio dim, peidio derbyn dim, mynd ar hyd y lle yn aml i siarad â staff, cleifion, teuluoedd, pawb.

'Wnes i ddim derbyn unrhyw beth fel ag yr oedd, a byddwn yn dysgu cymaint ag y gallwn ynglŷn â'r hyn ro'dd unigolion yn ei ddweud wrtha'i. Ges i sgysiau, edrychais ar ohebiaeth, cwynion, adborth uniongyrchol, y cyfryngau, gwleidyddion, unrhyw dull o gyfathrebu o'dd yn rhoi sawl persbectif o'r sefydliad, yn enwedig drwy lygaid staff a chleifion.

'Wnes i ganolbwyntio ar safbwyntiau cleifion, gan ofyn i fi fy hun yn gyson 'beth fyddai Mrs Jones Tonypanyd eisiau?' ac un o'r sialensiau addasu cyntaf y sylwais arnyn nhw oedd bod angen i fi gael y sefydliad cyfan o'r un meddylfryd â fi.'

Pa sialensiau addasu eraill ddaeth i'r wyneb yn ystod y misoedd cyntaf?

'Sialens y data a'r ystadegau perfformiad - bob munud o bob dydd, mae pawb yn gwybod sut mae'r Gwasanaeth Ambiwylans yn perfformio - o Brif Weinidog Cymru i lawr. Mae'n system wych o ran bod yn agos-atoch ac am fod ar ben pethau, ond roedd hefyd yn mynd â sylw pob un, gyda phawb yn canolbwyntio ar ffigyrau, pawb, ac ar un rhif yn benodol, ein targed ymateb o wyth munud.

'Ro'n ni'n gwybod bod rhaid mynd i'r afael â hyn os ro'n ni am helpu staff. I fi, creu'r gwres iawn yn y system, i wneud yn siŵr mai'r gwaith oedd y gwaith iawn, yn cael ei wneud yn y ffordd iawn, ac i reoli'r gofid sy'n dod gyda'r targed hwn. Beth o'dd e'n ddweud wrthym ni? Beth o'dd e'n ei olygu? Beth o'dd ei bwrpas? O ble y daeth e? Pam wyth munud? Pam mai fel hyn ry'n ni'n ei fesur? Pam ei fod yn wahanol mewn rhannau gwahanol o Gymru?

'Cefais f'atgoffa o faint yr her addasu gan aelod o staff a ddywedodd 'Dwi'n cyrraedd yno mewn saith munud a ddim yn llwyddo i achub bywyd, ac mae hynny'n llwyddiant. Dwi'n cyrraedd yno mewn naw munud ac yn achub bywyd, mynd â rhywun i uned y galon, a dwi'n methu.

'Erbyn fy wythfed wythnos yn y sefydliad, ro'n ni'n gwybod mai fy mhrif flaenoriaeth fyddai'r staff – ail-gysylltu, cymell, annog a rhoi bach o ffydd yn ôl i'r gweithwyr, drwy'r holl ddulliau oedd ar gael i fi. Yna, ro'n ni'n credu y gallai'r sefydliad llwyddo go iawn.'

Beth mae hyn wedi'i olygu i staff, o ran newidiadau, a beth mae mynd i'r afael â'r sialensiau hyn wedi'i olygu i chi o ran eich ffordd o arwain?

'I staff, mae'n newid yn y ffordd o weithio sydd heb newid ers 40 mlynedd, ry'n ni bellach

yn gweithio mewn ffordd sy'n canolbwyntio ar, ac sy'n mesur, profiad ein cleifion a'u canlyniadau. Dyma'r tro cyntaf erioed i hyn ddigwydd, ry'n ni'n dysgu, yn cynllunio, yn hyfforddi, yn gwerthuso i gyd ar yr un pryd, ac mae yna gryn graffu arnom ni.

'Mae'r ffordd newydd yma o weithio o fudd i'r rhan fwyaf o'n staff, maen nhw'n cael gwybod am bethau yn well, maen nhw'n mynd ar alwadau sydd bellach y galwadau cywir i'w profiad nhw, ac ry'n ni'n bodloni anghenion ein cleifion yn briodol.

Ry'n ni'n gweithredu rhaglenni addysg, hyfforddi a chefnogaeth anferthol, ry'n ni wedi dod ag arbenigedd i mewn atom ni. Ry'n ni'n gofyn i staff fod yn wahanol iawn i'r ffordd maen nhw wedi gweithio yn y gorffennol.

'O ran arweinyddiaeth, dwi'n canolbwyntio ar weledigaeth a diwylliant egnïol, 'gofyn nid dweud', – a dwi'n gwybod na fydd hynny'n digwydd dros nos, ond dwi hefyd yn gwybod bod rhaid talu sylw i hyn drwy'r amser. Y mwyaf fydda i a'r tîm gweithredol yn cael ein gweld, y mwyaf ry'n ni'n ymgysylltu, y mwyaf ry'n ni'n rhoi cefnogaeth i reolwyr, y mwyaf ry'n ni'n grymuso, bydd y sefydliad ar ei ennill o'r herwydd.

'Mae timau yn rhannau allweddol ar draws y sefydliad cyfan, o'r timau sydd ar y ffordd, y rheini mewn canolfannau cyswllt clinigol, Galw lechyd Cymru, Swyddogaethau Corfforaethol, i'r tîm gweithredol a'r bwrdd – mae'n rhaid i ni gyd gynnal ein sylw a chanolbwyntio ar y weledigaeth a'r ymrwymadau ry'n ni wedi sôn cymaint amdany'n nhw. Rhaid i ni ddod i arfer â gwneud hynny drwy'r dydd, bob dydd. Mae cael y bobl iawn ar y daith yn allweddol, ac os nad ydyn nhw, fy lle i yw dod o hyd iddyn nhw a helpu'r bobl hynny sydd ddim eisiau bod yn rhan o'r daith.'

Sut mae cadw ar y llwybr iawn?

'Dyma'r sialens barhaus - creu diwylliant o welliant di-dor. Mae'n rhaid i fi fod yn driw i'r hyn rwy' wedi dweud a'r dull o arwain rwy'n ceisio ei gyflwyno. Mae'n rhaid i fi fod yn gryf a chadw'n wydn pan fydd pwysau arna'i o fewn ac ar draws y system. Mae'n rhaid i fi wneud yn siŵr fy mod yn cadw llygad ar yr amcan mwyaf oll, sef gwella'r sefydliad yn yr hir dymor.

'Un ymrwymiad rwy' wedi'i roi yw y bydda'i wastad yn onest ac yn agored. Efallai na fyddan nhw'n hoff o'r hyn rwy'n ddweud, ond bydda'i ddim yn cuddio rhag y gwir a'r sialensiau. Rwy' am i bobl ddeall ein bod yn llywio'r newidiadau am reswm, ein bod yn adeiladu ein henw da gyda'n gilydd, mae ein perfformiad wedi gwella, mae mwy o hyder yn caniatáu'r newid sydd ei angen yn ein system.'

Beth yw agwedd anoddaf eich dull o weithio hyd yma?

'Rhoi'r gwaith yn ôl, mae hynny wedi bod yn straen, mae wastad yn haws ei wneud eich hun, yn enwedig pan ry'ch chi o dan bwysau. Ond wedyn sut bydd pobl yn gweld yr angen i newid eu hunain, i dyfu ac i ddysgu i wneud pethau mewn ffordd wahanol. Rwy'n gwahodd pobl, yn araf bach, i ddangos ac i'w cymell ac i atgyfnerthu'r ffyrdd gwahanol o weithio sydd eu hangen.'

Sut mae diogelu'r lleisiau oddi tano?

'Rwy'n gwneud yn siŵr bod proses gyfathrebu ddwy ffordd ar gael, a bod cyfle i bawb gael siarad â fi yn uniongyrchol, ac rwy'n hoff o'r cyfryngau cymdeithasol ar gyfer hynny. Ry'n ni'n symud tuag at ddiwylliant agored, lle mae ymddiriedaeth yn allweddol, felly mae'n rhaid i fi ddangos hynny'n agored i bob aelod o staff. Mae'n rhaid i staff wybod y gallan nhw godi unrhyw fater, a bydd y rheolwyr ddim yn amddiffynnod ond yn gefnogol ac yn ymateb yn rhagweithiol wrth ddatrys y broblem.

'Rwy' hefyd yn gorfod cydnabod pan fydda'i wedi gwneud camgymeriad, ac wrth wneud hynny, gobeithio y bydd yn helpu pobl i ddeall ei fod yn iawn dysgu oddi wrth gamgymeriadau.

'Fy addewid i'r sefydliad o'r cychwyn cyntaf oedd y bydden ni'n ymrwymo 200%, rhoi bob owns o egni i'r sefydliad, a chwarae fy rhan i wneud y sefydliad mor gadarn ag y gall fod, gydag arweinwyr, rheolwyr a staff cryf a chredadwy yn gweithio gyda phartneriaid i ddarparu gwasanaeth rhagorol i'n cleifion.'

'Mae'n anodd – ond yn werth chweil!'

Mewnol – cymell a gyrru newid

Dywedodd Martin Luther King eich bod chi naill ai'n rhan o'r ateb neu'n rhan o'r broblem – nid yw hyn yn cydnabod ein bod yn rhan o'r ateb a'r broblem ill dau, a hynny ar yr un pryd.

Mae'n bwysig cofio mai dim ond hanner y gwir sydd yn y dyfyniad hwn gan Martin Luther King – mewn gwirionedd, mae'n debygol eich bod chi'n rhan o'r broblem ac o'r ateb ill dau.

Nid arwain newid yn unig ydych; rhaid ichi fod yn rhan o'r newid hefyd. Yn yr adran hon byddwch yn ystyried eich gallu eich hun i newid. Byddwch yn edrych ar eich nodweddion eich hun, yr hyn y mae angen ichi fod, a'ch gallu personol i arwain newid.



Deallusrwydd Emosiynol

“You either can or you can’t, either way you are right” Henry Ford, 1947

Yr athrawon prifysgol o America, Peter Salovey a John D. Mayer, a gyflwynodd y cysyniad o ddeall, rheoli a defnyddio emosiynau i wella perthnasau personol a phroffesiynol, a hynny yn 1990. Aeth y theori yn ei blaen i fagu momentwm yn ystod y 90au a daeth yn ganolbwynt sylw eang pan aeth y seicolegydd a'r awdur Daniel Goleman ati i roi poblogrwydd i'r term yn ei lyfr yn 1995, 'Emotional Intelligence'.

Mae gweithiau mwy diweddar yn cynnwys 'The Emotionally Intelligent Workplace (Bennis, 2001), Destructive Emotions – How can we overcome them?' (Goleman, 2003) ac 'The Emotionally Intelligent Manager' (Caruso a Salovey, 2004)

Mae gan bobl a chanddynt ddeallusrwydd emosiynol allu mewn pum prif faes.

1. Ymwybyddiaeth o'u hemosiynau
2. Rheoli eu hemosiynau
3. Y gallu i gymell eu hunain
4. Cydnabod emosiynau pobl eraill
5. Rheoli perthnasau'n well yn sgil eu llythrennedd emosiynol uwch

Wrth arwain newid, bydd meddu ar llythrennedd emosiynol uwch yn gwella'ch gallu i weithio'n llwyddiannus mewn sefyllfaedd lle mae angen ymwneud â phobl eraill. Mae'n helpu arweinwyr i ddeall a darlunio problemau o'r newydd er mwyn canfod gwell atebion iddynt.

Y gwahaniaeth rhwng IQ a deallusrwydd emosiynol (EQ)

IQ	EQ
<ul style="list-style-type: none">• Modd o fesur gallu deallusol, dadansoddol a rhesymegol• Yn ymwneud â sgiliau llafar, gofodol, gweledol a mathemategol• Yn mesur pa mor hawdd y gallwn storio a dwyn i gof wybodaeth wrthrychol• Yn ein galluogi i ddatrys problemau drwy ddefnyddio gwybodaeth a gasglwyd gennym eisoes	<ul style="list-style-type: none">• Modd o fesur llythrennedd emosiynol• Yn ymwneud â gwybodaeth am yr hunan, ymwybyddiaeth a dirnadaeth• Yn mesur ein gallu i ymwneud yn llwyddiannus â phobl eraill• Yn ein galluogi i ddeall a darlunio problemau o'r newydd er mwyn canfod gwell atebion iddynt

Darogan llwyddiant

Gellir defnyddio IQ i ddarogan a fydd rhwng 1% ac 20% (y cyfartaledd yw 6%) o dasgau penodol yn llwyddo.

Mae deallusrwydd emosiynol yn uniongyrchol gyfrifol am rhwng 27% a 45% o lwyddiant tasg. (Stein, 2011)

Deall yr hunan a phobl eraill

Mewn sawl sefyllfa waith, ac yn enwedig mewn prosiectau sy'n ymwneud â newid, anaml y bydd arweinwyr yn gweithio ar eu pennau'u hunain. Mae'n debygol y bydd llwyddiant yn dibynnu ar sicrhau ymrwymiad pobl eraill ac ar gymell pobl eraill, gan ddefnyddio'u gwybodaeth a'u profiad.

Bydd gwella'ch dealltwriaeth o'ch emosiynau eich hun ac emosiynau pobl eraill yn rhoi gwybodaeth bwysig ichi fel arweinydd. Os oes modd ichi ddefnyddio'r wybodaeth hon yn llwyddiannus, bydd yn eich helpu i wneud y canlynol:

- meithrin ymddiriedaeth drwy ymddygiad dibynadwy a chyson
- datrys unrhyw ddryswch wrth gyfathrebu a chadw addewidion
- bod yn atebol am gyflawni amcanion
- trin eich hun a phobl eraill gyda thosturi a hiwmor

Gweithgaredd i brofi'ch hun

I ddechrau deall eich lefel o ddeallusrwydd emosiynol, treuliwch ddeg munud yn nodi eich meddyliau a'ch syniadau am y cwestiynau isod.

Sut ydych chi'n hoffi cael eich arwain? Pa rinweddau ydych chi'n eu hedmygu mewn arweinydd? Ydych chi'n arddangos y rhinweddau hyn wrth arwain eich hun?

Unwaith y byddwch wedi ateb y cwestiynau hyn, ystyriwch y pwyntiau a ganlyn sy'n ymwneud â deall emosiynau, gan feddwl am eich prif gryfderau a ble y gallwch wella.

Mae arweinwyr a chanddynt ddeallusrwydd emosiynol cryf:

- yn ymwybodol o'u cryfderau, eu gwendidau a'u ffiniau emosiynol wrth gynnal perthnasau
- yn adlewyrchu ar bethau, ac yn deall pa mor bwerus yw dysgu o brofiad
- yn agored i dderbyn adborth a safbwyntiau newydd, ac yn barod i ddatblygu'u hunain
- yn gallu cyflawni pethau sy'n fuddiol iddynt hwy eu hunain
- yn gallu dangos synnwyr digrifwch, gan weld eu hunain yn eu gwir oleuni

Mae Academi Wales hefyd yn cynnig cwrs hanner diwrnod mewn deallusrwydd emosiynol ac mae cyfres o gynghorion, ymarferion a fideos ar gael ar y wefan:

www.gov.wales/academiwales

Cadernid Meddwl – profi'ch dyfalbarhad

Mae tarddiad gwytnwch meddyliol yn deillio o fyd gwyddor chwaraeon a gwaith Dienstbier (1989), a oedd yn canolbwyntio ar wydnhau ffisiolegol a seicolegol. Datblygodd yr Athro Peter Clough y gwaith gan wneud ei ymchwil gychwynol ym Mhrifysgol Hull ac mae bellach yn parhau gyda'i waith ym Mhrifysgol Fetroplolitan Manceinion.

“The U.K. is recognised as the leader in mental toughness research and the work carried out at Hull leads the U.K. research activity. In particular, the research suggests mental toughness is related to performance enhancements, differing coping strategies and techniques, and psychological health and well being.”

Prifysgol Hull, 2016

Beth a olygwn drwy gadernid meddwl?

- Y gallu i ddelio â phethau sy'n rhoi pwysau ar bobl ac yn eu herio, waeth beth yw'r amgylchiadau a'r cyd-destun. (*Clough et al, 2004*)
- Mae cadernid meddwl yn rhinwedd sy'n penderfynu, i raddau, sut y bydd unigolion yn perfformio pan fydd pwysau arnynt a phan fydd heriau o'u blaen, waeth beth yw'r amgylchiadau. (*Clough and Strycharczyk, 2008*)

Mae pawb ohonom yn methu yn ein bywydau o dro i dro. Mae cadernid meddwl yn ein dysgu mai dim ond pethau dros dro yw'r ergydion hyn, pethau sy'n digwydd yn lleol ac y gellir eu newid.

Mae modd i bobl sy'n gadarn eu meddwl godi'u hunain ar eu traed a bwrw iddi drachefn. Mae Martin Seligman, sy'n cael ai adnabod fel 'tad seicoleg gadarnhaol', yn awgrymu ein bod yn dysgu bod yn ddiymadferth yn wyneb methiant, ac yn aml yn ail-greu'r profiad sawl gwaith wrth wynebu amgylchiadau tebyg eto.

Cadernid Meddwl a'i bedair elfen

Gellir profi'r pedair elfen hon gan ddefnyddio prawf hunanasesu seicometreg cydnabyddedig er mwyn mesur cadernid meddwl cyffredinol unigolyn.

Byddwn i gyd yn ymwybodol o'n cryfderau a'n gwendidau ein hunain yn y meysydd hyn, ac mae bod yn fwy ymwybodol o'r pethau na wyddom amdanynt yn gymorth i ni ddatblygu'n hunain ac arwain newid.

Elfen	Credoau/ymddygiad – lefel uchel	Credoau/ymddygiad – lefel isel
<p>Rheolaeth Mae hyn yn cyfeirio at faint o reolaeth y mae unigolion yn teimlo sydd ganddynt dros eu bywyd a'r amgylchedd y maent yn gweithio ynddo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yn gallu dylanwadu'n drymach ar eu hamgylchedd gwaith ac yn fwy hyderus yn gweithio mewn sefyllfaoedd cymhleth lle mae angen cyflawni nifer o dasgau. • Yn gallu delio â sawl peth ar yr un pryd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yn gyfforddus yn delio ag un neu ddau o bethau yn unig ar y tro.
<p>Heriau I ba raddau y mae unigolyn yn ystyried problemau yn fygythiadau ynteu'n gyfleoedd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bydd rhai pobl yn mynd ati o'u gwirfodd i chwilio am her a newid, ac yn ystyried hyn yn gyfle i ddatblygu eu hunain. • Yn chwilio am her ac yn ffynnu mewn amgylchiadau sy'n newid yn barhaol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bydd rhai pobl yn ystyried newidiadau a heriau yn fygythiadau neu'n broblemau. • Yn ceisio osgoi cymaint ag y bo modd y newidiadau a'r problemau cysylltiedig y dônt ar eu traws, gan ffafrio gweithio mewn amgylchedd mwy sefydlog.
<p>Hyder Mae hyn yn cyfeirio at yr hunanhyder i gyflawni tasgau'n llwyddiannus er y byddai pobl sydd â gallu tebyg, ond llai a hyder, yn eu hystyried yn rhy anodd. Mae gan hyder ddau is-ddosbarth: Hyder (Gallu) Hyder (Rhyngbersonol)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yn ymdopi ag ergydion (boed yn rhai o'r tu allan neu'n rhai y mae'r unigolyn wedi'u creu ei hun) yn ddiraffferth. • Yn cadw'u pwyll pan aiff pethau o chwith ac efallai fod hynny hyd yn oed yn cryfhau pa mor benderfynol ydynt o ddelio â'r mater a'i ddatrys. • Yn fwy tebygol o gredu eu bod yn bobl sy'n gwneud pethau'n dda, yn dibynnu llai ar gymeradwyaeth gan bobl eraill, ac yn gyffredinol yn fwy cadarnhaol am fywyd. • Yn fwy pendant, yn llai tebygol o fod yn swil mewn sefyllfaoedd cymdeithasol, ac yn fwy tebygol o fod yn amlwg mewn grwpiau. Yn gallu ymdopi'n well gyda phobl anodd neu heriol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mae pobl llai hyderus yn debygol o ddangos llai o ddyfalbarhad a gwneud mwy o gamgymeriadau. • Yn fwy tebygol o gael eu siglo a'u tanseilio gan ergydion.
<p>Ymrwymiad Disgrifir hyn weithiau fel dygnwch, sef gallu unigolyn i gyflawni tasgau'n llwyddiannus, er gwaethaf unrhyw anawsterau neu rwystrau y gall yr unigolyn eu hwynebu wrth weithio tuag at gyflawni'r nod.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yn fwy tebygol o ddelio â thasgau a'u cyflawni i amserlen dynn nad oes modd ei newid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yn fwy tebygol o fod angen rhyddid rhag pethau o'r fath er mwyn cyflawni eu hamcanion.

Y Llif

“What makes a life worth living?”

Mihaly Csikszentmihalyi, 2004

Yn ei lyfr poblogaidd, 'Flow' (1992), mae Csizenkmihaly, yr anthropolegydd cymdeithasol, yn edrych ar sut y mae rhai pobl yn datblygu hapusrwydd/bodlonrwydd cynhenid wrth eu gwaith a thrwy hynny yn perfformio'n eithriadol. Mae'r llyfr yn crynhoi degawdau o ymchwiliad ar agweddau cadarnhaol y profiad dynol – mwynhad, creadigrwydd, y broses o ymgolli yn llif bywyd.

'Mihaly Csikszentmihalyi has contributed pioneering work to our understanding of happiness, creativity, human fulfillment and the notion of “flow” – a state of heightened focus and immersion in activities such as art, play and work.' (*TED Talks, 2008*)

Mae'r theori hon ynghylch y profiadau gorau posibl wedi'i seilio ar y cysyniad o 'lif' – cyflwr lle bydd pobl wedi ymgolli i'r fath raddau mewn tasg nes na fydd dim byd arall yn ymddangos yn bwysig. Mae'r profiad ei hun yn rhoi cymaint o fwynhad nes y bydd pobl yn glynu wrtho hyd yn oed os yw'n golygu llawer o waith neu gost, gan fynd ati i wneud y peth hwn er ei fwyn ei hun.

Mae'r profiadau gorau i'w cael pan fydd corff neu feddwl rhywun yn gweithio i'r eithaf mewn ymdrech wirfoddol i gyflawni rhywbeth anodd a gwerth chweil.

Y ffactorau sy'n helpu i fwynhau gwaith a chreu'r llif

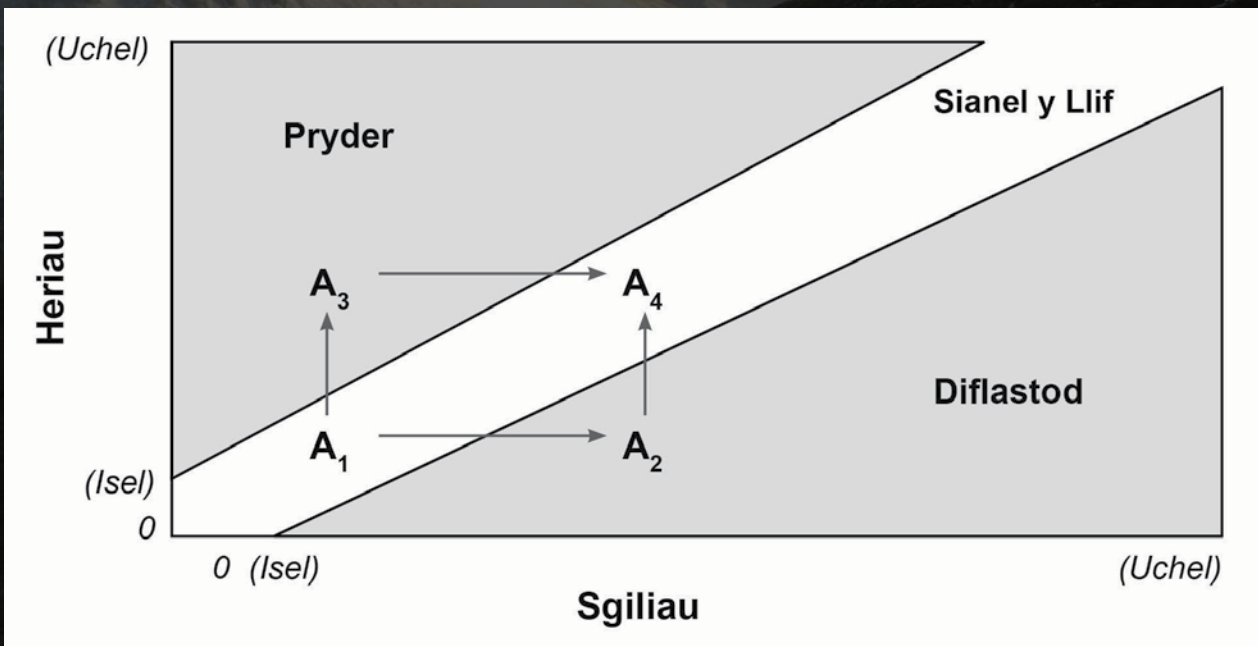
- 1. Gweithgaredd heriol sy'n galw am sgil**
- 2. Cyfuno gweithredu ac ymwybyddiaeth**
- 3. Amcanion ac adborth clir**
- 4. Canolbwyntio ar y dasg dan sylw**
- 5. Hunanreolaeth**
- 6. Colli hunanymwybyddiaeth**
- 7. Amser yn trawsffurfio'i hun**
- 8. Y profiad hunan-ddibennol**

Sianel y Llif

Fel arweinwyr, rydym am roi gwaith i bobl a fydd yn eu galluogi i gamu i 'sianel y llif', fel y gwelir isod. Mae'r profiad gorau hwn yn digwydd pan fydd gwaith unigolion yn rhoi digon o her iddynt beidio â diflasu, ond nid gormod fel eu bod yn dechrau pryderu am eu gwaith.

Yn y diagram, mae 'A' yn cynrychioli'r unigolyn – pan fydd ganddynt sgiliau ar lefel isel a her ar lefel isel, byddant yn dechrau yn A1. Drwy gynyddu eu sgiliau, ond gan wynebu'r un her, mae'n debygol y byddant yn gadael sianel y llif ac yn dechrau diflasu, gan symud i A2. Er mwyn dychwelyd i sianel y llif, rhaid cynyddu'r her, gan symud i A4 lle bydd y cylch yn aildechrau.

Yn yr un modd, os byddant yn dechrau yn A1 a bod lefel yr her yn cynyddu, heb unrhyw hyfforddiant ychwanegol, gallant adael sianel y llif a dechrau mynd yn bryderus. Er mwyn camu'n ôl i sianel y llif, rhaid iddynt wella lefel eu sgiliau a symud i A4, gan ddechrau'r cylch drachefn.



Casgliad

Chi sy'n gyfrifol am y cam nesaf: sef dysgu mwy am newid; neu arbrofi gyda'r modelau a'r theorïau hyn ...

Mae'r cyhoeddiad Hau Hadau hwn yn rhoi trosolwg o rai o'r modelau a'r theorïau, ynghyd â chyfeiriadau at ddarllen pellach. Mae'r cwrs Rheoli Newid yn Llwyddiannus ar ei ffurf lawn yn rhoi sylw i fodelau a theorïau mewnol ac allanol eraill. O brofiad, gwyddom mai wrth roi cynnwys y cwrs ar waith yn eich prosiect newid eich hun y mae dysgu go iawn; a thrwy ymwneud â'r bobl eraill ar y cwrs a rhannu eich profiadau. Waeth pa gamau y byddwch yn eu cymryd, cofiwch gamu ar y balconi a bod yn ymwybodol o'r pethau hynny na wyddoch eich hun amdanynt.

Cyfeiriadau

Cafodd y dogfennau hyn eu hadolygu wrth baratoi'r papur hwn.

Sylwer nad yw'r rhain i gyd yn cael sylw yn y testun ei hun.

Bennis, W. (2001) **The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations.** Golygydd gan Cary Cherniss a Daniel Goleman. San Francisco: Wiley, John & Sons

Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). **The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership.** Jossey-Bass

Clough, P.J., Crust, L., Robertson, C., (2004). **Influence of music and distraction on visual search performance of participants with high and low affect intensity. Perceptual and Motor Skills.** 98(3 1), tt.888-896

Clough, P. J., Earle, K., & Sewell, D. (2002) **Mental toughness: the concept and its 4 measurement.** In I. Cockerill (Ed.), *Solutions in Sport Psychology* (tt. 32-5 43). Llundain: Thomson Publishing

Clough, P.J. a Strycharczyk, D. (2008), "**Developing resilience through coaching – MTQ48**", in Passmore, J. (Ed.), **Psychometrics in Coaching: Using Psychological and Psychometric Tools for Development**, Kogan, Llundain

Csikszentmihalyi, M. (2004) **Flow, the secret to happiness.** Ar gael yn: https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=en

Dienstbier, R. A. (1989). **Arousal and physiological toughness: Implications for mental 18 and physical health.** *Psychological Review*, 96 (1), 84-100

Goleman, D. (2003) **Destructive emotions: And how we can overcome them: A dialogue with the Dalai Lama.** Llundain: Bloomsbury Publishing PLC

Kubler-Ross, Elizabeth, (1969) **On Death and Dying**, Routledge

Satir, Virginia, et al., (1991) **The Satir Model: Family Therapy and Beyond, Science and Behaviour Books**

Stein, S.J. (2011) **The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success.** 3ydd arg. Jossey Bass

Ted Talks (2008) **Mihaly Csikszentmihalyi.** Ar gael yn: https://www.ted.com/speakers/mihaly_csikszentmihalyi

Hau Hadau Rheoli Newid yn Llwyddiannus:

Ysgrifennwyd gan Roy Ellis, Ymarferydd mewn Datblygu Parhaus a Newid, Academi Wales
Golygwyd gan Sian Fording, Rheolwr y Cyfryngau Cymdeithasol Wefan ac, Academi Wales