

Gweithio hybrid: Cynllunio ar gyfer y dyfodol

Mae'r cyhoeddiad hwn yn rhan o gasgliad Cefnogi gweithio hybrid a thrawsnewid digidol gan y Brifysgol Agored ar OpenLearn. Ceir manylion am hwn a modiwlau eraill y Brifysgol Agored gan Student Recruitment, The Open University, PO Box 197, Milton Keynes MK7 6BJ, United Kingdom (rhif ffôn +44 (0)300 303 5303; e-bost general-enquiries@open.ac.uk).

Fel arall, cewch fynd ar wefan y Brifysgol Agored, www.open.ac.uk, lle mae rhagor o wybodaeth ynghylch yr ystod eang o fodiwlau a phecynnau a gynnigir ar bob lefel gan y Brifysgol Agored.

The Open University,
Walton Hall, Milton Keynes
MK7 6AA

Cyhoeddwyd yn gyntaf yn 2022

Oni nodir fel arall, hawlfraint © 2022 Y Brifysgol Agored, cedwir pob hawl.

Cedwir pob hawl. Ni ellir atgynhyrchu unrhyw ran o'r cyhoeddiad hwn, ei storio mewn system adalw, na'i drosglwyddo na'i ddefnyddio ar unrhyw ffurf neu drwy unrhyw ddull, electronig, mecanyddol, llungopïo, recordio nac fel arall, heb ganiatâd ysgrifenedig gan y cyhoeddwr neu drwydded gan yr Asiantaeth Drwyddedu Hawlfraint Cyf. Gallwch gael manylion trwyddedau o'r fath (ar gyfer atgynhyrchu reprograffig) gan: The Copyright Licensing Agency Ltd, 5th Floor, Shackleton House, 4 Battle Bridge Lane, London, SE1 2HX (gwefan: www.cla.co.uk).

Gellir gwneud deunyddiau'r Brifysgol Agored ar gael mewn fformatau electronig hefyd at ddefnydd gan fyfyrwyr y Brifysgol. Mae pob hawl, gan gynnwys hawlfraint a hawliau cysylltiedig, a hawliau cronfeydd data, mewn deunyddiau electronig a'u cynnwys yn eiddo i, neu wedi eu trwyddedu i'r Brifysgol Agored, neu'n cael eu defnyddio fel arall gan y Brifysgol Agored fel y caniateir gan ddeddfwriaeth berthnasol.

Drwy ddefnyddio deunyddiau electronig a'u cynnwys rydych yn cytuno mai dim ond at ddibenion dilyn cwrs y Brifysgol Agored rydych yn eu defnyddio neu fel arall fel y trwyddedir gan y Brifysgol Agored.

Ac eithrio fel y caniateir uchod rydych yn addo i beidio â chopïo, storio mewn unrhyw gyfrwng (gan gynnwys storio electronig neu ddefnyddio ar wefan), dosbarthu, trosglwyddo neu ail-drosglwyddo, darlledu, addasu, neu ddangos yn gyhoeddus unrhyw ddeunyddiau electronig o'r fath yn gyfan gwbl neu'n rhannol heb ganiatâd ysgrifenedig ymlaen llaw gan y Brifysgol Agored neu'n unol â Deddf Hawlfraint, Dyluniadau a Phatentau 1988.

Golygwyd a dyluniwyd gan y Brifysgol Agored.

Teiposod gan [enw a chyfeiriad y teiposodwr os yw'n berthnasol neu'r Brifysgol Agored].

Argraffwyd a rhwymwyd yn y Deyrnas Unedig gan [enw a chyfeiriad yr argraffydd].

Contents

Cyflwyniad	5
Learning Outcomes	5
1 Posibiliadau'r dyfodol	5
1.1 Dyfodol cynaliadwy	8
1.2 Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015	10
1.3 Cynllunio dyfodol ar gyfer y byd sydd ohono	13
1.4 Tueddiadau gwaith y dyfodol	16
1.5 Tueddiadau a risgiau byd-eang y dyfodol	19
2 Cynllunio Dyfodol a strategaeth sefydliadol	23
2.1 Rheoli disgwyliadau	23
2.2 Cenhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd ac amcanion	25
2.3 Cynllunio ar gyfer ffyrdd newydd o weithio	28
3 Adnabod a deall eich 'pam'	30
3.1 Darganfod eich 'Pam'	31
3.2 Paratoi'r gweithdy	33
3.3 Yn ystod y gweithdy	34
3.4 'Sut' a 'Beth'	39
3.5 Datblygu'r 'Sut'	40
4 Cymhlethdod problemau	45
4.1 Gwneud synnwyr ar gyfer cynllunio dyfodol	48
4.2 Cynefin – gwneud penderfyniadau gwell	50
5 Dulliau ar gyfer Cynllunio'r Dyfodol	54
5.1 Tri Gorwel	55
5.2 Dull Cynllunio Senarios Rhydychen (OSPA)	59
5.3 Cyflwyniad i 'Islands in the Sky'	62
5.4 'Islands in the Sky' – y fethodoleg	66

Cyflwyniad

Mae cynllunio ar gyfer y dyfodol yn allweddol i unrhyw sefydliad i ffynnu, llwyddo a chyflawni canlyniadau cadarnhaol ar gyfer eich rhanddeiliaid a'ch cwsmeriaid, neu fyfyrwyr os ydych yn sefydliad addysg uwch.

Mae sefydliadau yn esblygu drwy'r amser ac mae cylch cynllunio parhaus yn mynd rhagddo o ddiweddarau dogfennau strategol, cynlluniau busnes unedau ac ymateb i anghenion gweithredol. Hyd yn oed cyn y pandemig COVID-19, a oedd yn golygu cynllunio'n gyflym i ymateb, roedd angen i sefydliadau ganolbwyntio ar gynllunio dyfodol a datblygu dealltwriaeth a sgiliau eu gweithlu.

Mae [Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol \(Cymru\) 2015](#) a rôl Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol yn sicrhau bod cyrff cyhoeddus yn 'Gweithredu heddiw am well yfory ac yn anelu at greu 'newid cadarnhaol, parhaus i genedlaethau heddiw ac yfory' (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol dros Gymru, dim dyddiad).

Fel rhan o'r cwrs hwn, edrychir ar gynllunio o bersbectif dynol, a thynnir ar adnoddau'r Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol a'ch cyflwyno i ddulliau 'cydnabyddedig'. Bydd y methodolegau hyn yn eich helpu chi i ddeall anghenion eich sefydliad i ddatblygu ei ffyrdd o weithio, yn enwedig wrth weithio hybrid a thrawsnewid digidol. Mae'n rhan o'r casgliad [Cefnogi gweithio hybrid a thrawsnewid digidol](#) ac mae wedi'i ddylunio i roi'r cyfle i chi adolygu'r amgylchedd a'r cyd-destun yr ydych chi, eich tîm, a'ch sefydliad yn gweithio ynddo.

Er bod cynllunio dyfodol yn aml yn canolbwyntio ar arloesedd, bydd y cwrs hwn yn eich annog chi i fyfrio ar ba un ai a yw dull eich sefydliad yn addas at y diben wrth i chi archwilio dulliau gwahanol ar gyfer cynllunio gyda rhagweledigaeth, gwneud synnwyr o sefyllfaoedd, gwella'n barhaus ffyrdd o weithio, a rheoli newid. Byddwch yn datblygu strategaeth i ddefnyddio un model fframwaith neu gyfuniad o fodelau gan ystyried elfennau o strategaethau busnes, gwerthoedd a diwylliant yn y gweithle, llesiant a chynaliadwyedd yn ogystal â'r sgiliau digidol a galluoedd sydd eu hangen arnoch i fodloni'ch amcanion.

Nid yw'r cwrs hwn yn canolbwyntio ar ddeall a datblygu strategaeth sefydliadol. Yn hytrach, mae'n canolbwyntio ar sut allwch chi helpu i gyflawni canlyniadau dymunol strategaeth drwy ganolbwyntio ar gynllunio, mewn cysylltiad ag anghenion gweithredol a swyddogaethol.

Learning Outcomes

Ar ôl astudio'r cwrs hwn, dylech allu:

- datblygu'ch dealltwriaeth o gynllunio dyfodol a'ch dull o wneud hynny
- gwerthuso sut i ddiffinio'ch diben fel tîm, adran, neu sefydliad
- dadansoddi'ch cwestiynau 'Pam' er mwyn galluogi gwneud penderfyniadau yn well
- archwilio detholiad o ddulliau a methodolegau i wneud synnwyr o sefyllfaoedd a chynllunio unrhyw newidiadau sydd eu hangen gyda rhagweledigaeth
- dehongli a rheoli ansicrwydd yn fwy hyderus ac effeithiol.

1 Posibiliadau'r dyfodol

I ddechrau ar y cwrs hwn, hoffem wyro oddi wrth feddwl yn benodol am amgylcheddau mewdol ac allanol eich sefydliadau eich hun. Yn hytrach, hoffem i chi ystyried beth allai'r

dyfodol fod a'ch annog chi i fod yn agored i bosibiliadau ac ansicrwydd. Nod yr adran gyntaf yw eich galluogi chi i deimlo'n gyfforddus gyda'r ffaith y gallai fod gennych gwestiynau yr ydych chi'n credu y dylech wybod yr ateb iddynt, ond nad oes gennych mohonynt. Yn aml, mae cynllunio dyfodol yn cynnwys y pethau anhysbys a syniadau a all fod yn amhosibl. Mae'r cwrs wedi'i ddylunio i'ch helpu chi i reoli'r pethau anhysbys yn fwy effeithiol ac mae'r adrannau diweddarach yn dod yn fwy strwythuredig wrth i ni archwilio cynllunio dyfodol yn fanwl.

Gweithgaredd 1 Myfrio ar y gorffennol a meddwl am y dyfodol

 10 munud



Ffigwr 1 Cerflun Sultan y Cob yn ne Cymru

Gwylwch y fideo 'Sultan the Pit Pony' isod. Myfiriwch ar y gorffennol a meddyliwch am y dyfodol, o bersbectif personol a sefydliadol.

Yna, gwnewch nodyn o sut ydych chi'n dychmygu'r dyfodol.

[BBC Wales - The Slate, Sultan the Pit Pony](#)

Fideo 1 Sultan y Cob

Answer

Efallai fod gofyn i chi wyllo fideo am gerflun er cof am gobiau a phyllau glo wedi'ch taro chi yn go rhyfedd. Dichon fod nifer ohonom yn rhy ifanc i gofio graddfa'r diwydiant glo ym Mhrydain, gan fod mewnforio o wledydd tramor wedi dod yn fwy cost effeithlon yn y 1970au, gan achosi i'r diwydiant mwyngloddio glo ddirywio'n gyflym. Yn ei anterth yn yr 1920-30au, byddai'r rheini a oedd ynghlwm â'r diwydiant yn ei chael hi'n anodd meddwl bod hon yn ffynhonnell ynni yr ydym yn ceisio'n weithredol ei hatal rhag cael ei defnyddio erbyn hyn. Wrth i ni ddod yn ymwybodol o'r effaith y mae'n ei chael ar ein hinsawdd, mae'r sylw ar ffynonellau ynni yn yr hirdymor yn rhan allweddol o gynllunio dyfodol, i ddod o hyd i ffyrdd mwy cynaliadwy o weithio a sicrhau ein bod yn bodloni'r targedau hinsawdd sero net.

Er efallai nad ydych chi'n uniongyrchol ynghlwm â dod o hyd i'r datrysiad ar gyfer adnoddau ynni glanach, mae eich gweledigaeth o'r dyfodol yn dibynnu ar ynni ar ryw ffurf neu'i gilydd. Diben y fideo oedd dargyfeirio'ch ffordd o feddwl, o'ch dealltwriaeth eich hun o'r byd a thechnoleg. Yn aml, pan ofynnir i chi ddychmygu'r dyfodol, y peth cyntaf yr ydych yn siarad amdano yw technoleg. Yn y fideo, pwysleisiwyd effaith byd sy'n newid ar fodau dynol ac fel cynllunwyr dyfodol, mae gofyn i chi gydbwyso anghenion sefydliadol ac anghenion pobl. Mae hyn yn golygu bod angen i chi fod yn agored i gydweithio gydag eraill a thynnu ar enghreifftiau o ddiwydiannau a meysydd gwaith eraill. Mae hefyd yn gofyn i chi ddod yn gyfforddus gyda rheoli ansicrwydd a dychmygu'r anhysbys a'r amhosibl efallai, er mwyn

datblygu'ch sgiliau gwneud synnwyr eich hun a chynorthwyo gydag esblygiad eich sefydliad.

Mae posibiliadau'r byd yn y dyfodol yn ddi-ddiwedd, ac fel sefydliad yn rhagweld eich rôl eich hun yn y dyfodol hwnnw a sut ydych yn parhau i lwyddo, gall hynny fod yn gyffrous neu'n ddychrynlyd. I rai, gall hyn deimlo'n llethol, oherwydd ar gyfer y rhan fwyaf o sefydliadau, mae eich sylw yn aml ar yr anghenion uniongyrchol sydd eu hangen arnoch i oroesi a gweithredu. Gall eraill fod yn ddigon ffodus o gael timau Dyfodol ac Arloesiadau, neu Ymchwil a Datblygu, ond mae nifer yn dibynnu ar wybodaeth, profiad a brwdfrydedd y rheini yn y gweithlu sydd â'r dasg o gynllunio, gweithredu a chynnal newid.

Yn y gweithgaredd blaenorol, gwnaethoch ystyried y dyfodol. Rydym nawr am archwilio'r syniad o feddylfryd dyfodolwyr.

Gweithgaredd 2 A oes gennych chi feddylfryd dyfodolwr?

 10 munud

Yn y fideo isod, mae Jacob Morgan, awdur sydd wedi ennill pedair gwobr, siaradwr a dyfodolwr sydd wedi cael hyfforddiant proffesiynol yn mynd ati i egluro'r meddylfryd dyfodolwr.

Wrth i chi wyllo'r fideo, ystyriwch sut ydych chi'n meddwl am y dyfodol ac wrth weithio ar dasgau, ystyriwch sut ydych chi'n ymdrin â'r rhain – ydych chi'n meddwl am bosibiliadau gwahanol? Yna, atebwch y pŵl.

Video content is not available in this format.

Fideo 2 Sgiliau dyfodolwr



A ydych chi'n credu bod gennych feddylfryd dyfodolwr?

Interactive content is not available in this format.



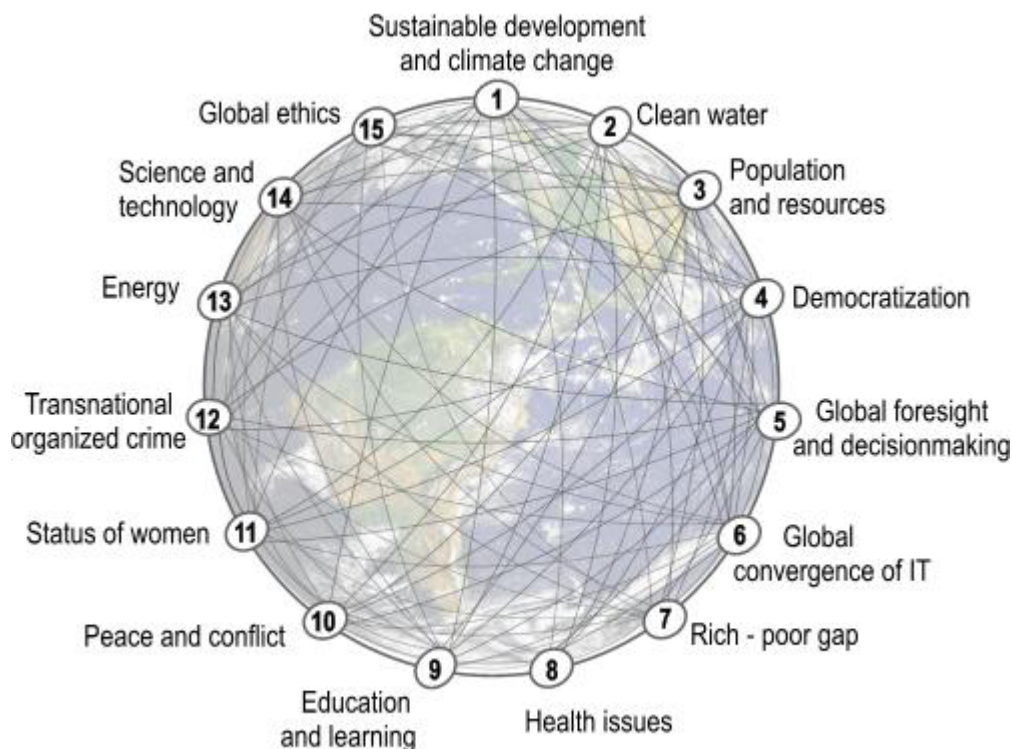
Answer

Mae meddu ar feddylfryd dyfodolwr yn tynnu ar nifer o sgiliau a dulliau yr ydych chi eisoes yn eu defnyddio o bosibl, ond efallai nad ydych wedi ystyried eich bod yn cynllunio dyfodol yn ddyddiol wrth i chi ymdrin â thasgau a phenderfyniadau bob dydd. Mae'r rhain yn cynnwys y weithred o ystyried posibiliadau, archwilio opsiynau a gofyn cwestiynau megis y rheini a ofynnodd Jacob Morgan yn y fideo:

- Pam all hyn ddigwydd?
- Beth arall all ddigwydd?
- Pa ffactorau all ddylanwadu ef i ddigwydd/peidio â digwydd?
- Beth yw dyfodol y gwaith yr ydych CHI eisiau ei weld yn digwydd?

1.1 Dyfodol cynaliadwy

Mae'r rheini sy'n canolbwyntio ar gynllunio dyfodol hefyd angen sicrhau bod cynaliadwyedd yn rhan annatod o'u dull gweithredu. Mae'r [Prosiect Mileniwm](#), melin drafod gyfranogol fyd-eang a sefydlwyd ym 1996, yn adnabod 15 Her Fyd-eang sy'n effeithio ar y dyfodol – gweler Ffigur 2.



Ffigwr 2 Y 15 Her Fyd-eang sy'n effeithio ar y dyfodol (Y Prosiect Mileniwm, 2022)

I'r rheini nad ydynt yn gyfarwydd â [Nodau Datblygiad Cynaliadwy y Cenhedloedd Unedig](#), byddwch yn gweld tebygrwydd rhwng yr heriau byd-eang hyn a nodau datblygiad cynaliadwy y Cenhedloedd Unedig a ddengys yn Ffigwr 3.



Ffigwr 3 17 nod byd-eang y Cenhedloedd Unedig ar gyfer datblygiad cynaliadwy (Cenhedloedd Unedig, dim dyddiad)

Yr her yw cydbwysu nodau byd-eang y Cenhedloedd Unedig ar gyfer datblygiad cynaliadwy gyda'r anghenion i sefydliadau esblygu, yn enwedig mewn perthynas â thrawsnewidiad digidol sydd, oherwydd arloesedd a datblygiad, yn ogystal ag effaith pandemig COVID-19, wedi cyflymu pethau'n sylweddol. Bydd hyn yn parhau i'w gwneud hi'n ofynnol i sefydliadau ddefnyddio technoleg a sicrhau bod ganddynt y gallu i'w defnyddio i'w llawn botensial. Mae'r erthygl '

[17 ways technology could change the world by 2025](#)', yn y World Economic Forum, a ysgrifennwyd fis Mehefin 2020, yn ystod pandemig COVID-19, yn rhoi cipolwg ar y dechnoleg a all fod angen i ni ei deall ac ymgysylltu â hi eisoes, a hynny yn ein bywydau personol a'n bywydau proffesiynol (World Economic Forum, 2020).

Mae buddion anfwriadol i'r amgylchedd yn ystod cyfnod clo pandemig COVID-19 'oherwydd cyfyngiadau ar deithio ac arafu'n sylweddol gweithgareddau cymdeithasol ac economaidd wedi arwain at wella ansawdd aer yn nifer o ddinasoedd gyda gostyngiad mewn llygredd dŵr yn sawl rhan o'r byd' (Rume ac Islam, 2020). Mae'r buddion hyn yn cilio'n gyflym wrth i ni deithio'n fwy rhydd unwaith eto, sy'n codi'r cwestiwn: sut all sefydliadau addasu, tynnu ar dystiolaeth ac ymchwil priodol i sicrhau bod targedau sero net yn cael eu cyflawni?

Mae gofyn drwy'r gyfraith i holl sefydliadau'r DU leihau eu hallyriadau carbon. Mae'r dull gweithredu hwn yn amrywio drwy gydol y DU. Gallwch archwilio'r rhain ar gyfer eich cenedl drwy'r dolenni isod:

- Cymru – [Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol \(Cymru\) 2015](#) (Cyrff cyhoeddus yn unig) a [Deddf yr Amgylchedd \(Cymru\) 2016](#) (Legislation.gov.uk, dim dyddiad)
- Lloegr – [Climate Change Act 2008](#) (Legislation.gov.uk/cy, dim dyddiad) a ' [Sustainability and climate change: a strategy for the education and children's services systems](#)' (GOV.UK, 2022)
- Yr Alban – [Climate Change \(Emissions Reduction Targets\) \(Scotland\) Act 2019](#) (Gov.SCOTLAND, dim dyddiad)
- Gogledd Iwerddon – [Northern Ireland Climate Change Adaptation Programme](#) (Adran Amaethyddiaeth, yr Amgylchedd a Materion Gwledig, dim dyddiad)

1.2 Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015

Yn y DU, y ffordd fwyaf datblygedig o leihau allyriadau carbon yw [Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol \(Cymru\) 2015](#) (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, dim dyddiad). Ystyrir hwn yn ddull blaenllaw o ddiogelu cenedlaethau'r dyfodol a mynd i'r afael â newid hinsawdd.

Y saith nod llesiant

Er mwyn sicrhau bod Cymru yn gweithio tuag at yr un diben a gweledigaeth, mae gan y Ddeddf saith nod llesiant y mae'n rhaid i bob corff cyhoeddus weithio tuag at eu cyflawni. Amlinellir y rhain yn Ffigwr 4 a chânt eu hegluro yn Nhabl 1.



Ffigwr 4 Saith nod llesiant Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015

Tabl 1 Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015 - Saith nod llesiant

	Cymru Lewyrchus Cymdeithas arloesol, gynhyrchiol, carbon isel sy'n cydnabod y terfynau sydd ar yr amgylchedd byd-eang ac sydd, o ganlyniad, yn defnyddio adnoddau mewn modd effeithlon a chymesur (gan gynnwys gweithredu ar newid yn yr hinsawdd); ac sy'n datblygu poblogaeth fedrus ac addysgedig mewn economi sy'n cynhyrchu cyfoeth ac yn cynnig cyfleoedd cyflogaeth, gan ganiatáu i bobl fanteisio ar y cyfoeth a gynhyrchir drwy gael gafael ar waith addas.
	Cymru gydnerth Cenedl sy'n cynnal ac yn gwella amgylchedd naturiol bioamrywiol gydag ecosystemau iach gweithredol sy'n cynnal cydnerthedd cymdeithasol, economaidd ac ecolegol ynghyd â'r gallu i addasu i newid.
	Cymru sy'n fwy cyfartal Cymdeithas sy'n galluogi pobl i gyflawni eu potensial ni waeth beth fo'u cefndir neu eu hamgylchiadau (gan gynnwys eu hamgylchiadau cymdeithasol-economaidd).

**Gymru iachach**

Cymdeithas lle mae llesiant corfforol a meddyliol pobl cystal â phosibl a lle deallir dewisiadau ac ymddygiadau sydd o fudd i iechyd yn y dyfodol

**Gymru o Gymunedau Cydlynys**

Cymunedau atyniadol, hyfyw a diogel sydd â chysylltiadau da.

**Gymru â diwylliant bywiog lle mae'r Gymraeg yn ffynnu**

Cymdeithas sy'n hyrwyddo ac yn gwarchod diwylliant, treftadaeth a'r Gymraeg ac sy'n annog pobl i gyfranogi yn y celfyddydau, a chwaraeon a gweithgareddau hamdden.

**Cymru sy'n gyfrifol ar lefel byd-eang**

Cenedl sydd, wrth iddi wneud unrhyw beth i wella llesiant economaidd, cymdeithasol, amgylcheddol a diwylliannol Cymru, yn ystyried a allai gwneud peth o'r fath gyfrannu'n gadarnhaol at lesiant byd-eang.

Ffynhonnell: [Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru](#), dim dyddiad.

Mae gan y Ddeddf ffocws cryf ar sut fydd y nodau yn cael eu cyflawni drwy annog cyrff cyhoeddus a sefydliadau i ddefnyddio egwyddorion datblygiad cynaliadwy, sef hirdymor, atal, integreiddio, cydweithio, a chyfraniad, fel y dangosir yn Nhabl 2 isod.

Tabl 2 Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015 - Pum ffordd o weithio



Hirdymor: Pwysigrwydd sicrhau cydbwysedd rhwng anghenion tymor byr a'r angen am ddiogelu'r gallu i ddiwallu anghenion tymor hir hefyd.



Integreiddio: Ystyried sut gall amcanion llesiant y corff cyhoeddus effeithio ar bob un o'r nodau llesiant, ar bob un o'u hamcanion eraill, neu ar amcanion cyrff chyhoeddus eraill.



Cynnwys: Pwysigrwydd cynnwys pobl sydd â diddordeb mewn cyflawni'r nodau llesiant, a sicrhau bod y bobl hynny'n adlewyrchu amrywiaeth yr ardal maent yn ei gwasanaethu.



Cydweithio: Gallai cydweithredu ag unrhyw berson arall (neu wahanol adrannau yn y corff ei hun) helpu'r corff i fodloni ei amcanion llesiant.



Atal: Sut gall gweithredu i atal problemau rhag digwydd neu waethygu helpu cyrff cyhoeddus i gyflawni eu hamcanion.

Ffynhonnell: [Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru](#), dim dyddiad)

Gweithgaredd 3 Meddwl am y posibiliadau ar gyfer sefydliadau addysg uwch

 15 munud

Yn y fideo isod, rhanna Scott Stonham, Dadansoddwr Technoleg Cynaliadwy Annibynnol ac awdur, y rôl y gallai sefydliadau addysg uwch ei chwarae yn y dyfodol.

Wrth i chi ddarllen y fideo, gwnewch nodyn o'r canlynol:

- cryfderau o fewn eich sefydliad
- meysydd sydd o ddiddordeb i chi

- sut allech chi wneud gwahaniaeth yn y dyfodol.

Video content is not available in this format.

Fideo 3 Sefydliadau addysg uwch ar gyfer y dyfodol



Provide your answer...

Feedback

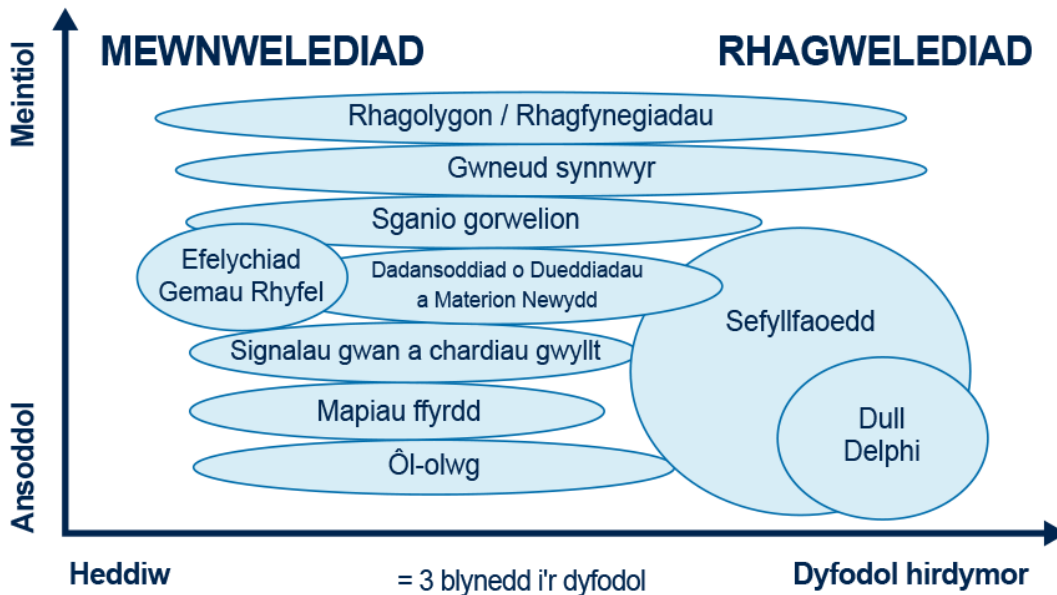
Scott Stonham yw awdur yr adroddiad Jisc [Exploring digital carbon footprints](#) (Soneham, 2022), sy'n canolbwyntio ar y gost amgylcheddol gudd sydd ynghlwm â chwyldro digidol a'r camau y gall prifysgolion a cholegau eu cymryd. Mae rhwydd hynt i chi lawrlwytho a darllen yr adroddiad yn eich amser eich hun.

1.3 Cynllunio dyfodol ar gyfer y byd sydd ohono

Yn y rhai blynyddoedd diwethaf, mae pob sector yn y diwydiant, gan gynnwys y sector addysg uwch, wedi gorfod ymateb i newid ac ansicrwydd na welwyd eu tebyg o'r blaen, gan fod yn ystyriol o'r effaith ar lesiant y rheini yn eich sefydliad a'ch cymuned ehangach. Yn sgil pandemig COVID-19, gofynnwyd i ni addasu'n barhaus ac yn gyflym, wrth i gyfyngiadau a chanllawiau newid rhwng 2019 a 2022. Mae'r amgylchedd allanol yn dal i fod yn ansicr, wrth i sefydlogrwydd economaidd a chymdeithasol barhau i amrywio, a chostau byw yn codi.

Mae'r modd yr ydych yn arwain eich sefydliad ac yn cynllunio ar gyfer parhad a thwff busnes yn hollbwysig i fynd i'r afael â'ch anghenion, eich nodau a'ch amcanion yn y tymor byr, canolig a'r hirdymor.

Mae dulliau amrywiol o ragweld a chynllunio dyfodol, fel y gwelir yn y ffigwr isod, ac fel rhan o'r cwrs hwn, dim ond rhai o'r rhain y byddwn yn eu harchwilio.



Ffigwr 5 Dulliau gwahanol at ragweld a chynllunio dyfodol (Futures Platform, dim dyddiad)

Yn y fideo isod, mae Dr Matt Finch (Cymrawd Cyswllt, Ysgol Fusnes Saïd) a'r Athro Rafael Ramírez (Athro Ymarfer, Ysgol Fusnes Saïd, Prifysgol Rhydychen) yn rhoi cyflwyniad i ddyfodol a chynllunio sefyllfaoedd. Wrth i chi wyllo, meddyliwch am eich dealltwriaeth eich hun o'r math hwn o gynllunio.

Video content is not available in this format.

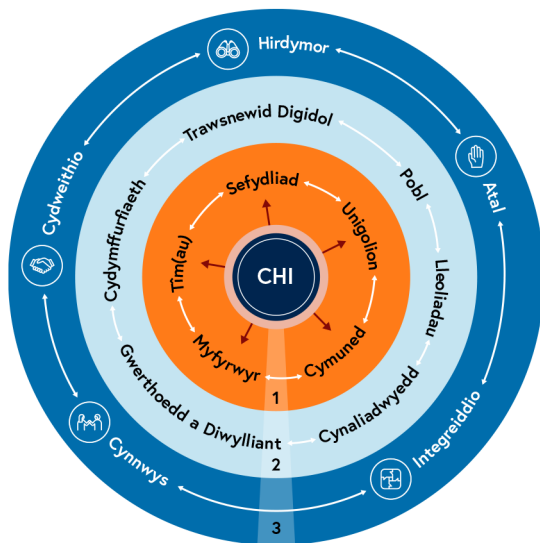
Fideo 4 Beth yw cynllunio dyfodol?



I'ch cynorthwyo chi wrth i chi fynd ymlaen drwy'r cwrs ac ystyried eich dull o gynllunio dyfodol, mae'r 'Ffyrdd hybrid o weithio: fframwaith cynaliadwyedd cyd-destunol' a ddengys isod, wedi'i ddylunio ar gyfer y casgliad hwn o gyrsiau. Mae'n pwysleisio'r meysydd allweddol efallai yr hoffech ystyried eu datblygu ar gyfer eich sefydliad, gan hefyd reoli disgwyliadau, anghenion a llesiant eich rhanddeiliaid.

Mae'r fframwaith yn eich helpu chi i ystyried a deall eich cyd-destun a'ch anghenion sefydliadol drwy lens gwahanol, gan fod yn ystyriol o'ch llesiant eich hun hefyd.

1. Dylech chi, a'ch ffyrdd o weithio, fod yn ystyriol o'ch prif rhanddeiliaid yn eich amgylchedd a'u hanghenion mewn perthynas â datblygiad sefydliadol.
2. Mae angen i chi ddeall gofynion sefydliadol, y cyd-destun, cysylltiadau, a gofynion ar gyfer meysydd ffocws allweddol, a sut mae'r rhain yn cysylltu ag anghenion eich rhanddeiliaid.
3. Mae angen i chi ystyried eich ffyrdd o weithio ar gyfer llesiant cenedlaethau'r dyfodol.



Ffigwr 6 Ffyrdd hybrid o weithio: fframwaith cynaliadwyedd cyd-destunol

Os nad ydych yn gyfarwydd â'r term 'lens', caiff y term hwn ei ddefnyddio wrth gyfeirio at edrych ar bethau o wahanol bersbectifau, gyda dull empathig. Drwy osod eich hun mewn sefyllfaoedd gwahanol neu drwy edrych ar bethau o bersbectif rhywun arall – ystyried y safbwyntiau hynny ac ailadrodd hyn ar gyfer yr elfennau/ rhanddeiliaid/meysydd gwahanol sydd ynghlwm – rydych yn datblygu safbwynt mwy holistig a chyfnerthedig o'r anghenion, y gefnogaeth sydd ar gael a'r cwestiynau a'r datrysiadau posibl a all godi.

1.4 Tueddiadau gwaith y dyfodol

Mae nifer o sefydliadau addysg uwch yn myfyrio ar y gwersi a ddysgwyd o'r ffyrdd ymatebol o weithio yn ystod y pandemig a datblygu eu harferion gwaith a'u polisïau i fewnosod ffyrdd mwy cynhwysol a rhagweithiol o weithio. Mewn addysg uwch (AU), mae hyn wedi arwain at fwy o amgylcheddau gweithio hybrid a datblygu eu galluoedd i ymateb i drawsnewid digidol. Er bod angen i sefydliadau lywio a gweithredu ymhellach, gall nifer gymryd dull mwy myfyriol. Gallant gymryd amser i gynllunio ar gyfer yr hyn sydd ei angen yn y tymor byr a'r tymor hir a pharhau i fewnosod ffyrdd mwy cynaliadwy o weithio.

Wrth i sefydliadau gynllunio ar gyfer y dyfodol, mae angen blaenoriaethu llesiant a disgwyliadau cyflogaion a phrofiad cyflogaion. Gan fod timau wedi'u gwasgaru fwy, efallai na fydd swyddogaethau uned draddodiadol yn briodol bellach ar gyfer y ffyrdd newydd hyn o weithio, felly mae angen datblygu strwythurau sefydliadol yn unol â'r newidiadau hyn.

Mae'r erthygl Gartner '[9 Future of work trends post covid-19](#)' (Turner a Baker, 2022) yn adnabod tueddiadau sydd â'r effaith fwyaf ar brofiad cyflogaion fel:

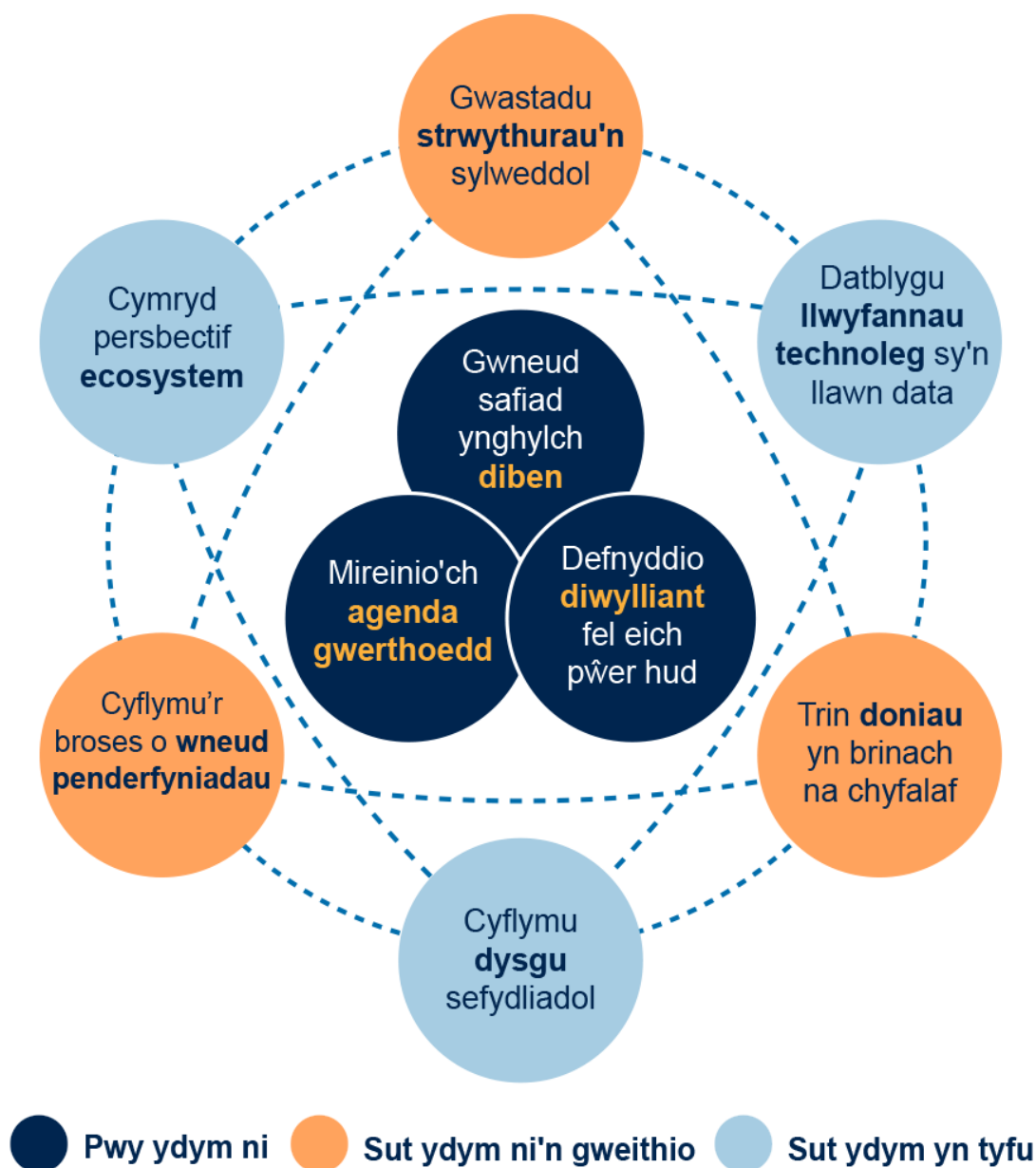
1. Gweithio hybrid yn dod yn brif ffordd o weithio
2. Prinder doniau allweddol
3. Llesiant yn fesurydd allweddol
4. Gallai canlyniadau amrywiaeth, ecwiti a chynhwysiant waethygu

5. Bydd trosiant yn cynyddu
6. Rolau rheolwyr yn newid
7. Mae'r Genhedlaeth Z eisiau profiadau gwaith wyneb yn wyneb
8. Mae wythnosau gwaith byrrach yn rhywbeth mae cyflogaion yn eu gwerthfawrogi bellach
9. Mae casglu data yn ehangu

Efallai eich bod yn adnabod rhai o'r tueddiadau hyn yn eich sefydliad heddiw, ac eraill sydd ar y gorwel o bosibl. O ran adnabod yr angen i gynllunio ar gyfer gweithio hybrid, awgryma Turner a Baker (2022) nad ydych chi ar eich pen eich hunan – yn eu herthygl nodant y byddai bron i 39% o sefydliadau yn peryglu colli cyflogaion petaent yn dychwelyd yn llawn i'r trefniadau o weithio ar y safle. Yn ôl y Swyddfa Ystadegau Gwladol (2022), o blith yr holl gyflogaion a arolygwyd, mae 84% o weithwyr a weithiodd gartref yn ystod y pandemig yn bwriadu gwneud cyfuniad o weithio gartref a gweithio yn eu safle gwaith yn y dyfodol.

Wrth gwrs, mae gwahaniaeth rhwng *gweithio* o bell mewn cyfnod o argyfwng byd-eang, lle mae unigolion a sefydliadau wedi gorfod addasu'n sydyn i weithio a dysgu gartref, a datblygu strategaeth hirdymor i gefnogi gweithwyr, cwsmeriaid a rhanddeiliaid eraill sy'n *dewis* gweithio gartref o leiaf peth o'r amser.

Golyga hyn, fel sefydliad, bod eich ymwybyddiaeth a'ch dealltwriaeth o ddisgwyliadau cyflogaion yn hollbwysig i reoli disgwyliadau ac am gynllunio effeithiol a datblygiad strategaeth. Clywn yn aml 'nad oes y fath beth ag un ateb i bob cwestiwn', ond ar gyfer sefydliad, y realiti yw bod rhaid i chi gael cydbwysedd er mwyn gweithredu'n effeithiol. Gall hyn ofyn am drawsnewidiad sylweddol. Yn erthygl McKinsey and Company ' [Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company](#) ' (De Smet et al., 2021), nodir bod angen ail-ddyfeisio, a chynigir y naw hanfod canlynol y bydd cwmnïau sy'n barod at y dyfodol yn meddu arnynt.



Ffigwr 7 Naw hanfod sefydliadol ar gyfer cwmnïau sy'n barod at y dyfodol

(De Smet et al., 2021)

Gall y tueddiadau a'r hanfodion fod yn feysydd yr ydych chi eisoes yn eu hystyried, ond mae cyflawni strategaeth o'r fath yn gofyn mynd ar daith o ddeall pam eich bod eisiau ei wneud, i ystyried yr her o bob persbectif (o bersbectif sefydliadol, personol a chymdeithasol) i gynllunio'n ofalus a rheoli newid – a'r cwbl mewn cyd-destun o ansicrwydd parhaus.

Gweithgaredd 4 Beth fydd y tueddiadau a'r hanfodion hyn yn eu golygu i'ch sefydliad?

 10 munud

Cyfeiriwch yn ôl at yr erthygl Gartner '[9 Future of Work Trends Post Covid-19](#)' (Tuner and Baker, 2022) a'r erthygl McKinsey '[Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company](#)' (De Smet et al., 2021).

Ystyriwch y tueddiadau a all effeithio ar brofiad cyflogaion, ac yna meddylwch am yr hanfodion sefydliadol sydd eu hangen ar sefydliad sy'n barod at y dyfodol.

Yn eich barn chi, pa mor barod at y dyfodol yw eich sefydliad, a beth all fod angen i chi ganolbwyntio arno?

Provide your answer...

1.5 Tueddiadau a risgiau byd-eang y dyfodol

Cawsom ein hatgoffa gan bandemig COVID-19 nad yw'r amgylchedd allanol yn rhywbeth y gallwn ei reoli. Er ein bod wedi addasu a dod o hyd i ddatrysiadau i fyw gyda COVID-19, mae gofyn i ni barhau i ddatblygu ymwybyddiaeth o'n hamgylchedd allanol a sicrhau bod gennym gynlluniau a strategaethau ar gyfer ymdrin â'r agweddau hysbys a'r agweddau anhysbys.

Nid yw'n realistig nac yn briodol cynllunio ar gyfer pob sefyllfa posibl, ond mae bod yn ymwybodol a chanolbwyntio ar y rheini sydd fwyaf tebygol o ddigwydd, neu o effeithio ar eich sefydliad, yn rhywbeth synhwyrol. Mae'n debyg y bydd y rhan fwyaf o'r rhain yn feysydd yr ydych eisoes yn eu monitro drwy lwyfannau ffurfiol ac anffurfiol ac maent wedi'u mewnosod yng nghynlluniau eich sefydliad.

Mae adroddiad y Cenhedloedd Unedig, [Shaping the Trends of Our Time](#) (Cenhedloedd Unedig, 2020) yn adnabod y pum prif duedd ar lefel fyd-eang:

1. Newid hinsawdd a diraddio amgylcheddol
2. Tueddiadau demograffig a phoblogaeth yn heneiddio
3. Trefoli cynaliadwy
4. Technolegau digidol
5. Anghydraddoldebau

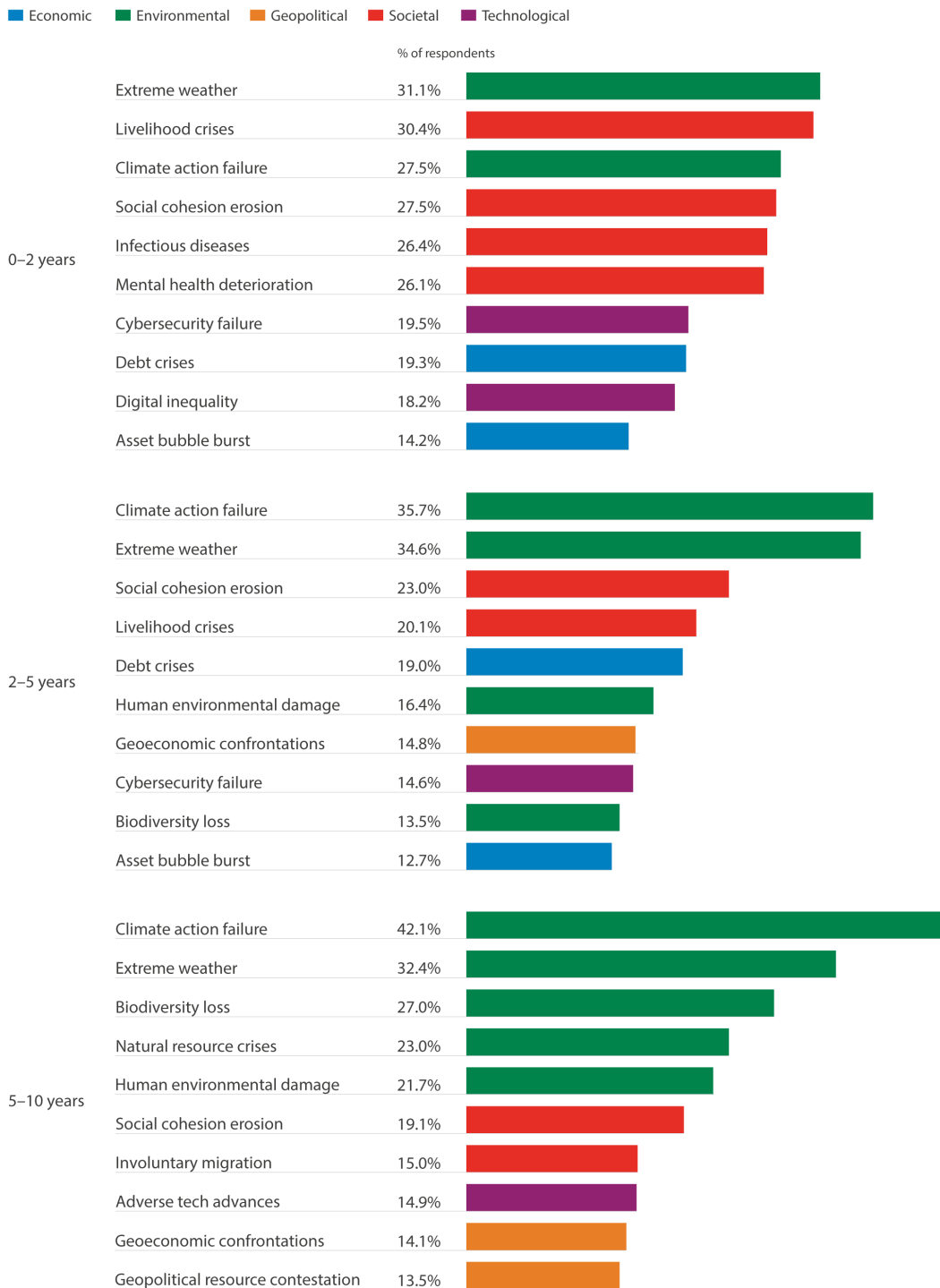
Caiff y rhain eu hadlewyrchu yn yr un modd yn y Global Risks Report 2022 yn y *World Economic Forum* (World Economic Forum, 2022a). Mae'r adroddiad hwn a'r adnoddau ar y wefan yn rhoi cipolwg ar feysydd y mae angen i sefydliadau gael ymwybyddiaeth ohonynt a pha risgiau y gallant eu rheoli ac y gallant gyfrannu at leihau eu heffaith. Gall gwybodaeth o'r rhain atal canlyniadau negyddol yn eu sefydliad, ac yn allanol drwy gydweithio.

Mae'r ffigur isod yn dangos y Gorwel Risgiau Byd-eang – pa bryd fydd y risgiau yn dod yn fygythiad critigol i'r byd. Efallai eich bod eisoes yn gyfarwydd â sawl un o'r rhain. Erbyn hyn mae gan y rhan fwyaf o sefydliadau dargedau sero net ac yn canolbwyntio ar seiberddiogelwch a galluoedd digidol, ac er bod iechyd meddwl a llesiant y rheini yn eich sefydliad wastad wedi bod yn bethau pwysig, maent wedi dod yn fwy o flaenoriaeth yn sgil

COVID-19 a gweithio hybrid. Roedd dealltwriaeth fanylach o'n llesiant meddwl a chorfforol yn dechrau datblygu.

Global Risks Horizon

When will risks become a critical threat to the world?



Ffigwr 8 Gorwel Risgiau Byd-eang (World Economic Forum, 2022a)

Gweithgaredd 5 Archwilio'r Global Risks Report 2022

 15 munud

Darllenwch y Global Risks Report a'r data ynghylch canfyddiadau risg byd-eang ar wefan y World Economic Forum.

- [The Global Risks Report 2022](#) (World Economic Forum, 2022a)
- [Data on Global Risks Perceptions](#) (World Economic Forum, 2022b)

1. Ystyriwch sut allwch chi, eich tîm a'ch sefydliad ymateb i'r effaith ar eich rhanddeiliaid yn sgil y risgiau tymor byr, tymor canolig a thymor hir mae'r World Economic Forum wedi'u hadnabod, a sut allwch chi helpu i liniaru eu heffaith. Gwnewch ychydig o nodiadau ynghylch hyn isod.

Provide your answer...

2. Atebwch y cwestiwn canlynol yn yr adroddiad drwy bleidleisio yn y pŵl isod. Sut ydych chi'n teimlo am y rhagolwg ar gyfer y byd?

Interactive content is not available in this format.



Answer

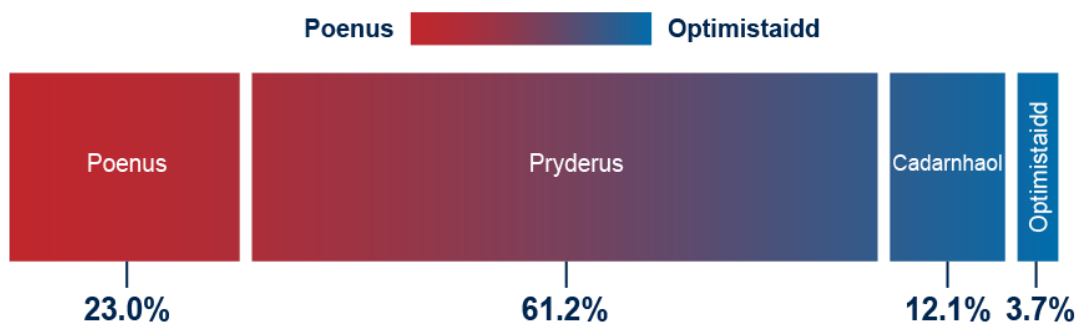
Mae'r Global Risk Report yn rhywbeth nad oes angen i nifer o bobl mewn sefydliadau ymgysylltu ag ef yn fanwl, ond efallai eich bod wedi gweld themâu a thueddiadau cyffelyb yr ydych yn canolbwyntio arnynt yn eich sefydliad.

Bydd eich ymateb i'r pŵl yn seiliedig ar eich profiadau eich hun, beth sydd o ddiddordeb i chi/yn peri pryder i chi a sut ydych chi'n teimlo am ansicrwydd. A ydych chi wirioneddol yn poeni am y tueddiadau a adnabuwyd neu ai mân bryder ydynt?

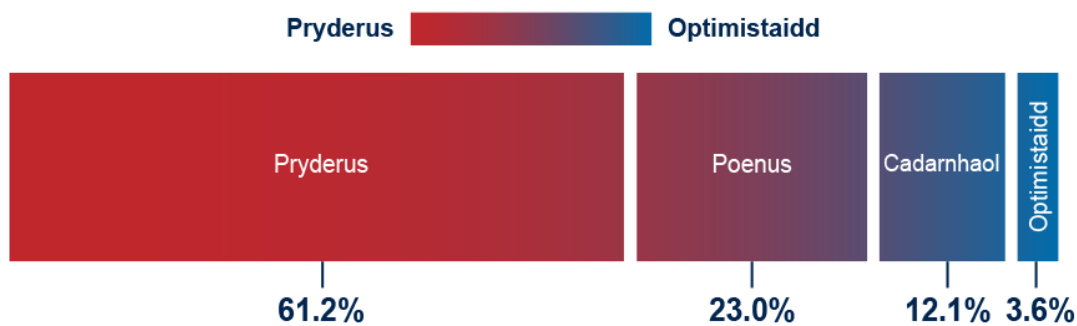
Mae'r canlyniadau gan ymatebwyr fel rhan o'r adroddiad ar gyfer y cwestiwn hwn ar gael mewn dau le gan y World Economic Forum, un o fewn yr adroddiad a'r llall ar eu gwefan. Mae'n ddiddorol bod y rhain wedi'u harddangos yn wahanol yn y ddwy ddelwedd (ffigwr 9 isod) Cyflwynir un o'r chwith i'r dde, negyddol i gadarnhaol, a'r llall, o'r chwith i'r dde, yn ôl y canran uchaf i'r lleiaf.

A yw gweld y data mewn ffyrdd gwahanol yn newid eich ymateb o ran pa mor boenus/pryderus a all fod angen i chi fod?

Sut ydych chi'n teimlo am y rhagolwg ar gyfer y byd?



▲ Ffynhonnell: Global Risks Report 2022



▲ Ffynhonnell: Gwefan World Economic Forum

Ffigwr 9 Ffyrdd o gyflwyno data. Ffynhonnell: World Economic, Forum Global Risks Reports 2022

Yn ddiweddarach yn y cwrs, byddwn yn trafod sut i gyflwyno'n ystyrion tystiolaeth a data i'ch rhanddeiliaid.

Er bod safbwyntiau gwahanol ynghylch tueddiadau'r dyfodol (ac mae rhai yn amlwg yn fwy tywyll nag eraill), rhaid deall mai *posibilrwydd* ydynt, ac efallai na fyddant yn digwydd, ac mae angen eu deall yng nghyd-destun eich sector, eich sefydliad neu'ch prosiect.

Mae cynllunio traddodiadol fel arfer yn dibynnu ar ffactorau'r gorffennol a ffactorau cyfredol, ond yn ôl [gwefan Futures & Foresight](#) OPSI yr OECD, mae dulliau Futures & Foresight yn 'croesawu ansicrwydd ac yn annog y gwaith o ddadansoddi ac ystyried ystod o bosibiliadau o ran y dyfodol er mwyn bod yn sail i benderfyniadau' (OECD, dim dyddiad). Awgrymant nad oes 'dyfodol *absoliwt* ond bod nifer o *posibiliadau* o ddyfodol cymharol' a 'all fod ar sawl ffurf wahanol: wedi'u rhagweld, wedi'u rhagamcanu, dewisol, yn dibynnu ar lwybr, tebygol, credadwy a phosibl'.

2 Cynllunio Dyfodol a strategaeth sefydliadol

Wrth werthfawrogi tueddiadau byd-eang, mae deall sut mae'r gweithle yn datblygu a meddwl am bosibiliadau ar gyfer y dyfodol yn eich galluogi chi i ehangu'ch persbectif. Ar gyfer y rhan fwyaf o bobl sydd ynghlwm â chynllunio dyfodol, bydd y rhan fwyaf o'ch sylw ar ddatrys problemau, arloesi, a chyflawni canlyniadau sydd ynghlwm â strategaeth eich sefydliad.

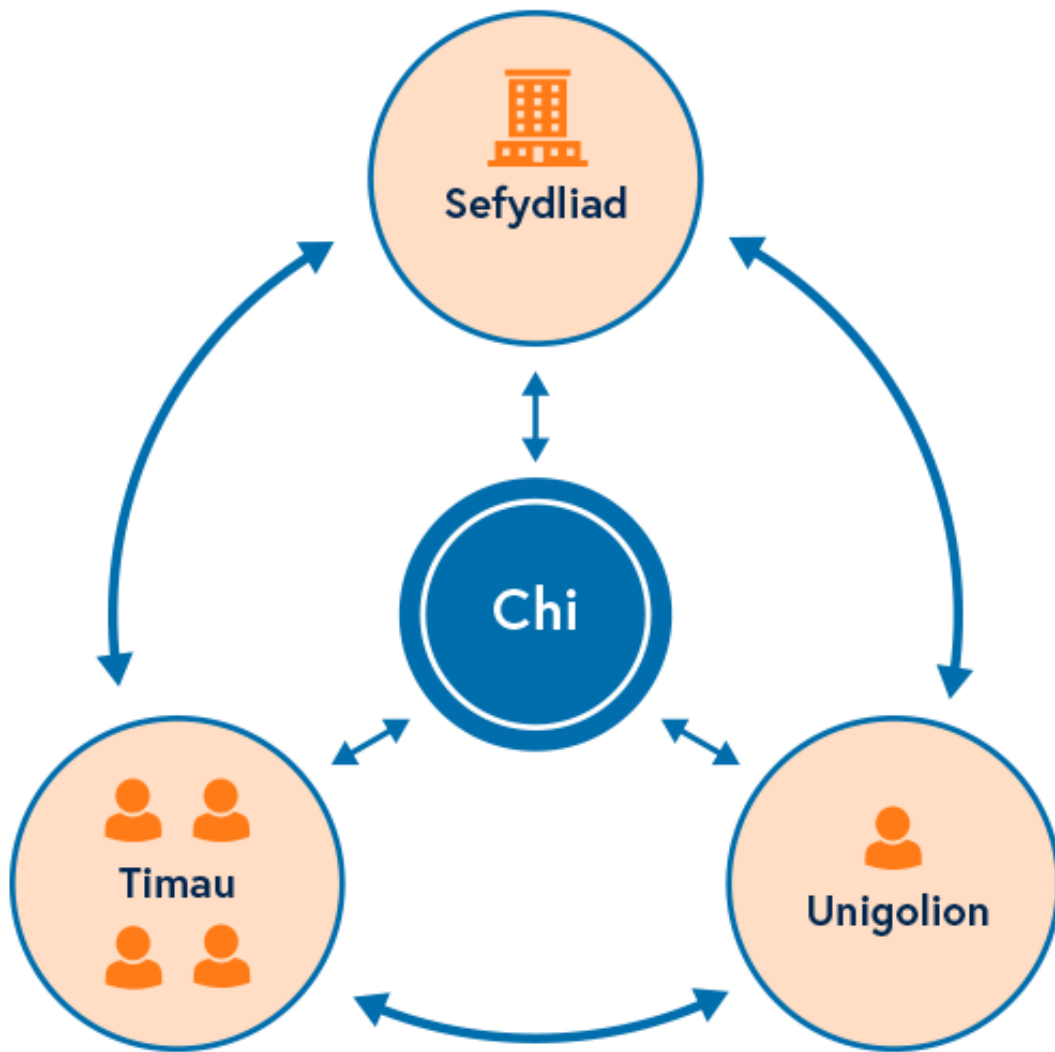
Yn ôl Davide Sola and Jerome Couturier, mae strategaeth yn golygu 'cyfuniad o weithredoedd (cynllun) cydlynol, creadigol a chynaliadwy wedi'u dylunio i oresgyn un neu fwy o'r prif heriau sy'n creu gwerth' (Sola a Couturier, 2014). Maent yn mynd ymlaen i ddweud bod angen goresgyn y prif heriau hyn gan y gallant fod yn eich atal chi rhag cyflawni'ch 'diben uwch', sef y 'nod yn y pendraw', y rheswm yr ydych chi, eich prosiect, eich tîm, neu'ch busnes yn bodoli.

Wedi pandemig COVID-19, mae sefydliadau wedi gorfod adolygu eu strategaethau, a sut maent fel sefydliad yn datblygu a ffynnu, mewn byd gwleidyddol-gythryblus, a chynyddol ansefydlog ac ansicr yn ariannol, ac economaidd. Mae rhagor o anghydraddoldebau a ffactorau allanol yn gorfodi sefydliadau i ail-feddlu eu modelau gweithredu, eu ffyrdd o weithio, ac ail-ystyried eu gwytnwch o ran pobl, technoleg, prosesau, cadwynau cyflenwi a'r effaith ar y blaned.

Nid yw'n rhwydd cynllunio dyfodol ar gyfer sefydliad oherwydd po bellaf i'r dyfodol ydych chi'n edrych, po fwyaf o ansicrwydd yr ydych chi'n ei weld. Rhowch hyn ochr yn ochr â'r ffactorau allanol sydd y tu hwnt i'ch rheolaeth neu'ch dylanwad, ac mae'r gwaith cynllunio yn hyd yn oed yn fwy heriol. Mae hanfodion byd-eang, megis Nodau Datblygiad Cynaliadwy y Cenhedloedd Unedig, a mentrau cenedlaethol, megis Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) yn cyflwyno ffactorau ychwanegol (a chyfyngiadau posibl) ar gyfer newid.

2.1 Rheoli disgwyliadau

Mae hefyd yn bwysig rheoli disgwyliadau, ac ymgymryd â dull gweithredu sy'n canolbwyntio ar fodau dynol wrth gynllunio ar gyfer y dyfodol. Er y gall hyn deimlo fel her i gydbwysu anghenion y sefydliad ac anghenion unigolion a thimau, gall helpu i ddatblygu empathi mewn sefydliad, creu profiadau gwell, a datblygu gwytnwch mewn perthynas â newid, ac ymddiriedaeth ynddo. O ganlyniad, mae diwylliant y sefydliad yn magu hyder i roi cynnig ar ffyrdd newydd o weithio, dysgu ac esblygu.



Ffigwr 10 Rhoi'r bobl yn gyntaf

Human-centred design is a creative approach to problem solving that starts with the needs of the user, emphasises the importance of diverse perspectives, and encourages solution-seeking among multiple actors. It consists of five phases: Empathize, Define, Ideate, Prototype and Test. What differentiates human-centred design from other problem-solving approaches is its focus on understanding the perspective of the person who experiences a problem most acutely.

(UNDP, dim dyddiad, Human-Centered Design)

Mae hyn yn cynnwys arsylwi, defnyddio empathi o archwilio'r problem ymhellach, datgelu beth efallai nad yw'n amlwg i ddechrau, meddwl am syniadau, gyda gweithgareddau profi a dysgu er mwyn casglu adborth, cyn gweithredu datrysiad posibl.

Efallai eich bod wedi nodi wrth archwilio tueddiadau'r dyfodol bod disgwyliadau personol o weithio wedi newid, ar ôl gorfod addasu i amgylcheddau gwaith hybrid a byw drwy gyfnodau clo. Ar gyfer sefydliadau, mae hyn yn golygu bod rhaid iddynt ail-werthuso'r pethau mae cyflogeion yn eu gwerthfawrogi yn ogystal â phrofiad cyflogeion. Mae nifer o gyflogeion, y rhai sydd mewn sefyllfa i wneud hynny, wedi gadael sefydliadau nad ydynt

yn cyd-fynd â'u gwerthoedd neu eu disgwyliadau, ac yn aml mae ymgeiswyr am swyddi mewn sefyllfa i fod yn fwy dewisol o ran dewis i weithio ar gyfer sefydliad.

Yn yr un modd, bydd gan y rheini o fewn sefydliadau y gofynnir iddynt addasu i ffyrdd newydd o weithio ddisgwyliadau efallai nad ydynt erbyn hyn yn cyd-fynd ag anghenion y busnes, yn enwedig os cawsant eu recriwtio mewn cyfnod clo. Yn ogystal, mae angen cefnogi'r effaith ar arweinwyr a rheolwyr gan fod y rheini sy'n gyfrifol am reoli eraill a gweithredu newid yn aml wrth wraidd rheoli disgwyliadau pob rhanddeiliad.

Rhaid ystyried pobl ym mhob gweithgarwch cynllunio ac fel cynlluniwr dyfodol, bydd angen i chi weithio gyda thimau perthnasol i sicrhau bod eich strategaeth yn adlewyrchu'r hyn sy'n bosibl yn eich sefydliad.

2.2 Cenhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd ac amcanion

Er mwyn i strategaethau fod yn llwyddiannus, rhaid iddynt fod wedi'u cefnogi gan eich cenhadaeth, eich gweledigaeth a'ch gwerthoedd, a sut mae'r amcanion ar draws y sefydliadau wedi'u gosod er mwyn sicrhau llwyddiant, ac felly mae angen ystyried a deall y rhain wrth gynllunio dyfodol.

Yn ôl Richard Whittington (Athro Rheolaeth Strategol, Ysgol Fusnes Saïd, Prifysgol Rhydychen) a'i gydweithwyr,

nod **datganiad o genhadaeth** yw rhoi eglurdeb i gyflogeion a rhanddeiliaid ynghylch beth mae'r sefydliad yn ceisio ei wneud yn y bôn. Ceir hyn fel arfer drwy ofyn am ddisgrifiad o'r hyn mae'r sefydliad yn ei wneud, yna parhewch i ofyn 'pam?' nes bod gwir genhadaeth y sefydliad yn datgelu ei hun.

Mae **datganiad o weledigaeth** yn ymwneud â'r dyfodol mae sefydliad yn ceisio ei greu. Fel arfer mae'n 'mynegi dyhead a fydd yn tanio brwdfrydedd, ennill ymrwymiad a gwella perfformiad'.

Mae datganiadau o **werthoedd corfforaethol** yn cyfathrebu'r prif 'egwyddorion' sy'n arwain strategaeth sefydliad ac yn diffinio'r ffordd mae'r sefydliad yn gweithio. Mae angen i'r gwerthoedd hyn fod yn barhaus, ni ddylent newid dan amgylchiadau gwahanol.

Mae amcanion yn ddatganiadau o ganlyniadau penodol sydd i'w cyflawni.

(Whittington et al., 2020, tt. 8-9)

Mae'r astudiaeth achos ganlynol yn eich caniatáu chi i archwilio sut mae cenhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd ac amcanion yn cysylltu, a sut y gellir eu cyflwyno ar gyfer pob rhanddeiliad.

Astudiaeth Achos: Prifysgol Bangor

[Mae Strategaeth 2030 Prifysgol Bangor](#) (Prifysgol Bangor, dim dyddiad) yn cynnig enghraifft dda o'r datganiadau uchod:

EIN CENHADAETH: Prifysgol Gogledd Cymru ac ar gyfer Gogledd Cymru, sy'n cael ei harwain gan ymchwil ac yn meithrin effaith gadarnhaol ar gymdeithas yn rhanbarthol, yn genedlaethol ac yn rhyngwladol.

EIN GWELEDIGAETH: Prifysgol ac iddi gysylltiadau byd-eang, sy'n gwireddu cyfleoedd ar gyfer llwyddiant trwy ymchwil ac addysgu trawsnewidiol ac arloesol a sbardunir gan effaith, gyda ffocws ar gynaliadwyedd: diogelu'r amgylchedd, adfywio

iechyd cymdeithas, a hyrwyddo ffyniant economaidd, cymdeithasol, dwyieithog, a diwylliannol.

EIN GWERTHOEDD A'N HEGWYDDORION: Mae chwech o werthoedd ac egwyddorion arweiniol. Dyma yw ein congffeini diwylliannol, sy'n llywio ein penderfyniadau a'n dull o weithio gyda'n gilydd fel cymuned Prifysgol.

Uchelgais

Cawn ein hysbrydoli gan ein hanes a'n pobl i alluogi'r eithriadol. Rydym yn ddewr ac mae gennym uchelgais ar gyfer y brifysgol, ein cydweithwyr, a'n myfyrwyr, yn ogystal â chefnogi uchelgais ein partneriaid.

Cynwysoldeb

Rydym yn darparu mynediad cyfartal, hawliau cyfartal, a chyfiawnder cyfartal i bawb. Byddwn yn hyrwyddo parch at hawliau a rhyddid pobloedd amrywiol a'u syniadau, eu cefndiroedd a'u dulliau o geisio gwybodaeth a dealltwriaeth.

Uniondeb

Rydym yn gweithredu gyda gonestrwydd a thryloywder a byddwn yn ymdrechu i gydweithredu ym mhopeth a wnawn. Byddwn yn hwyluso twf deallusol trwy ryddid academiaidd, mynegiant creadigol, cyfathrebu gwirionedd a gwybodaeth, a datblygiad cymdeithasol a moesol.

Parch

Rydym yn ymddiried, yn gwerthfawrogi, yn grymuso ac yn gofalu am ein gilydd, ac rydym yn atebol am yr hyn a wnawn. Fel cydweithredwyr byddwn yn ymatebol ac yn cyflawni mwy gyda'n gilydd. Byddwn yn meithrin cysylltiadau dinesig a chyfrifoldeb cymdeithasol sy'n cefnogi ac yn gwella addysg, ymchwil, dysgu gwasanaethol, diwylliant ac ansawdd bywyd ar y campws ac oddi allan iddo yn Gymraeg a Saesneg.

Cynaliadwyedd

Rydym yn angerddol am hyrwyddo diwylliant ac ysgolheictod o stiwardiaeth amgylcheddol, gan fyw mewn cytgord, a gofalu am y byd mewn ffyrdd sy'n diwallu ein hanghenion economaidd, cymdeithasol, amgylcheddol a diwylliannol. Byddwn, gyda'n hymchwil blaenllaw yn sylfaen i ni, yn cefnogi datblygiad Cymru fel gwlad ddwyieithog sy'n dysgu, lle ceir economi a sbardunir gan wybodaeth er budd y byd a chenedlaethau'r dyfodol.

Trawsnewid

Cawn ein sbarduno, fel lleoliad ymdrechion academiaidd, arloesi a thrawsnewid, i helpu i gyfoethogi cymdeithas. Rydym wedi ymrwymo i ragoriaeth ar bob lefel o'r profiad addysgol a chreadigol a byddwn yn cefnogi pawb yng nghymuned y brifysgol i wireddu eu breuddwydion a chyflawni eu potensial.

Ac mae eu hamcanion (nodau) yn glir, a mesuradwy. Yn bwysicach, mae cydnabyddiaeth hefyd bod angen cadw 'peth hyblygrwydd er mwyn parhau'n berthnasol mewn amgylchedd gwleidyddol a gweithredol sy'n newid o hyd';

- Gwell perfformiad mewn tablau cynghrair uchel eu parch sy'n cyd-fynd â'n cenhadaeth, ein gweledigaeth a'n gwerthoedd
- Gwella cyflogaeth, canlyniadau creu swyddi a sgiliau graddedigion
- Ymchwil o ansawdd uchel ac ar raddfa fawr sy'n cael ei gydnabod yn rhyngwladol ac yn cael ei ategu gan Ragoriaeth Byd-eang mewn Cynaliadwyedd

- Cynyddu ein cyfran o'r farchnad myfyrwyr
- Profiad myfyrwyr sy'n arwain y sector
- Gwell darpariaeth Gymraeg
- Cynaliadwy a gwydn yn ariannol
- Partneriaethau strategol ag addysg drydyddol ledled Gogledd Cymru
- Cyflwyno datblygiadau uchelgeisiol a thrawsnewidiol o ran isadeiledd digidol a'r campws
- Cynyddu ymchwil ac arloesi mewn gwyddorau bywyd, gan ddefnyddio Ysgol Gwyddorau Meddygol ac Iechyd ryngbroffesiynol yng Ngogledd Cymru fel sylfaen i hynny

Nesaf, gweithiwch drwy'r gweithgaredd isod i ddysgu rhagor ynghylch diben uwch eich sefydliad.

Gweithgaredd 6 Beth yw cenhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd ac amcanion eich sefydliad?

 10 munud

A oes gan eich sefydliad ddatganiadau o genhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd ac amcanion? A allwch chi gael syniad go iawn ganddynt o beth yw 'Pam' eich sefydliad? Os nad, sut fydddech chi'n eu haddasu er mwyn tynnu ar ddiben uwch eich sefydliad, a'i egluro?

Nodwch eich safbwyntiau yn y blwch testun isod, ac yna darllenwch ein hadborth ar gyfer y gweithgaredd hwn.

Provide your answer...

Answer

Datganiadau strategaeth Crynhowch strategaeth sefydliad mewn paragraff neu ddau. Yn ôl Whittington et al. (2020), dylai'r rhain fynd i'r afael â thri phrif thema:

- Y genhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd ac amcanion mae'r sefydliad yn eu ceisio (fel yr amlinellir uchod).
- Cwmpas neu barth gweithgareddau'r sefydliad (cwsmeriaid/cleientiaid maent yn eu gwasanaethu, lleoliad daearyddol, a graddfa 'integreiddiad fertigol', h.y. y gweithgareddau maent yn eu cyflawni eu hunain yn erbyn y gweithgareddau maent yn eu ceisio'n allanol neu'n eu his-gontractio).
- Y manteision neu'r galluoedd sydd ganddynt i gyflawni bob un o'r rhain.

Gall strategaethau weithio ar sawl lefel:

- **Lefel corfforaethol:** yn ymwneud ag agweddau ar gwmpas daearyddol, amrywiaeth o gynhyrchion/gwasanaethau, a sut caiff adnoddau eu neilltuo. Felly, o ran Addysg Uwch, gall hon fod yn brif strategaeth i'r brifysgol.
- **Lefel busnes:** yn ymwneud ag 'unedau busnes' a sut y dylent gystadlu yn eu marchnadoedd penodol – gallai hyn fod yn 'strategaeth cyfadran' neu 'strategaeth ymchwil'.

- **Lefel swyddogaeth:** yn ymwneud â sut mae *cydrannau* sefydliad yn cyflawni'r strategaethau ar lefel corfforaethol a busnes o ran adnoddau, prosesau, a phobl. Gallai hyn fod yn 'Strategaeth TG' neu 'Strategaeth Addysgu a Dysgu' wrth feddwl amdano mewn cyd-destun AU.

(Whittington et al., 2020)

Gellir hefyd datblygu strategaethau ar **lefel** prosiect (neu **ersonol**) – y cwmphas sy'n bwysig. Ar gyfer prosiect, yn yr un modd â strategaethau ar lefel busnes a swyddogaeth, po gryfaf yw'r cyswllt neu'r integreiddiad rhwng 'Pam' prosiect a'r lefelau uwch o strategaeth y bydd yn eu cefnogi, po fwyaf tebygol ydyw o ennill yr eiriolaeth, a'r adnoddau, sydd eu hangen arni i lwyddo.

2.3 Cynllunio ar gyfer ffyrdd newydd o weithio

Nid yw'r rhan fwyaf o bobl mewn sefydliad yn uniongyrchol ynghlwm â chreu strategaeth sefydliadol ond gallant fod ynghlwm â gweithgareddau ac amcanion â chanlyniadau penodol sy'n ofynnol er mwyn cyflawni diben sefydliad. Nawr eich bod wedi meddwl am bosibiliadau ar gyfer y dyfodol, wedi ennill dealltwriaeth o dueddiadau i fod yn ymwybodol ohonynt ac yn meddwl am strategaeth eich sefydliad eich hun, rydym am ganolbwyntio nawr ar ddatblygu'ch sgiliau ar gyfer cynllunio ar gyfer y dyfodol.

Yn y cwrs hwn, byddwch yn edrych at sut mae mynd ati i gynllunio dyfodol ar gyfer eich sefydliad. Pan fyddwn yn meddwl am gynllunio dyfodol, weithiau gellir ymdrin ag ef drwy ofyn cwestiwn syml – Sut beth all y dyfodol fod?

Yn amlach na pheidio, byddwch yn awyddus i ddatrys problem benodol neu ganolbwyntio ar faes/pwnc lle mae angen strategol wedi'i adnabod.

Gan fod nifer o sefydliadau wedi trosglwyddo i weithio hybrid yn barhaol a ninnau'n byw gyda COVID-19, pwysig yw dysgu o'r daith o addasu yn sgil y pandemig a thynnu ar y profiad i helpu i gynllunio ar gyfer dyfodol lle fydd trawsnewidiad digidol yn parhau, ac mae cynaliadwyedd yn dod yn fwy pwysig eto.

Gweithgaredd 7 Meddyliwch am broblem y mae angen i chi ei datrys

 15 munud

Treuliwch ychydig o amser yn myfyrio sut mae eich sefydliad wedi datblygu ac ymateb dros y rhai blynyddoedd diwethaf, a'r gwersi sydd wedi'u dysgu.

Yna, treuliwch amser yn adolygu beth mae eich sefydliad wedi'i wneud, neu'n ei wneud nawr, mewn perthynas â ffyrdd o weithio – a ydyw wedi mabwysiadu model hybrid? Beth yw ei gynlluniau o ran trawsnewid a chynaliadwyedd digidol?

Ystyriwch y cwestiynau canlynol, ac yna gwnewch ychydig nodiadau yn y blwch isod:

- Pa mor agos ddylai'r rhaglenni cyflawni fod i'r strategaeth sefydliadol?
- Sut fydd y rhaglenni hyn yn effeithio ar randdeiliaid (yn gadarnhaol neu'n negyddol)?
- Pa alluoedd allwch chi dynnu arnynt yn eich sefydliad i sicrhau llwyddiant trefniadau gweithio hybrid neu drawsnewidiad digidol?
- Sut allwch chi edrych ar y broblem drwy lens wahanol?

Yna, meddyliwch am broblem a all fod angen i'ch sefydliad ei datrys neu y mae eich sefydliad eisoes yn mynd i'r afael â hi, yr hoffech ei defnyddio a thynnu arni wrth i chi weithio drwy'r cwrs hwn, ac ystyriwch:

Pam bod angen datrys y broblem hon?

Os nad oes gennych broblem sydd angen ei datrys/mynd i'r afael â hi, yna beth am ystyried: Sut beth yw dyfodol eich sefydliad?

Provide your answer...

Answer

Wrth i chi wneud y gweithgaredd hwn, efallai eich bod wedi sylwi nad oes cyfeiriad penodol at weithio hybrid yn eich strategaeth sefydliadol, ond bod mentrau ar draws eich sefydliad sy'n canolbwyntio ar ofynion penodol ar gyfer gweithio hybrid. Gall hyn fod yn rhannol oherwydd pa mor aml mae strategaethau sefydliadol yn cael eu diweddarau, neu oherwydd bod nifer o'r gweithgareddau y mae angen cynllunio ar eu cyfer mewn gwirionedd yn berthnasol i strategaeth parhad busnes a gweithredol a thueddir i ymdrin â'r rheini ar lefel fwy gronynnog.

Mae'n debyg y bydd trawsnewid digidol a datblygu galluoedd digidol yn flaenoriaeth i'r rhan fwyaf o sefydliadau, gan fod effaith technoleg wedi bod yn flaenoriaeth a bydd yn parhau i fod yn flaenoriaeth.

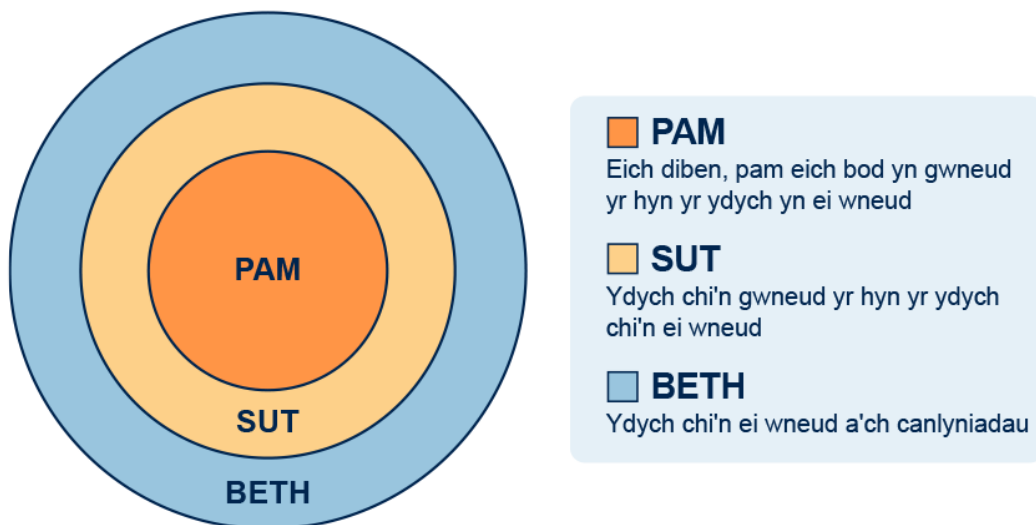
3 Adnabod a deall eich 'pam'

Yn y gweithgaredd diwethaf, gofynasom i chi feddwl am 'Pam' all fod angen datrys problem. Efallai fod hyn yn amlwg, ond pa mor aml ydych chi wedi gofyn 'pam' eich bod yn gwneud rhywbeth? Mae'r rhan fwyaf o fentrau yn methu neu ddim yn cyflawni'r canlyniadau disgwyledig oherwydd nad oedd lefel briodol o ddealltwriaeth o pam bod angen gwneud rhywbeth, a sut mae'r 'pam' hwnnw yn ymwneud â diben (strategaeth) eich sefydliad. Diben sefydliad ddylai fod yn ysbrydoli'r rheini oddi mewn iddo i weithio ar y cyd i sicrhau bod y sefydliad yn llwyddo.

Os yw strategaeth wedi'i datblygu i symud sefydliad o'r sefyllfa gyfredol i ryw sefyllfa a ragwelir yn y dyfodol, pan gaiff problem ei datrys, manteisir ar gyfle a/neu caiff budd ei wireddu, yna mae'n hollbwysig deall sut beth yw'r sefyllfa yn y dyfodol a pham bod angen i ni gyrraedd yno.

Mae Simon Sinek (2011), awdur a siaradwr ysbrydoledig, yn galw hyn yn 'Pam' ac yn rhoi hwn wrth wraidd ei 'Gylch Euraidd', fel y gwelir yn y ffigwr isod. Yn ei farn ef, bydd y rhan fwyaf o bobl yn gwybod y 'Sut' a 'Beth' mae sefydliad yn ei wneud, ond nid y 'Pam' o reidrwydd. Yn aml, caiff y 'Pam' ar gyfer sefydliadau ei gynnwys yn eu datganiad o genhadaeth. Mae'r datganiad o genhadaeth yn adlewyrchu'r 'Beth', ac mae'r datganiadau o werthoedd ac amcanion yn disgrifio'r 'Sut'.

Beth yw ein Pam



Ffigwr 11 'Golden Circle' gan Simon Sinek (2011)

Awgryma Sinek mai wrth feddwl am ddatblygu strategaeth a chynllun, nid yn unig ar lefel sefydliadol, ond hefyd wrth weithio ar broblemau a mentrau, dyma pryd y dylem ddechrau oherwydd heb wybod pam ein bod yn gwneud rhywbeth (ein diben uwch), byddwn yn ei chael hi'n arbennig o anodd denu'r bobl gywir sy'n credu yn yr hyn yr ydym ni'n ei wneud, ac a fydd yn gweithio'n galed tuag at ei gyflawni.

'Y nod' dywed Sinek, 'yw gwneud busnes gyda phawb sydd angen yr hyn sydd gennych chi, y nod yw gwneud busnes gyda phobl sy'n credu yn yr hyn yr ydych yn ei gredu' (Sinek, 2011).

Gweithgaredd 9 Dechrau arni gyda 'Pam'

 30 munud

Gwylwch 'Start with Why', y TED Talk gan Simon Sinek, lle mae'n cyflwyno'r cylch euraidd a'r cysyniad 'Pam'. Wrth i chi wyllo, meddyliwch am y 'Pam', 'Sut' a 'Beth', a sut allwch chi ddefnyddio'r dull hwn i helpu i sefydlu'ch 'Pam' ar gyfer cynllunio dyfodol?

Gwnewch nodiadau yn y blwch isod er mwyn cyfeirio'n ôl at y rhain ar gyfer gweithgareddau yn ddiweddarach yn y cwrs neu efallai yr hoffech dynnu ar eich Cylch Euraidd eich hun.

View at: [youtube:u4ZoJKF_VuA](https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA)



Fideo 5 Start with Why: How Great Leaders Inspire Action

Provide your answer...

2. Edrychwch ar y dolenni canlynol i weld enghreifftiau o sut mae'r Cylch Euraidd wedi'i ddefnyddio.

- [Our Golden Circle](#) (TADA, dim dyddiad)
- [Our Golden Circle](#) (cerculdeaur.ro)

Yn yr adran nesaf, byddwn yn ystyried sefydlu'ch 'Pam' ymhellach.

3.1 Darganfod eich 'Pam'

For those who hold a leadership position, creating an environment in which the people in your charge feel like they are a part of something bigger than themselves is your responsibility as a leader.

(Sinek et al. 2017)

Mae bod yn arweinydd neu'n rheolwr yn heriol, yn enwedig sicrhau bod ein timau, adrannau, neu sefydliadau yn deall y genhadaeth maent yn gweithio tuag ati a'u diben mewn sefydliad.

Nid yw Simon Sinek yn cymryd arno ei fod wedi dyfeisio gofyn 'pam', ef a'i cyfundrefnodd pan sylweddolodd fod cwmnïau, sefydliadau, a phobl sydd â chefnidroedd a dibenion cyffelyb yn perfformio mor wahanol; dim ond rhai sy'n herio'r cyfartaledd gyda mwy o lwyddiant.

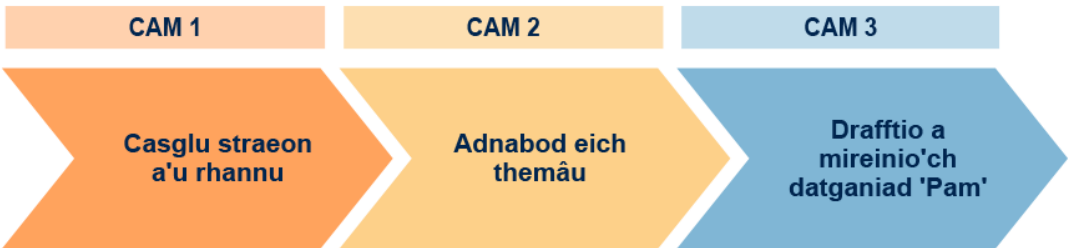
Mae bod yn ymwybodol o'ch 'Pam' yr un mor bwysig ar lefel swyddogaeth, tîm neu brosiect, a gall fod yn arbennig o bwerus os yw 'Pam' eich prosiect yn cefnogi'n uniongyrchol 'Pam' y sefydliad. Galwa Sinek (2011) hyn yn 'Nested WHY'.

Gall fod yn fan cychwyn defnyddiol cyn dechrau ar y gwaith o gynllunio dyfodol, i sicrhau bod y rheini sydd ynghlwm yn deall y 'Pam' sefydliadol, ond hefyd y 'pam' ar gyfer y cynllunio dyfodol yr ydych chi'n bwriadu ei wneud. Er mwyn helpu i roi bywyd i'r broses hon, rydym am eich arwain drwy'r camau ar gyfer cynnal gweithdy i ddarganfod eich 'Pam'.

Dod o hyd i'r diben sylfaenol

Gall dod o hyd i'r 'pam go iawn' fod yn heriol, ond os ofynnwch chi'r cwestiwn o leiaf pum gwaith, dylech allu cyrraedd y diben sylfaenol.

Gellir arwain sefydliad, tîm neu unigolyn drwy daith i ddarganfod eu 'Pam' drwy ddilyn proses tri cham syml, yn ôl Sinek et al. (2017). Eglurir hyn yn y ffigwr a'r tabl isod:



Ffigwr 12 Beth yw eich 'Pam?' – proses tri cham

Tabl 3 Beth yw eich 'Pam?' – proses tri cham

Cam	Gweithred
Cam 1 – Casglu straeon a'u rhannu.	Myfyriwch ar eich gorffennol i ddod o hyd i straeon ystyrlon, yn seiliedig ar emosiynau i helpu i'ch cysylltu â'ch 'Pam', neu ddod o hyd iddo.
Cam 2 – Adnabod eich themâu.	Dechreuwch adnabod themâu sy'n codi yn eich straeon er mwyn dwyn ynghyd eich 'Pam' yn rhywbeth cydlynol.
Cam 3 – Drafftio a mireinio'ch datganiad 'Pam'	Ysgrifennwch un frawddeg syml ac eglur, y gellir gweithredu arni, yn canolbwyntio ar sut ydych chi'n cyfrannu at eraill, a'r hyn mae Sinek yn ei alw'n 'bytholwyrdd' (yn berthnasol i bopeth a wnewch).

Er y gallwch wneud hyn fel unigolyn, drwy wahodd eraill i'r sgwrs, gallwch ystyried eich 'Pam' drwy lensys gwahanol, a'ch helpu chi i'w ddiffinio'n fwy effeithiol. Gellir gwneud hyn mewn gweithdy. Wrth i chi ddarllen drwy'r dull awgrymedig canlynol i gynnal y gweithdy, ystyriwch sut allwch chi ddefnyddio hyn i ddarganfod eich 'Pam' gyda'ch tîm neu'ch sefydliad. Dylai'r allbwn o'r gweithgaredd hwn roi cipolwg gwerthfawr i chi a dealltwriaeth well o'ch 'Pam'. Yna, gallwch ddefnyddio hyn i ddatblygu allbynnau yr ydych chi'n gyfrifol amdanynt, megis adroddiadau neu gynigion prosiectau/rhaglenni.

3.2 Paratoi'r gweithdy

Pwy sydd angen cymryd rhan? Yn ddelfrydol, bydd gennych dîm amrywiol o gynrychiolwyr, a all fod yn fewnol neu'n allanol o'ch sefydliad – gallai hyn fod yn staff, cyflenwyr a myfyrwyr os ydych mewn addysg uwch?

Pwy fydd yn hwyluso'r gweithdy? Mae'n ddefnyddiol os yw hwn yn rhywun sy'n berchen ar y broblem er mwyn darparu cyd-destun ac arweiniad. Yr hwylusydd sy'n rheoli'r gweithdy ac yn sicrhau bod cyfranogwyr yn parhau i ganolbwyntio ac ar y trywydd cywir. Yn ôl Sinek, yr 'unigolyn delfrydol ar gyfer y rôl hon yw rhywun y mae'r sefydliad yn ymddiried ynddo sydd ag awydd i wasanaethu, chwilfrydedd naturiol cryf a'r gallu i ofyn cwestiynau ymchwilgar.' (Sinek et al., 2017, t.165)

Yn dibynnu ar eich cyfranogwyr, penderfynwch ar yr amgylchedd mwyaf priodol ar gyfer eich gweithdy – o bell, hybrid neu wyneb yn wyneb. Pa adnoddau fydd eu hangen arnoch ac ai adnoddau ffisegol neu ar-lein, neu gyfuniad, ydynt, e.e.

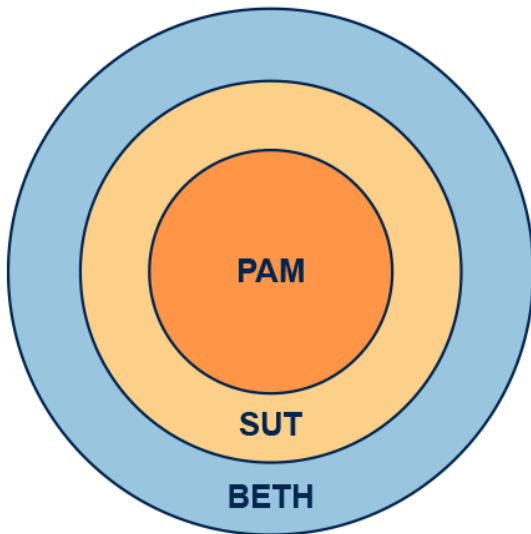
- byrddau gwyn
- papurau bach gludiog
- ystafelloedd trafod
- poliau
- tynnu 'darluniau cyfoethog' (os ydych yn anghyfarwydd â darluniau cyfoethog a hoffech drosolwg cryno ohonynt, mae tiwtorialau fideo ar gael i chi fel rhan o adnodd [Rich Pictures](#) ar OpenLearn).

Yn dibynnu ar faint eich grŵp, efallai yr hoffech roi cyfranogwyr mewn is-grwpiau ar gyfer rhai gweithgareddau ar bob cam a chaniatáu amser i ddychwelyd fel grŵp i drafod y canlyniadau. Wrth ffurfio is-grwpiau, ystyriwch amrywiaeth y grwpiau i sicrhau bod ystod o leisiau i'w clywed.

- diben a ffocws y gweithdy
- y Cylch Euraidd, ac eglurwch mai'r pwrpas yw meddwl am eu cwestiynau 'Pam', 'Sut' a 'Beth'
- efallai yr hoffech iddynt feddwl amdanynt.

Gellir gwneud hyn mewn e-bost gyda'r agenda, ychydig o sleidiau, fideo yn egluro'r hyn y gallant ei ddisgwyl, neu ddull arall o'ch dewis. Gweler isod templed awgrymedig y gallwch dynnu arno.

Beth yw ein Pam



Rydym yn tueddu i ganolbwyntio yn gyntaf ar **beth** rydym yn ei wneud, yna **sut** rydym yn ei wneud ac yna, **pam**, yn olaf.

Yn ei fodel, 'Golden Circle', mae Simon Sinek yn awgrymu y dylem ganolbwyntio ar ddeall ein **pam** fel y flaenoriaeth gyntaf.

Mae deall ein **pam** yn helpu i fframio ein nodau, cysylltu â'n **diben** a theimlo bod ein gweithgareddau gwaith yn ein hysbrydoli a'n cymell.

■ PAM

Eich diben, pam eich bod yn gwneud yr hyn yr ydych yn ei wneud

■ SUT

Ydych chi'n gwneud yr hyn yr ydych chi'n ei wneud

■ BETH

Ydych chi'n ei wneud a'ch canlyniadau

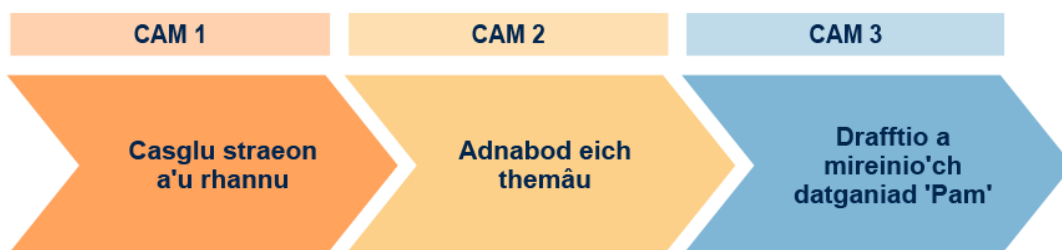
Ffigwr 13 Sleid enghreifftiol i gyflwyno'r 'Golden Circle'.

3.3 Yn ystod y gweithdy

Synhwyrol ar ddechrau'r gweithdy yw mynd drwy'r rhestr wirio isod, i helpu i sefydlu disgwyliadau ac egluro'r canlyniadau yr ydych chi'n gobeithio eu cyflawni.

- Trosolwg o'r hyn i'w ddisgwyl, yn dibynnu ar y diben.
- Y cyd-destun ar gyfer y gweithdy
- Y canlyniad bwriadedig ar gyfer y gweithdy
- Paratowch i wrando'n weithredol – rhwch drosolwg o beth mae hyn yn ei olygu yn eich cyd-destun
- Paratoi – a oes angen iddynt wybod sut i ddefnyddio adnoddau ar-lein?
- Ystyriaethau hygrychedd a chynwysoldeb
- Gwybodaeth cadw trefn yn y gweithdy.

Gan ei bod yn bosibl nad yw cyfranogwyr yn gyfarwydd â'r broses tri cham 'Beth yw eich 'Pam'?' yn Ffigwr 12 (wedi'i ailadrodd), arweiniwch nhw drwy'r camau a'r hyn y dylent ei ddisgwyl (egllurir y rhain yn fanwl yn yr adrannau nesaf).



Ffigwr 12 (wedi'i ailadrodd) Beth yw eich 'Pam?' – proses tri cham

Dylid strwythuro pob cam mewn dwy ran **Darganfod** ac **Adrodd** (ailadrodd fel y dywed Sinek). Nid yw'r gweithdai yn ymwneud â chytuno ar 'Sut' a 'Pam', dylid gwneud hyn mewn ffordd arall sy'n briodol i'ch gofynion.

Cofiwch, eich allbwn o'r gweithdy yw deall 'Pam'. Gall fod angen gweithredu er mwyn cytuno ar eich 'Pam', yn dibynnu ar gymhlethdod y ffocws ar gyfer eich 'Pam'. Ar lefel fîm, gall hyn fod yn gyraeddadwy mewn un neu ddau weithdy, ond ar gyfer mentrau ar draws sefydliad cyfan, gallai hyn gymryd sawl sesiwn a sgwrs er mwyn cyrraedd cytundeb.

Er mwyn cynorthwyo gyda manteisio ar yr allbwn o'r camau, beth am ddefnyddio'r templed yn y tabl isod:

Tabl 4 Templed allbwn gweithdy

Nawr	Y dyfodol
Dyma yw ein 'Pam'	Gallai hwn fod yn ein 'Pam'
Sut ydym yn gweithio nawr	Sut allem ni weithio
Yr hyn a wnawn nawr	Yr hyn y gallem ei wneud
Meysydd yr hoffem eu datblygu	
Unrhyw beth y dylem roi'r gorau i'w wneud?	

Cam 1: Casglu straeon a'u rhannu

Mae darganfod eich 'Pam' yn gofyn i chi wrando'n weithredol, gan ganiatáu i'r rheini yn yr ystafell rannu eu profiadau a'u safbwyntiau, a pheidio â thorri ar eu traws – gadewch iddynt ddweud eu dweud. Anogwch eich cyfranogwyr i wneud nodiadau wrth i eraill siarad ac aros iddynt gyrraedd diwedd yr hyn maent eisiau ei ddweud yn naturiol.

Gall fod yn ddefnyddiol dechrau drwy dorri'r ias, sy'n gysylltiedig â darganfod eich 'Pam'. Mae hyn yn gymorth i wneud cyfranogwyr deimlo'n gyfforddus a magu gwytnwch i gymryd rhan yn llawn.

Er enghraifft, gallai gweithgaredd: Rannu tri pheth yr oeddech yn ymfalchïo ynddynt mewn perthynas â'r peth diwethaf i chi ei gyflawni. Nodwch y rhain ar bapur bach gludiog. Yna, ewch o gwmpas y grŵp er mwyn iddynt grynhoi ac adnabod themâu cyffredin. Neu gofynnwch i bawb dynnu llun manwl o'u stori ar ddarn o bapur a thrafod eu stori.

Er enghraifft, gallai gweithgaredd: Rannu tri pheth yr oeddech yn ymfalchïo ynddynt mewn perthynas â'r peth diwethaf i chi ei gyflawni. Nodwch y rhain ar bapur bach gludiog. Yna, ewch o gwmpas y grŵp er mwyn iddynt grynhoi ac adnabod themâu cyffredin. Neu gofynnwch i bawb dynnu llun manwl o'u stori ar ddarn o bapur a thrafod eu stori.

Darganfod

Dyma'r amser i ganolbwyntio ar y cwestiynau 'Pam' a chaniatáu i gyfranogwyr rannu eu straeon, gallech ofyn:

Beth yw eich dealltwriaeth o:

- 'genhadaeth' eich sefydliad
- rôl eich tîm o ran cefnogi'r genhadaeth honno
- eich rôl fel unigolyn o ran cyfrannu i'r genhadaeth honno
- yr hyn mae eich defnyddwyr yn y pendraw ei eisiau.

Cefnogi'r genhadaeth:

- Sut mae eich tîm, a chithau fel unigolyn, yn ychwanegu gwerth?
- Beth allwch chi ei ddatrys, cyflawni, cyfrannu?
- Beth yw eich cryfderau fel tîm ac unigolyn?
- Sut ydych chi'n mesur llwyddiant?
- Beth yw effaith yr hyn yr ydych chi'n ei wneud, ar gyfer myfyrwyr, staff a'r sefydliad?

Ydych chi'n cytuno â'r genhadaeth?

- Sut mae eich tîm, a chithau fel unigolyn, yn cyfrannu tuag at y genhadaeth.
- Beth fydddech chi'n ei newid?
- Dyma gwestiwn pwysig, oherwydd drwy herio'r genhadaeth a'ch rôl, gallwch helpu i adnabod meysydd sy'n helpu i ail-ffocysu'ch 'Pam' a chreu meysydd ar gyfer ymchwilio pellach – os nad yw rhywbeth yn iawn – pam?

Dysgwch o'ch methiannau:

Os yw eich gweithdy yn canolbwyntio ar fater penodol, gofynnwch i gyfranogwyr ddychmygu eu bod dwy flynedd yn y dyfodol, a bod y datrysiad a ddewiswyd wedi methu. Gall y dull hwn helpu gydag ail-fframio mater ond meddwl am ganlyniadau posibl yn y dyfodol.

- Sut maent yn teimlo am hyn?
- Beth all achosi methiant?
- Sut ellir ei liniaru?

Casglwch y straeon mewn **datganiadau straeon** byrion. Gall hyn fod yn rhestr â phwyntiau bwled, yn frawddeg neu'n baragraff, neu'n 'ddelwedd fanwl' gyda phennawd sy'n adlewyrchu ffocws y stori.

Adrodd Cam 1

- Sut mae cyfranogwyr yn teimlo?
- Beth yw'r effaith arnyn nhw?
- Beth arall hoffent ei wybod?
- Beth arall hoffent ei rannu?
- Ai dyma beth oeddent yn ei ddisgwyl?

Dyma'r amser i adolygu'r hyn yr ydych wedi'i archwilio a'r cyfle ar gyfer egluro archwilio ymhellach:

Yna canolbwyntiwch ar y **datganiadau o straeon** ac edrychwch ar y themâu sy'n codi, a nodwch y rhain ar gyfer Cam 2.

Cam 2: Adnabod eich themâu

Dylai eich 'adrodd' yng Ngham 1 helpu i ysgogi'r sgwrs o adnabod y themâu sy'n codi o'ch **datganiadau o straeon**. Yn y rhan hon o'r gweithdy, eich nod yw archwilio'r themâu ymhellach i ddatblygu'ch 'Pam' yn rhywbeth mwy cydlynol, ond hefyd ystyried eich 'Sut'.

Darganfod

Cytunwch ar y themâu sy'n codi, a rhestrwch y rhain – a oes unrhyw beth ar goll?

Gofynnwch i gyfranogwyr:

- Drafod y cyfraniad y gallant ei wneud i eraill mewn perthynas â'r themâu
- Beth yw'r straeon mwyaf diddorol ac effeithiol gan eich cyfranogwyr mewn perthynas â'r themâu?
- Beth sy'n eu hysbrydoli, ac a oeddent yn teimlo y gallent rannu eu stori eu hunain yn sgil hynny – beth oedd eu stori?

Datblygu'r themâu:

- Beth mae'r themâu hyn yn ei olygu mewn gwirionedd – gofynnwch i gyfranogwyr ail-rannu eu straeon, ond canolbwyntiwch ar:
 - Pam wnaethon nhw hynny?
 - Sut aethant ati i wneud hynny?
 - Beth wnaethant?
- Pa themâu sy'n codi wrth rannu'r straeon? Canolbwyntiwch ar y rhesymau a beth oedd ynghlwm ag ef?
- Fel grŵp, ail-ysgrifennwch y straeon a'r themâu sy'n codi fel **datganiadau o weithredu**, e.e., 'i gynnwys bob', 'i ysbrydoli arloesedd'.

Sicrhewch y nodir y rhain er mwyn cyfeirio'n ôl ar gyfer adrodd yng Ngham 2.

Adrodd Cam 2

Adolygu a thrafod yr allbynnau.

- Sut mae cyfranogwyr yn teimlo?
- Beth yw'r effaith arnyn nhw?
- Beth arall hoffent ei wybod?
- Beth arall hoffent ei rannu?
- Ai dyma beth oeddent yn ei ddisgwyl?

Yna, casglwch y datganiadau o weithredoedd yn themâu cyffelyb a thrafodwch pa un all fod y mwyaf perthnasol i'ch ffocws cyfredol a'r rheini a allai fod yn bwysig at y dyfodol.

Cam 3: Drafftio a mireinio'ch datganiad 'Pam'

Y cam olaf ar gyfer darganfod eich 'Pam' yw cytuno a'i fireinio. Mae hyn yn canolbwyntio ar feddwl am y cyfraniad sydd ei angen i alluogi pob un mewn sefydliad (mewnol neu allanol) i lwyddo.

Darganfod

Adolygu sut i gefnogi'r genhadaeth:

- Sut mae eich tîm, a chithau fel unigolyn, yn ychwanegu gwerth?
- Beth allwch chi ei ddatrys, cyflawni, cyfrannu?
- Beth yw eich cryfderau fel tîm ac unigolyn?

- Sut ydych chi'n mesur llwyddiant?
- Beth yw effaith yr hyn yr ydych chi'n ei wneud, ar gyfer myfyrwyr, staff a'r sefydliad?
- Beth yw effaith emosiynol yr hyn yr ydych chi'n ei wneud, ar fyfyrwyr, staff a'r sefydliad?

Beth sydd wedi newid o Gam 1 i Gam 3?

- Pwy sydd yn eich stori nawr?
- Beth all newid i'r bobl yn eich stori o ganlyniad i weithredoedd eich tîm?
- Sut allai effeithio ar y bobl yn y stori, neu'r rheini a oedd yn dyst iddi?
- Beth allwch chi ei wneud yn wahanol?

Sicrhewch fod y rhain yn cael eu nodi fel datganiadau byrion o **gyfraniadau**, er mwyn cyfeirio'n ôl ar gyfer adrodd yng Ngham 3.

Adolygu a thrafod yr allbynnau:

- Sut mae cyfranogwyr yn teimlo?
- Beth yw'r effaith arnyn nhw?
- Beth arall hoffent ei wybod?
- Beth arall hoffent ei rannu?
- Ai dyma beth oeddent yn ei ddisgwyl?

Adrodd Cam 3

Yna, edrychwch ar yr allbynnau o'r cam casglu a gofynnwch i'r grŵp fabwysiadu ymadrodd byr i grynhoi'r effaith a chreu **datganiadau effaith**.

Drafftio'r datganiad 'Pam'

Mae'r straeon o Gam 1 yn helpu i gynnal yr ystyr sydd wrth wraidd y datganiadau gweithredu ac effaith. Fel arfer, mae eich drafft datganiad 'Pam' yn gysylltiedig ag un neu ddwy stori o Gam 1.

- Dewiswch y **datganiadau o weithredu** a'u mapio i'r **datganiadau effaith** a dewiswch un neu ddau yr ydych chi'n teimlo sy'n cyd-fynd yn gryf â'r 'genhadaeth' ac yna lluniwch ddatganiad 'Pam' **ysbrydoledig**.
- Yna, adolygwch y datganiad 'Pam' fel grŵp a'i ddiffinio ymhellach os oes angen.
- Dylai hyn eich galluogi chi i greu eich prif ganlyniad ar gyfer y gweithdy – eich drafft 'Pam'.

Rhan olaf Cam 3 yw ystyried eich datganiadau o weithredu unwaith eto, yn seiliedig ar eich datganiad 'Pam' drafft a lluniwch **ddatganiadau cyd-destun**. Mae'r rhain yn eich helpu chi i newid ffocws ar gyd-destun eich 'Pam' a sut mae'n cysylltu â 'phroblem' yr ydych chi'n credu bod angen i chi ei datrys. Pam ydych chi'n ei wneud?

Er enghraifft, petaech yn canolbwyntio ar 'thema gynhwysiant', gallech gynhyrchu'r datganiadau cyd-destun canlynol:

- Byddwch yn garedig, byddwch yn chwilfrydig, byddwch yn gynhwysol.

Byddwch yn agored ac yn awyddus i ddysgu am eraill, eu cefndiroedd, a'u profiadau bywyd – byddwch yn chwilfrydig a dangoswch ddiddordeb yn y gwahaniaethau rhwng pobl, gan nad oes y fath beth â 'normal'.

3.4 'Sut' a 'Beth'

Yn ôl Sinek (2011), mae'r 'Sut' a'r 'Beth' yr un mor bwysig â'r 'Pam', a dylid eu hadolygu a'u cynllunio ar ôl i chi gytuno ar eich 'Pam'. Dechreuau hwn drwy ail-ystyried neu gasglu rhagor o dystiolaeth neu ddata ynghylch pa un ai a oes angen newid ai peidio. Beth yw'r canlyniadau yr ydych yn gobeithio eu cyflawni? Sut fyddwch chi'n eu cyflawni nhw? Sut fyddwch chi'n mesur effaith y canlyniadau yr ydych wedi'u cyflawni?

Os yw'r canlyniad yn pennu bod angen newid, ac os nad ydych yn diffinio'r hyn sydd angen i chi ei gwblhau neu gynllunio sut mae ei gwblhau, yna mae'r 'pam' y dylid ei wneud' yn amherthnasol: ni fydd yr effaith yn cael ei gyflawni, ac ni fydd cynnydd yn cael ei wneud.

Fel arfer, bydd cyd-destun eich 'Pam' yn arwain y ffordd i'ch 'Sut' a 'Beth', a gallwch ddefnyddio'r fframweithiau, sgysiau ac adnoddau sydd ar gael i chi i wneud y newid. Mae hyn yn arbennig o berthnasol wrth gynllunio dyfodol oherwydd gall y sut a'r beth fod yn anhysbys, wrth i opsiynau gael eu harchwilio mewn perthynas â phosibiliadau gwahanol ar gyfer y dyfodol. Yn ddiweddarach yn y cwrs, rydym yn cyflwyno fframweithiau a ddefnyddir yn aml ar gyfer cynllunio dyfodol.

Fel rhan olaf o'ch gweithdy, gall fod yn ddefnyddiol ystyried eich 'Sut' a'ch 'Beth' nawr, i bennu'r hyn a all fod angen ei newid, i fod yn sail i sesiynau pellach ar gyfer ystyried y rhain yn fanwl. Os ydych wedi defnyddio'r templed allbynnau gweithdy, adolygwch ef a'i ddiweddarau.

Tabl 4 (ailadrodd) Templed allbynnau gweithdy

Nawr	Y dyfodol
Dyma yw ein 'Pam'	Gallai hwn fod yn ein 'Pam'
Sut ydym yn gweithio nawr	Sut allem ni weithio
Yr hyn a wnawn nawr	Yr hyn y gallem ei wneud
Meysydd yr hoffem eu datblygu	
Unrhyw beth y dylem roi'r gorau i'w wneud?	

Gweithgaredd 9 Beth yw eich Pam? – Cynllunio gweithdy

 30 munud

Gan dynnu ar amlinelliad o gynnal gweithdy 'Beth yw eich Pam?', cynlluniwch weithdy y gallech ei gynnal gyda naill ai tîm yr ydych yn rhan ohono, neu grŵp yr ydych yn cydweithio gydag ef.

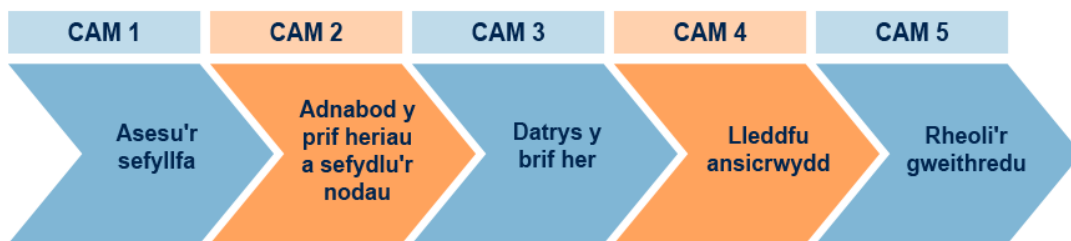
Rydym wedi darparu pecyn cymorth 'Beth yw eich Pam?' y gallwch ei lawrlwytho ar ffurf PDF/PowerPoint sy'n cynnwys elfennau o'r adran hon i'w defnyddio ar gyfer cynnal eich gweithdy eich hun.

[Lawrlwytho'r pecyn cymorth](#)

3.5 Datblygu'r 'Sut'

Ar ôl i chi sefydlu'ch 'Pam' ac mae gennych syniad o'r weledigaeth ar gyfer y dyfodol yr ydych am ei archwilio, mae'r 'Sut' a'r 'Pam' yn dod nesaf, ac ar gyfer hynny mae angen i ni ddatblygu strategaeth a dull ar gyfer cynllunio.

Yn ôl Sola a Couturier (2014), mae pum cam yn y broses datblygu strategaeth y gellir eu cymhwyso ar gyfer cynllunio, ac un peth a fydd angen i chi ei ystyried drwy'r amser – diwylliant sefydliadol (yr hyn maen nhw'n ei alw'n 'Llaw Anweladwy') – a all fod yn anodd ei reoli:



Ffigwr 14 Pum cam y broses datblygu strategaeth (Addaswyd o Sola a Couturier, 2014)

Gellir gwneud hyn drwy:

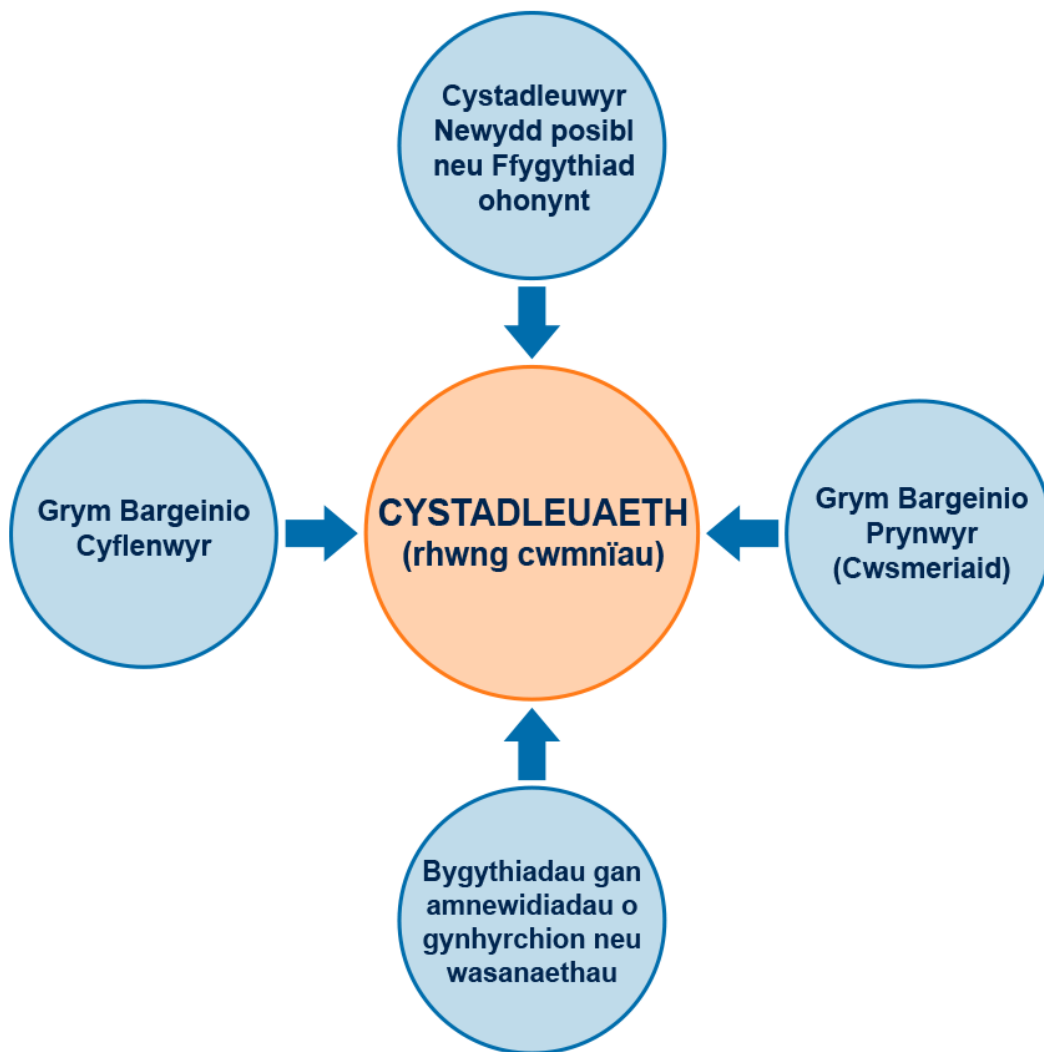
- ddadansoddi'r model busnes presennol
- gwerthfawrogi cynigiad
- gweithgareddau allweddol
- adnoddau a galluoedd
- gwerthfawrogi rhwydwaith (partneriaethau, cadwyn gyflenwi)
- gwahaniaethiad.

Cam 1: Asesu'r sefyllfa

Awgryma Sola a Couturier (2014) y dylech hefyd ystyried eich sefyllfa mewn perthynas â'ch cyfoedion yn y sector, ffactorau macro-amgylcheddol (mae dadansoddiad PESTLE yn ddefnyddiol yma – gweler Ffigwr 15), a ffactorau a thueddiadau sy'n gysylltiedig â'r sector/diwydiant (efallai y byddai'n syniad i chi ddefnyddio model pum grym Michael Porter ar gyfer hwn – gweler Ffigwr 16).

P	E	S	T	L	E
GWLEIDYDDOL (POLITICAL)	ECONOMAIDD (ECONOMICAL)	CYMDEITHASOL (SOCIAL)	TECHNOLEGOL (TECHNOLOGICAL)	CYFREITHIOL (LEGAL)	AMGYLCHEDDOL (ENVIRONMENTAL)
Enghraifft: • Polisi treth cyfredol • Brexit • Polisiau masnach • Sefydlogrwydd gwleidyddol • Polisi'r llywodraeth • Deddfau Newid Hinsawdd	Enghraifft: • Cyfradd chwyddiant • Cyfraddau cyfnewid • Twf economaidd • Cyfraddau llog • Incwm gwario • Cyfradd diweithdra	Enghraifft: • Agweddau ffordd o fyw • Rhwystrau diwylliannol • Twf yn y boblogaeth • Oedran y boblogaeth • Ymwybyddiaeth iechyd • Demograffeg targed	Enghraifft: • Lefel arloesedd • Awtomeiddio • Ymwybyddiaeth dechnegol • Seiber - ddiogelwch • Newid technolegol • Argaeledd /cyflymder y rhyngwrwyd	Enghraifft: • Deddfau cyflogaeth • Deddfau gwahaniaethu • Iechyd a diogelwch • Diogelu hawlfraint • Diogelwch defnyddwyr	Enghraifft: • Tywydd • Newid hinsawdd • Polisiau amgylcheddol • Pwysau corff anlywodraethol • Ailgylchu • Llygredd • Cynaliadwyedd • Cael gwared ar wastraff • Defnyddio ynni

Ffigwr 15 Siart dadansoddi PESTLE. (Ffynhonnell: Impact Innovation, dim dyddiad)



Ffigwr 16 Pum Grym Porter ac agweddau ategol (Ffynhonnell: addaswyd o Porter, 2008)

Cam 2: Adnabod y prif heriau a sefydlu'r nodau

Gall defnyddio dadansoddiad SWOT (gweler Tabl 5) fod yn ddefnyddiol ond dylid dilysu effeithiau cadarnhaol a negyddol adnabyddedig yn erbyn eu hachos.

Tabl 5 Cwestiynau cyffredin a ddefnyddir fel rhan o ddadansoddiad SWOT

Ffactorau mewnol	Ffactorau allanol
Cryfderau - Beth ydym ni'n ei wneud orau? - Pa eiddo deallusol ydym ni'n berchen arno? - Pa sgiliau penodol mae'r gweithlu yn meddu arnynt? - Pa adnoddau ariannol sydd gennym ni? - Pa gysylltiadau a chynghreiriau sydd gennym ni? - Beth yw eich grym bargeinio gyda chyflenwyr a chyfryngwyr?	Cyfleoedd - Pa newidiadau yn yr amgylchedd allanol y gallwn ni fanteisio arnynt? - Pa wendidau yn ein cystadleuaeth y gallwn ni eu hamlygu? - Pa dechnoleg newydd a all ddod ar gael i ni? - Pa farchnadoedd newydd a all fod yn agor i ni?
Gwendidau - Beth ydym ni'n wael am ei wneud? - A yw ein heiddo deallusol wedi dyddio? - Pa hyfforddiant sydd ei angen ar ein gweithlu? - Pa gyfyngiadau ariannol sydd gennym ni? - Pa gysylltiadau a chynghreiriau y dylem ni eu cael, ond nad oes gennym hwy?	Bygythiadau - Beth all eich cystadleuwyr ei wneud i'n brifo ni? - Pa ddeddfwriaeth newydd all wneud niwed i'n buddiannau? - Pa newidiadau cymdeithasol a all ein bygwth ni? - Sut all cylchred economaidd effeithio arnom ni?

(Ffynhonnell: yn seiliedig ar Blythe, 2001, t. 17)

I leihau nifer y prif heriau, gallwch ofyn pa un ai a fydd eu goresgyn yn creu gwerth ar gyfer y sefydliad (neu ddinistrio gwerth os na ymdrinnir â nhw). Gallwch ofyn pa un ai a oes gennych yr adnoddau neu'r gallu cywir i fynd i'r afael â'r brif her, ac yn olaf, a fydd diwylliant y sefydliad yn cynorthwyo i'w oresgyn, neu a fydd yn ei rwystro?

Gosod amcanion strategol:

Yna, mae angen i chi osod yr amcanion strategol – mae angen i'r rhain:

- gael gofynion amser clir (2–5 mlynedd)
- fod yn rhwydd eu deall
- fod yn heriol ond cyraeddadwy
- gael effaith glir ar fantais gystadleuol neu gyflawni'ch 'Pam'.

Ar ôl adnabod y rhain, mae angen datblygu canllawiau strategol ar gyfer bob un.

Cam 3: Datrys y prif heriau

Nid yw hyn byth yn rhwydd gan eu bod, yn aml, yn ymwneud ag elfennau cymdeithasol/dynol, economaidd, cyfreithiol a thechnolegol. Yn aml, y peth gorau i'w wneud yw lleihau cymhlethdod y prif heriau, drwy ei rannu'n brif gyfansoddion a deall eu pwysigrwydd. Pan fydd y cymhlethdod wedi'i leihau, gellir adnabod opsiynau datrys.

Ar ôl adnabod yr opsiynau datrys, bydd angen i chi ddewis yr opsiwn posibl gorau. Bydd angen i chi asesu pa un fydd yn cael yr effaith fwyaf ar fynd i'r afael â'r brif her, y gost/budd a *pha bryd* y gellir eu rhoi ar waith.

Cam 4: Lleddfu ansicrwydd

Mae ansicrwydd mewn strategaeth yn bodoli mewn tair ffordd:

1. Ansicrwydd o ran creu gwerth, pa un ai a yw'r buddion a gyflawnir yn gorbwyso'r buddsoddiad.
2. Ansicrwydd ynghylch y gallu i ehangu'r fenter a chynnal y lefelau enillion.
3. Ansicrwydd ynghylch cynaliadwyedd y camau gweithredu mae'r sefydliad wedi dewis eu gweithredu.

Awgryma Sola a Couturier (2014) y dylid profi'r opsiynau gan ddefnyddio'r dull 'mân brofion' i leddfu ansicrwydd. Mae'r dull yn cynnwys pedwar cam:

1. Datgan y tybiaethau sylfaenol ar dri dimensiwn – gwerth, twf, a chynaliadwyedd.
2. Profi tybiaethau ynghylch gwerth.
3. Profi tybiaethau ynghylch twf.
4. Profi tybiaethau ynghylch cynaliadwyedd.

Cam 5: Rheoli gweithredoedd

Dyma pryd y gallwn weithredu'r datrysiadau wedi'u profi a chyflawni'r canlyniadau yr ydym yn eu disgwyl. Mae gweithredu'ch strategaeth yn ymwneud â chamau gweithredu cydlynol ac ategol ac, yn ôl Sola a Couturier (2014), gellir olrhain y rhan fwyaf o fethiannau strategaeth 'i faterion sy'n tanseilio neu'n atal y cydlyniad hwn'.

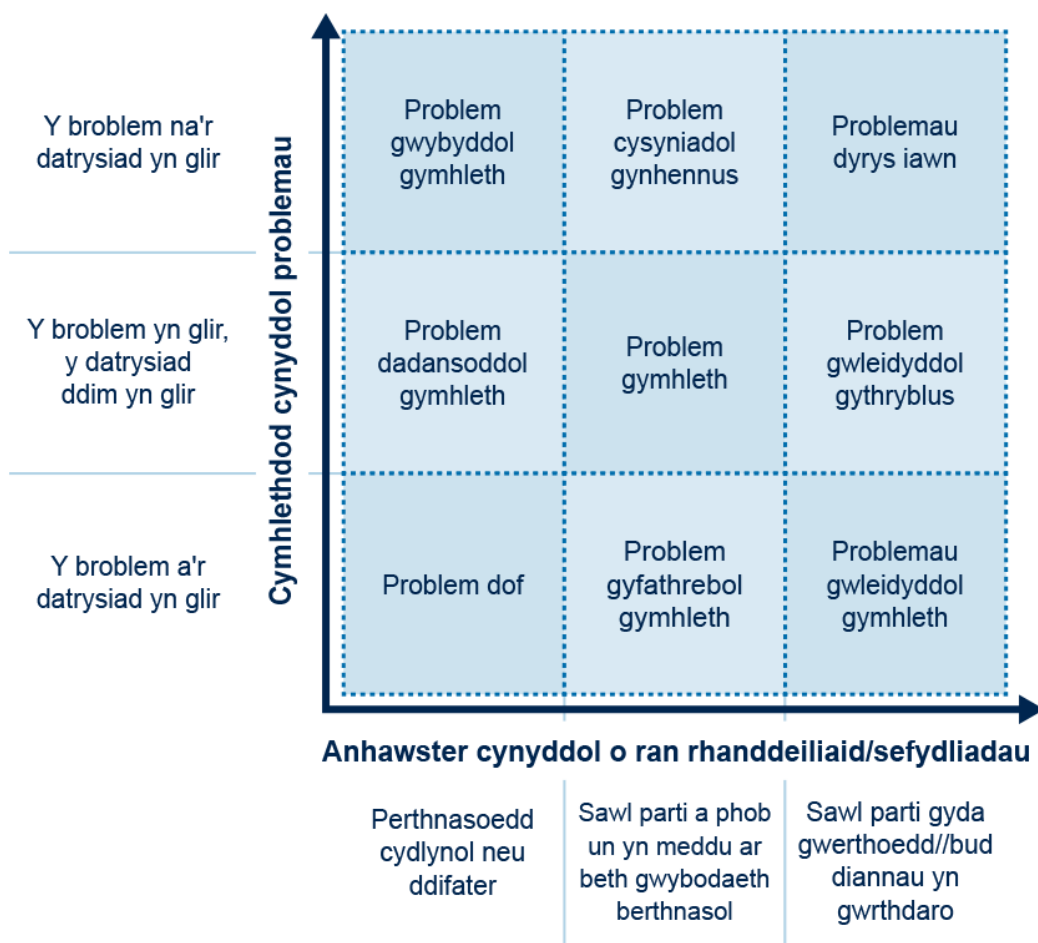
Dyfynnant ddiwylliant, cyfathrebu, a strwythur corfforaethol ymhlith y materion hyn. Maent hefyd yn dyfynnu dau reswm arall dros fethu: pobl ddim yn deall y 'Pam' a 'Beth' ar gyfer newid, a hyd yn oed os ydynt, nid ydynt yn gwybod 'Sut' gan eu bod yn methu â gweld y cysylltiad rhwng strategaeth a newid ymarferol (Sola a Couturier, 2014).

4 Cymhlethdod problemau

Wrth gwrs, bydd cwmphas y strategaeth a'r manylion sydd wrth wraidd y cynllun gweithredu yn dibynnu ar fath y broblem yr ydych yn ceisio ei datrys a pha mor frys ydych chi'n ceisio ei datrys. Mae angen i rai cynlluniau ymateb yn gyflym i sefyllfa ac mae gan eraill yr amser i gynllunio ac archwilio 'beth allai fod yn bosibl'.

Cam 1 o bum cam Sola a Couturier (2014) yn y broses datblygu strategaeth yw 'Asesu'r sefyllfa' a Cham 2 yw 'Adnabod y prif heriau a gosod y nodau'. Mae'r ddau o'r rhain gyda'i gilydd yn rhoi golwg o'r broblem yr ydych yn ceisio ei datrys.

Mae nifer o ffyrdd o ddisgrifio, dadansoddi, a datrys problemau, yn dibynnu ar eu lefel o anhawster a chymhlethdod, fel y dengys yn y ffigwr isod. Ceir cysyniadau hyd yn oed sy'n disgrifio problemau cymhleth o ran 'ddof' i 'ddyrys (wicked)' (Alford a Head, 2017).



Ffigwr 17 Mathau o broblemau cymhleth. Ffynhonnell: Alford a Head, 2017)

Awgryma John Alford a Brian Head (2017) fod 'problem' yn fwy tebygol o fod yn ddyrys os oes sawl amod (neu'r rhan fwyaf ohonyn nhw) yn bresennol. Mae'r rhain yn cynnwys y canlynol.

- *Cymhlethdod strwythurol*: cyndynrwydd cynhenid agweddau technegol (h.y. ddim yn ymwneud â rhanddeiliaid) ar y broblem.
- *Deallusrwydd*: Nid yn unig y mae peth ddeallusrwydd ynghylch y mater, ond mae natur y broblem neu ei datrysiad yn anhysbys – hynny ydy: mae'r

wybodaeth berthnasol yn gudd, yn ddirgel neu'n anniriaethol; mae'n cynnwys sawl amrywiolyn cymhleth; a/neu mae ei waith datrys yn golygu gweithredu i ddarganfod cysylltiadau achosol a chanlyniadau tebygol.

- *Gwybodaeth dameidiog*: mae'r wybodaeth sydd ar gael yn dameidiog ymhlith sawl rhanddeiliad, y mae bob un ohonynt yn meddu ar beth o'r hyn sydd ei angen i fynd i'r afael â'r broblem, ond nid y cyfan.
- *Fframio gwybodaeth*: peth o'r wybodaeth yn cael naill ai gormod neu ddim digon o sylw oherwydd y ffordd y caiff ei fframio, gan felly ystumio ein dealltwriaeth.
- *Gwahaniaeth o ran buddiannau*: mae gan y sawl rhanddeiliad fuddiannau (neu werthoedd) sy'n mynd yn groes yn sylweddol i fuddiannau eraill.
- *Dosbarthiad pŵer*: Mae dosbarthiad camweithredol o bŵer ymhlith rhanddeiliad, lle all grymoedd pwerus iawn gorlethu grymoedd llai pwerus, hyd yn oed os yw mwy o bobl yn cytuno ar yr olaf; neu lle mae buddiannau nad ydynt yn cyd-fynd â'i gilydd yn cael eu paru â phwerau nad ydynt yn cyd-fynd â'i gilydd.

(Alford a Head, 2017, t. 407)

Bathodd Russell Ackoff y term 'Messes' (neu anrhefn) ym 1974 i wahaniaethu rhwng gwahanol fathau o broblemau. Mae 'messes' neu anrhefn yn fwy nag 'anhawsterau' ac yn cyflwyno goblygiadau mwy difrifol oherwydd y nifer uwch o bobl yr effeithir arnynt, cyfnod hirach y sefyllfa, a chan eu bod mor gymhleth. Yn ogystal, mae elfen o ansicrwydd yn perthyn i 'messes' neu anrhefn, ac nid yw'n rhwydd diffinio'r sefyllfa neu'r broblem yn gwyno.

Gellir categorio'r problemau hyn fel y dengys yn y tabl isod.

Tabl 6 Categorioidio 'messes' neu anrhefn

Dyrys problemau anodd yn anodd eu diffinio ac yn newid gydag amser, mae sawl rhanddeiliad ynghlwm â nhw, ac mae dadansoddiad o achos problem yn arwain at ddatrysiadau eraill sy'n dargyfeirio i ddatrysiadau posibl eraill (h.y. mae pob datrysiad yn creu materion newydd)	Anrhefn Ddyrys yn ddyrys ac yn cynnwys cymhlethdod materion rhyngberthynol, datrysiadau heb fod o'r safon uchaf yn creu problemau eraill
Dof diffinio materion hysbys yn glir, rhai rhanddeiliad sydd ynghlwm â nhw, ac mae dadansoddiad o achos problem yn arwain at ddatrysiadau eraill sy'n cydgyfeirio i un datrysiad posibl (h.y. datrysiad yn benodol)	Anrhefn Ddof ond sy'n cynnwys cymhlethdod materion rhyngberthynol, mae datrysiadau heb fod o'r safon uchaf yn creu problemau eraill

Yn ogystal, adnabu Rittel a Webber (1973) ddeg nodwedd problemau dyrys, sy'n helpu i ddeall ymhellach cymhlethdod ystyried yr hyn a all fodd ynghlwm â phroblemau sydd gennych chi. Gweler Ffigwr 18.



Ffigwr 18: Problemau dyrys / 'Wicked problems', wedi ei addasu gan Sarkar a Kotler (dim dyddiad) o Rittel a Webber (1973)

Yn sgil ei natur, efallai na fyddwch yn gallu datrys y broblem ddyrys yn ei chyfanrwydd, ond gallwch liniaru rhai o'r canlyniadau. Mae hyn yn gofyn bod yn agored i syniadau ac arbrofi gyda dulliau gweithredu gwahanol, megis dylunio sy'n canolbwyntio ar fodau dynol neu ffocws rhyngddisgyblaethol (IDEO, 2015).

Er bod gan broblemau ddyrys fframweithiau i'w hystyried, dull gweithredu arall yw meddwl am broblemau fel pethau anodd eu trin – hynny ydy, nad oes dull gweithredu amlwg er mwyn eu datrys. Wrth i chi ystyried problem, rydych yn ei ail-fframio ac yn ceisio gwneud synnwyr o'r broblem a chwilio am lwybrau gwahanol a fydd yn helpu i leddfu'r mater. Mae hyn yn tynnu ar ymgymryd â dull sy'n canolbwyntio fwy ar fodau dynol wrth ddatrys problemau.

Mae hyn yn cynnwys arsylwi, defnyddio empathi i archwilio'r broblem ymhellach, datgelu beth efallai nad yw'n amlwg i ddechrau, meddwl am syniadau, gyda gweithgareddau profi a dysgu er mwyn casglu adborth, cyn gweithredu datrysiad posibl.

Gweithgaredd 10 Ail-fframio eich problem

 10 munud

Meddyliwch am sefyllfa gymhleth a heriol yn eich bywyd neu'ch gwaith, a threuliwch ennyd yn beirniadu pa un ai a yw eich sefyllfa/problem yn anrhefn ddof neu ddyrys, ac a yw'n anodd ei thrin? Yna, dechreuwch ail-fframio'ch sefyllfa/problem i archwilio a oes unrhyw elfennau y gellid eu tawelu.

Gwnewch ychydig o nodiadau ynghylch y broses hon yn y blwch isod.

Provide your answer...

4.1 Gwneud synnwyr ar gyfer cynllunio dyfodol

Fel rhan o Weithgaredd 10, gwnaethoch gynllunio gweithdy i ddarganfod eich Pam, a dechreuoch y broses o wneud synnwyr. Yn Adran 1.4, gwnaethoch ystyried rai tueddiadau a ragwelir o fyd gwahanol iawn wedi'r pandemig i'r byd cyn 2020. Waeth lle mae'r tueddiadau hyn yn arwain, er mwyn i ni barhau i gyflawni ein cenhadaeth bersonol, y prosiect, y tîm a sefydliadol, mae angen i ni ymateb yn unol â hynny.

Mae ymateb mewn cyfnod o ansicrwydd yn gymhleth, yn enwedig pan mae pobl ynghlwm â hynny. Gyda diolch, mae adnoddau, fframweithiau a chysyniadau ar gael i'n helpu ni drwy'r cymhlethdod hwn.

Un cysyniad o'r fath sy'n datblygu ar waith eraill yw 'gwneud synnwyr' gan Karl Weick ym 1995. Mae gwneud synnwyr yn ymwneud â throi amgylchiadau yn sefyllfa y deallir ar bapur yn unig ac sy'n gwasanaethu fel hwb ar gyfer gweithredu (Weick et al., 2005).

Mae gwneud synnwyr yn ein helpu ni i ddeall sefyllfa, sut mae elfennau'r sefyllfa yn gysylltiedig (boed yn dynn neu'n fwy rhydd), a sut a pham mae pobl yn ymddwyn ynddo yn y modd y gwnânt. Mae gwneud synnwyr yn arbennig o ddefnyddiol mewn sefyllfa gymhleth pan nad yw rhai agweddau yn amlwg. Mae ystyried budd personol y rheini sydd wedi'u heffeithio gan newid wrth gynllunio yn hollbwysig i weithredu'n llwyddiannus, gan y gall 'buddsoddiad personol' mewn newid fod yn ffynhonnell cymhellant gwych.

Mae gwneud synnwyr yn arbennig o ddefnyddiol o ran deall sut all pobl a thimau ymgysylltu a threfnu wedi argyfwng neu newid.

Diffinia Dave Snowden, sylfaenydd y [fframwaith Cynefin](#) y term 'gwneud synnwyr' yn ei fyfyrddodau ['What is Sense-making?'](#): 'Sut ydym yn gwneud synnwyr o'r byd er mwyn i ni allu gweithredu ynddo' (Snowden, 2008). Yn y fideo isod, eglura sut ellir defnyddio gwneud synnwyr ar gyfer archwilio problemau a gwneud penderfyniadau.

Video content is not available in this format.

Fideo 6 Gwneud synnwyr ar gyfer archwilio problemau a gwneud penderfyniadau



Gweithgaredd 11 Sgyrsiau gwneud synnwyr

 15 munud

Gan dynnu ar y dealltwriaethau a rannodd Dave Snowden yn y fideo uchod, gwyliwch Fideo 7 isod, 'Sensemaking: using conversations to make a difference every day'. Yn yr ail fideo, eglura Alan Arnett sut all gwneud synnwyr ein symud ni ymlaen, i ateb y tri chwestiwn canlynol:

1. Beth ydym ni'n ei ddatrys?
2. I le'r ydym ni'n mynd?
3. Sut allwn ni gyrraedd yno?

View at: [youtube:XwC5Gfh_h0U](https://www.youtube.com/watch?v=XwC5Gfh_h0U)



Fideo 7 Gwneud synnwyr: defnyddio sgyrsiau i wneud gwahaniaeth bob dydd
Wrth i chi wyllo'r fideo, gwnewch nodiadau yn y blwch isod ac ystyriwch:

- Sut all gwneud synnwyr gynorthwyo gyda deall yr hyn yr ydych chi'n ei ddatrys?
- Sut all helpu gyda dull sy'n canolbwyntio ar fodau dynol i wneud synnwyr o broblemau, a deall i le allwch chi fod yn mynd?
- Sut allai arwain at sgyrsiau gwell, i ddeall sut allwch chi gyrraedd yno?

Provide your answer...

Answer

Mae'r iaith a ddefnyddiwn yn rhan allweddol o gynorthwyo gyda gwneud synnwyr. Mae sut ydym yn cael sgysiau a'r iaith yr ydym yn ei defnyddio yn ein helpu ni ac eraill i gyrraedd dealltwriaeth gyffredin ac mae'n ein galluogi ni i archwilio'r byd mewn ffyrdd gwahanol, yn enwedig mewn cyfnodau ansicr.

Yn fideo 6, pwysleisia Dave Snowden:

'Most human beings communicate novel ideas through metaphors and stories, and that's still the most successful way of doing it.' (Snowden, 2022)

Mae adrodd straeon yn adnodd pwerus ar gyfer ymgysylltu eraill a helpu pobl i ddeall problemau a'r byd, drwy eu helpu i weld yr hyn sy'n bosibl mewn ffordd y gellir uniaethu â hi ac sy'n ystyrlon iddyn nhw. Gall hyn hefyd gynorthwyo gydag annog pobl i sgwrsio gyda'i gilydd, fel y pwysleisiodd Alan Arnett yn y fideo, gall fod yn her cael sgysiau gwell er mwyn gwneud synnwyr o'n byd.

4.2 Cynefin – gwneud penderfyniadau gwell

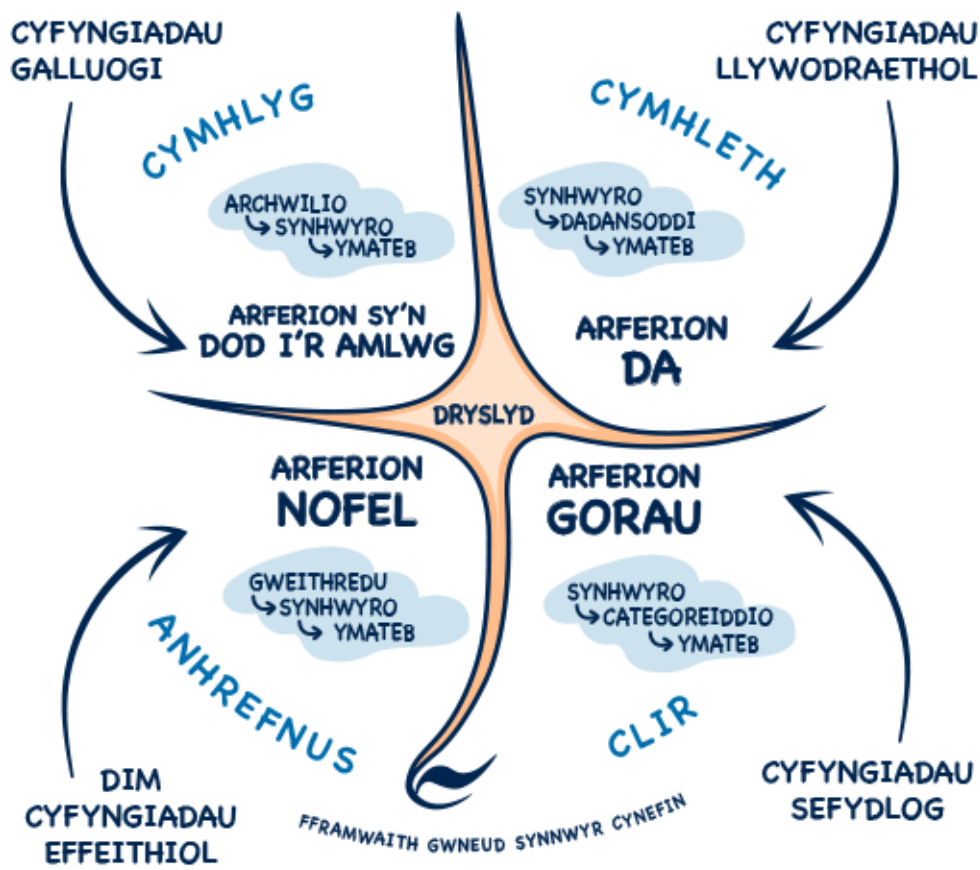
Mae'r Fframwaith Cynefin® yn cynnwys y gair Cymraeg ar gyfer 'y lle'r ydych yn perthyn iddo,' (Cynefin, dim dyddiad) ac fe'i datblygwyd gan David Snowden ym 1999.

Cyhoeddodd David Snowden a Mary Boone y fframwaith yn yr [Harvard Business Review](#) yn 2007 ac ers hynny mae wedi helpu arweinwyr i ddeall eu heriau a gwneud penderfyniadau mewn cyd-destun, yn seiliedig ar y gwahanol amgylcheddau yr ydym yn gweithredu ynddo. Drwy wneud synnwyr, gallwn ddatblygu ymwybyddiaeth o'r hyn sy'n wirioneddol gymhleth a'r hyn nad ydyw, ac ymateb yn unol â hynny. Mae hyn yn sicrhau nad oes unrhyw egni yn cael ei wastraffu yn gorfeddwl y drefn arferol, ond mae hefyd yn sicrhau na ddylem geisio datrys sefyllfaoedd cymhleth gyda datrysiadau safonol.

Wrth wneud penderfyniadau a chynllunio ar gyfer newid, mae'r fframwaith Cynefin wedi'i ddylunio i ddatblygu'ch gallu i wneud synnwyr, drwy ddysgu o'r gorffennol ac archwilio sefyllfaoedd posibl y dyfodol. Mae'r model yn canolbwyntio ar bum parth sefyllfaol mae sefydliadau ac arweinwyr yn gweithredu ynddynt:

1. dryslyd
2. clir
3. anodd
4. di-drefn
5. cymhleth.

Yna, caiff cyfyngiadau eu cymhwyso i bob un ohonynt, ac mae'r model yn helpu i ddynodi'r math o brosesu sy'n gweithio orau ym mhob parth. Dengys Ffigwr 19 bum parth y fframwaith Cynefin.



Ffigwr 19 Fframwaith gwneud synnwyr Cynefin

Yn y fideo 'Cyflwyniad i Cynefin', eglura Dave sut mae'r fframwaith wedi datblygu a sut ellir ei ddefnyddio i wneud penderfyniadau gwell, fel arweinydd ac o fewn timau yn datblygu sefyllfaoedd y dyfodol ac yn rheoli prosiectau newid.

Video content is not available in this format.

Fideo 8 Cyflwyniad i Cynefin



Fel yr eglura Dave Snowden yn Fideo 8 'Cynefin Framework – Getting started with Cynefin', mae elfen o symrlwydd yn y dull o ddatrys problemau gan nad oes y fath beth ag un ateb i bob cwestiwn a phwysleisia bwysigrwydd rhwydweithiau anffurfiol ar gyfer datrys problemau yn well ac yn fwy effeithiol. Gellir addasu'r fframwaith Cynefin i ddarparu dull gweithredu syml y gellir ei ffitio ar gefn napcyn, a chyfeiria at y [stori parti plant](#) er mwyn dangos y fframwaith symlaf.

Creda fod tri pheth y dylai sefydliadau eu gwneud i fagu hyder cyflogaion ar gyfer rhagweld y pethau anhysbys a newid, ac ymdrin â nhw, a magu rhwydweithiau anffurfiol a ffurfiol.

- Mapiwch eich gwybodaeth i'r gronynogrwydd sydd ei angen
- Ail-ddefnyddiwch beth ydych chi eisoes yn dda am ei wneud
- Datblygwch rwydweithiau ffurfiol.

Gweithgaredd 12 Dechrau arni gyda Cynefin

30 munud

Argymhellwn i chi neilltuo 30 munud ar gyfer y cyflwyniad, ac yna neilltuwch amser y tu hwnt i astudio'r cwrs hwn i ddatblygu'ch dealltwriaeth ymhellach.

1. Cymerwch ychydig o amser i archwilio'r fframwaith Cynefin, gan ddefnyddio'r adnoddau canlynol a'r fideo isod:

- [The Cynefin Co - Home](#) (Cynefin, dim dyddiad)
- [The Cynefin Co - Estuarine mapping](#)(Cynefin, dim dyddiad)
- [Cynefin.io – Naturalising Sense-Making wiki](#) (Cynefin, dim dyddiad)
- [Cynefin.io - Field guide to managing complexity \(and chaos\) in times of crisis](#) (dim dyddiad)
- [Cynefin.io - Flexous curves](#)(Cynefin, dim dyddiad)

Yn y fideo canlynol, 'Cynefin Framework – Getting started with Cynefin', eglura Dave Snowden y fframwaith mewn rhagor o fanylder.

Sut allai eich helpu chi i wneud penderfyniadau gwell? Ystyriwch y cwestiynau canlynol a gwnewch nodiadau yn y blwch testun isod:

- Beth yw'r heriau ar gyfer deall pa 'system' ydych chi ynddi?
- Beth mae 'ontoleg' yn ei olygu i chi? (Os yw hwn yn derm newydd i chi, efallai yr hoffech ymchwilio iddo yn gyntaf.)
- Beth yw eich rhwydweithiau ffurfiol ac anffurfiol y gallwch dynnu arnynt?
- Beth yw eich dewis personol: anhrefn, cymhlethdod neu drefn? Pam mae hynny?

View at: youtube:ogtpxA6brGo



Fideo 9 Cynefin Framework – Getting started with Cynefin (2022)

2. Ysgrifennwch gyflwyniad byr i Cynefin, yn seiliedig ar eich dysg hyd yn hyn. (Os hoffech ddatblygu'ch dysg ymhellach, mae rhwydd hynt i chi neilltuo amser i hyn y tu hwnt i'ch amser astudio ar gyfer y cwrs hwn.)

Provide your answer...

Answer

Mae dealltwriaeth o'ch heriau a'r gefnogaeth sydd gennych i gynorthwyo gydag ymdrin â phroblemau yn hanfodol ar gyfer cynllunio dyfodol a gweithredu newid. Gall y fframwaith Cynefin eich helpu chi i wneud synnwyr o'r broblem a phwysleisio pwy all eich cefnogi chi ac arwain at benderfyniadau gwell yn cael eu gwneud. Gall fod yn ddefnyddiol gofyn i'r rheini yr ydych yn ymddiried ynddynt er mwyn i chi allu dod yn fwy cyfforddus yn sgwrsio am ansicrwydd ac ymdrin â'r pethau 'anhysbys' gan y gall eich helpu chi i dderbyn y ffaith ein bod yn aml yn gweithio mewn amgylchedd lle na fydd y pethau anhysbys yn dod o reidrwydd yn bethau hysbys.

5 Dulliau ar gyfer Cynllunio'r Dyfodol

Ar ôl i chi gael dealltwriaeth o'r broblem y mae angen i chi ei datrys, y cam nesaf yw datrys y prif heriau. Mae hyn wrth wraidd cynllunio ar gyfer y dyfodol. Caiff opsiynau eu harchwilio, a datrysiadau posibl eu profi gan ddefnyddio dulliau i herio ac arwain eich archwiliad. Yn gyntaf, mae angen i chi fod yn agored i'r cysyniad o'r 'Gallu i Greu'.

Yn erthygl Tom Cheesewright, dyfodolwr cymwys,

[The art of probable, the possible and the desirable](#), nododd fod y gallu i greu yn golygu 'cyflawni'r hyn y gallwn (posibl), yn hytrach na'r hyn yr ydym ei eisiau (yn aml yn amhosibl) (Cheesewright, dim dyddiad)', ond awgryma Paul Mahoney yn ei erthygl,

[The Art of Possible](#), y dylid ei ystyried yn adnodd ar gyfer symud ymlaen gyda syniadau mawr ac eofn, yn ogystal â'r syniadau bach ac arloesol. (Mahony, 2021)

Wrth i chi ddechrau cynllunio ar gyfer y dyfodol, bydd ystyried beth sy'n bosibl ac yn amhosibl, yn aml yn arwain at syniadau sy'n darparu'r datrysiad, neu'n galluogi'ch sefydliad i arloesi ac esblygu mewn ffyrdd efallai na wnaethant eu hystyried ar ddechrau'r broses.

Gweithgaredd 13 Newid syml

Mae [rhaglen waith 'Y Gallu i Greu'](#) (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, dim dyddiad), yn canolbwyntio ar sut allai cyrff cyhoeddus a sefydliadau eraill ddechrau canolbwyntio ar y newidiadau hirdymor a fydd yn gwella llesiant cymunedau ledled Cymru, a dechrau eu taith i fodloni nodau llesiant y Ddeddf.

Un o allbynnau'r rhaglen hon oedd creu cronfa adnoddau o 'Newid Syml'. Mae'r rhain yn bwysig oherwydd, yn aml, newidiadau syml sy'n cynorthwyo i ddod o hyd i ddatrysiadau ar gyfer problemau mwy cymhleth y mae angen i chi eu datrys, ond, yn aml, y newidiadau bychain y gallwch eu gwneud sy'n cael yr effaith fwyaf ar y rheini o fewn eich sefydliad.

Treuliwch amser yn archwilio rhai o adnoddau 'Newid Syml' (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, dim dyddiad), i ddechrau casglu syniadau a allai eich helpu chi yn eich dull o ddatrys problemau.

[Newid Syml – Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru](#)

Darllen pellach

Os ydych yn gorff cyhoeddus wedi eich lleoli yng Nghymru, efallai yr hoffech ddefnyddio'r adnoddau canlynol i sefydlu cysylltiadau eich mentrau newid (neu brosiectau) i *saith nod llesiant Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol* 2015 (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, dim dyddiad):

- [Fframwaith Cenedlaethau'r Dyfodol ar gyfer craffu](#) (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, 2019)
- [Fframwaith Cenedlaethau'r Dyfodol ar gyfer dylunio gwasanaeth](#) (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, 2018)
- [Fframwaith Cenedlaethau'r Dyfodol ar gyfer prosiectau](#) (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, dim dyddiad)
- [Arweiniad ar Fframwaith Cenedlaethau'r Dyfodol ar gyfer prosiectau](#) (Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, dim dyddiad)

Dewis dull ar gyfer cynllunio

Wrth ystyried opsiynau i'w datblygu i ddatrys problemau, mae nifer o ddulliau i'ch helpu chi. Mae rhai yn helpu ar lefel uchel i fframio'ch ffordd o feddwl, ac eraill yn eich helpu chi i blymio'n ddyfnach i'r manylion.

Os ydych yn anghyfarwydd â chynllunio, yn aml mae'n ddefnyddiol cadw at un dull, ond wrth i chi ddod yn fwy cyfarwydd a phrofiadol, bydd y rheini sydd ynghlwm â chynllunio dyfodol yn aml yn cyfuno dulliau gan dynnu ar yr elfennau sy'n gweithio orau ar gyfer y broblem maent yn ceisio ei datrys, neu'r cyd-destun maent yn gweithio oddi mewn iddo.

Mae'r adran hon fyfyr yn wahanol i weddill y cwrs, wrth i ni archwilio'r tri dull y gallwch eu defnyddio i gynorthwyo gyda chynllunio dyfodol a datrys problemau. Oherwydd hyd y cynnwys sydd i'w gyflwyno ac i ddarparu arweiniad ar gyfer y rhain, efallai yr hoffech ganolbwyntio'n fanwl ar un ar y tro yn unig wrth i chi astudio'r cwrs hwn, a dychwelyd at y gweddill y tu hwnt i'r amser a neilltuwyd. Wrth i chi weithio drwy'r adran, ystyriwch y 'Fframwaith ffyrdd hybrid o weithio: cynaliadwyedd cyd-destunol' y gwnaethom ei gyflwyno ar ddechrau'r cwrs.

5.1 Tri Gorwel

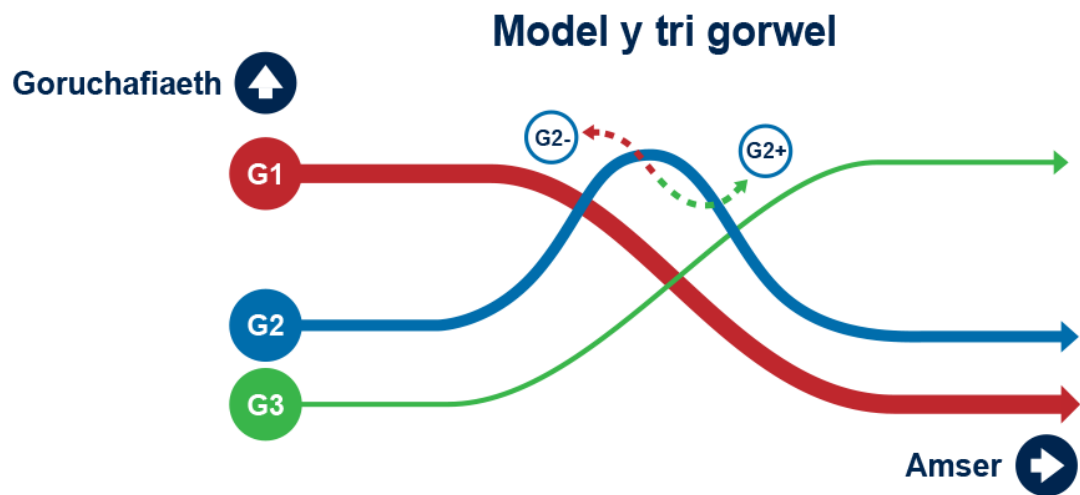
Mae 'Model Tri Gorwel' yr [International Futures Forum](#) yn ffordd syml o annog sgysiau ynghylch heriau yn y presennol, dyheadau ar gyfer y dyfodol a'r arloesedd a'r datrysiadau a all fod yn ofynnol i fynd i'r afael â'r rhain.

Mae'n ddull gweithredu sydd wedi'i fabwysiadu a'i addasu gan Gomisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru, i greu pecyn cymorth i gyrff cyhoeddus ei ddefnyddio i gynorthwyo gyda'u cynllunio dyfodol hirdymor.

Yn Fideo 10, mae Bill Sharpe (Partner Sefydlu – Future Stewards, Ymchwilydd Annibynnol mewn Gwyddoniaeth, Technoleg a Chymdeithas) a Dr Louisa Petchey (Uwch-arbenigwr Polisi – Iechyd Cyhoeddus Cymru) yn trafod sut y defnyddiwyd y dull Tri Gorwel i ddatblygu dull gweithredu o ran meddwl am y dyfodol.

Wrth i chi wyllo'r fideo, meddyliwch am rai o adrannau cychwynnol y cwrs a myfyriwch ar ba mor gyfforddus ydych chi'n teimlo ynghylch cynllunio dyfodol nawr.

Video content is not available in this format.



Ffigwr 20 Model y Tri Gorwel. (Ffynhonnell: Petchey, dim dyddiad)

Gellir defnyddio'r dull Tri Gorwel i ystyried y mater, sut all newid dros amser a phersbectifau gwahanol randdeiliaid. Dangosir hyn yn Ffigwr 20 a Thabl 7.

Tabl 7 Sut ellir defnyddio'r model Tri Gorwel

	Beth	Sut	Persbectifau rhanddeiliaid
Gorwel 1 Busnes fel arfer – y sefyllfa bresennol	Yr angen i'r sefyllfa bresennol newid	Yn y presennol, tueddiadau a materion cyfredol	Deiliaid pŵer

Gorwel 2 Gweithgareddau ac arloesiadau ar gyfer gwneud pethau'n wahanol	Syniadau ar gyfer sut i gael o'r lle'r ydym ni nawr	Tueddiadau newydd	Arloeswyr
Gorwel 3 Datrysiadau hirdymor a ffyrdd newydd o wneud busnes fel arfer	Gweledigaeth ar gyfer y dyfodol	Tueddiadau a allai oruchafu yn y dyfodol, gweledigaethau yn cystadlu	Gweledigaethol

(Petchey, dim dyddiad)

Yn fideo 11 isod, eglura Bill Sharpe y dull Tri Gorwel.

Video content is not available in this format.

Fideo 11 Trosolwg o'r dull Tri Gorwel



Yn y fideo, eglura Bill Sharpe fod y dull Tri Gorwel yn denu sylw at y tri gorwel sy'n bodoli yn y presennol, y gallwn gasglu tystiolaeth ganddynt ynghylch y dyfodol gan y presennol, er mwyn ystyried posibiliadau gwahanol o ran dyfodol.

Mae pob gorwel wedi'i ddylunio i'ch caniatáu chi i archwilio'r posibiliadau gwahanol.

H1 – Y Gorwel Cyntaf...

...yw'r system oruchaf yn y presennol. Mae'n cynrychioli 'busnes fel arfer'. Rydym yn dibynnu ar y systemau hyn i fod yn sefydlog a dibynadwy ond wrth i'r byd newid, mae agweddau ar fusnes fel arfer yn dechrau teimlo allan o'u lle neu ddim yn addas at y diben mwyach. Yn y pendraw, bydd busnes fel arfer yn cael ei ddisodli gan ffyrdd newydd o wneud pethau.

H3 – Y Trydydd Gorwel...

...sy'n dod i'r amlwg fel yr olynnydd hirdymor i fusnes fel arfer. Mae'n datblygu o weithgaredd ymylol yn y presennol sy'n cyflwyno ffyrdd hollol newydd o wneud pethau

ond sydd, yn y pendraw, yn llawer mwy addas i'r byd sydd ohoni na'r systemau goruchaf yn H1. Rydym yn galw'r amlygiadau cynnar hyn yn 'bocedi o'r dyfodol yn y presennol.'

H2 – Yr Ail Orwel...

...yn batrwm o weithgareddau ac arloesiadau trosi, pobl yn rhoi cynnig ar bethau i ymateb i'r ffyrdd mae'r tirlun yn newid. Bydd systemau H1 yn ymgymryd â rhai o'r arloesiadau hyn i ymestyn eu hoes, a bydd rhai yn arwain y ffordd ar gyfer cyflwyno systemau H3 sy'n hollol wahanol.

(Sharpe, 2019)

Dylid ystyried pob gorwel gyda'i gilydd i feddwl am y newidiadau rhyngddynt dros amser.

Gweithgaredd 14 Ystyriwch sut allwch ddefnyddio'r dull Tri Gorwel

 15 munud

1. Gwylwch y fideo lle mae Dr Louisa Petchey yn egluro'r dull Tri Gorwel a sut all cyrff cyhoeddus ei ddefnyddio i gynorthwyo gyda chynllunio hirdymor.

Video content is not available in this format.

Fideo 12 Defnyddio'r dull Tri Gorwel ar gyfer cynllunio hirdymor



2. Adolygwch y '

Tri gorwel: Pecyn cymorth i'ch helpu i feddwl a chynllunio ar gyfer y hirdymor'

(Petchey, dim dyddiad) a chynlluniwch weithdy (gweler t. 11 y pecyn cymorth)

gyda'ch cydweithwyr y tu hwnt i'r amser a neilltuwyd i astudio'r cwrs hwn.

Cynefinwch eich hun â'r model a chanolbwyntiwch ar fater/problem yr hoffech fynd i'r afael â hi gyda'ch gilydd.

Efallai yr hoffech wneud nodiadau isod ynghylch sut fyddwch yn mynd ati i wneud hyn.

Provide your answer...

Os hoffech ddatblygu'ch dealltwriaeth o'r dull Tri Gorwel ymhellach, mae'r International Futures Forum a'r Uned H3 yn darparu mynediad at arweiniad ynghylch defnyddio'r dull a'r adnoddau sydd ar gael i'w defnyddio yn rhad ac am ddim.

- [Tri Gorwel](http://iffpraxis.com) (iffpraxis.com)
- [Tri Gorwel](http://h3uni.org) (h3uni.org)

5.2 Dull Cynllunio Senarios Rhydychen (OSPA)

Mae Dull Cynllunio Senarios Rhydychen ('Oxford Scenario Planning Approach' / OSPA) yn canolbwyntio ar senarios ac opsiynau strategol petai rhywbeth yn newid i status quo sefydliad, naill ai fel materion brys, neu i gynllunio ar gyfer fersiynau posibl y dyfodol.

Mae'r OSPA yn arbennig o gadarn gan ei fod yn sicrhau bod y senarios a grëir yn cael eu defnyddio gan yr unigolyn y maent wedi'u datblygu ar eu cyfer ac at y dibenion y cawsant eu dyfeisio ar eu cyfer. Mae'r Athro Rafael Ramírez (Athro Ymarfer, Ysgol Fusnes Saïd, Prifysgol Rhydychen) yn diffinio senarios fel 'cyfuniad bach o gyd-destunau wedi'u creu fel posibiliadau yn y dyfodol o rywbeth ar gyfer rhywun at ddiben gyda rhyngwyneb wedi'i nodi ymlaen llaw'.

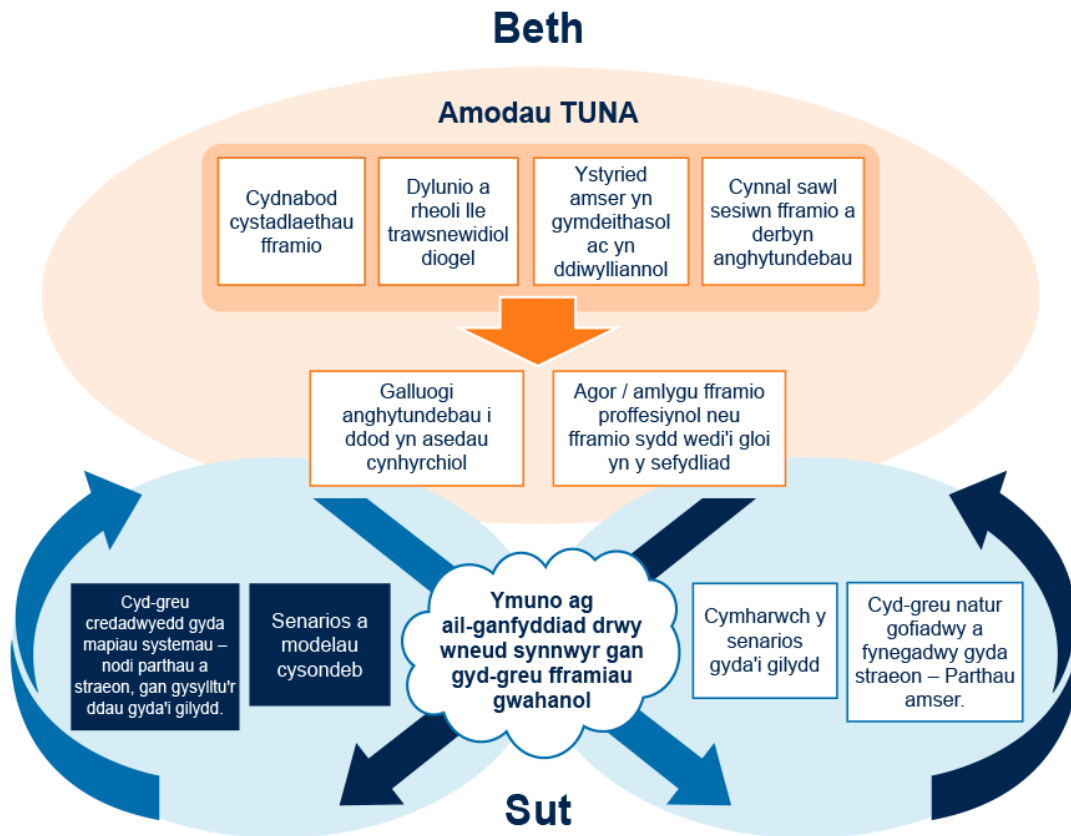
Yn y fideo isod, eglura'r OSPA ymhellach.

Video content is not available in this format.

Fideo 13 Cyflwyniad i Ddull Cynllunio Senarios Rhydychen



Yn y fideo, cyfeiria'r Athro Rafael Ramírez at amodau TUNA – sef Turbulence (Trybestod), Uncertainty (Ansicrwydd), Novelty (Newydd-deb) (ac unigryw) ac Ambiguity (Amwysedd). Gall hyn helpu i ail-fframio senarios fel proses gymdeithasol mewn cyfnodau o ansicrwydd, er mwyn ystyried ffyrdd newydd o oroesi a llwyddo, a chwilio amdanynt. Ceir rhagor o wybodaeth yn Ffigwr 21.



Ffigwr 21 Yr OSPA fel proses gymdeithasol (Ffynhonnell: Addaswyd o Ramírez ac Wilkinson, 2016)

Gweithgaredd 15 Meddwl am yr amodau TUNA

10 munud

Myfyrwch ar Fideo 13 'Oxford Scenario Planning Approach' a sut allwch chi ail-fframio senarios gan dynnu ar yr amodau TUNA a ddisgrifiwyd. Sut all effaith yr amodau hyn ddylanwadu ar wneud penderfyniadau a'ch helpu chi i ymateb i'ch amgylchedd allanol?

Efallai yr hoffech wneud nodiadau isod ynghylch hyn.

Provide your answer...

Discussion

Mae rheoli ac ymateb mewn cyfnodau o ansicrwydd yn gofyn yr hyder i wneud penderfyniadau yn seiliedig ar ffactorau anhysbys i geisio lleihau risgiau. Gall archwilio amodau TUNA helpu i ail-fframio ac ystyried y posibilïadau amgen o ddyfodol a all ddigwydd, i'ch caniatáu chi i ddatblygu senarios a dylunio dulliau ar gyfer nifer o bosibiliadau.

Yn yr adran nesaf, rydym yn canolbwyntio ar 'Islands in the Sky', wedi'i greu gan Dr Matt Finch, a sut mae'n tynnu ar elfennau o OSPA, i ddarparu dull wedi'i symleiddio er mwyn galluogi timau a sefydliadau i gynllunio senarios – fel yr oedd yn ofynnol yn ystod pandemig COVID-19 yn 2020 –pan oedd sefydliadau yn ymdrin ag ansicrwydd parhaus. Mae'r dull yn cynnig fframwaith ar gyfer y rheini sy'n llai cyfarwydd â chynllunio dyfodol a senarios i ymgysylltu â dulliau gwahanol, teimlo'n gyfforddus yn cynllunio ar gyfer yr anhysbys, ac ystyried posibilïadau ar gyfer y dyfodol.

5.3 Cyflwyniad i 'Islands in the Sky'

Mae 'Islands in the Sky' yn adnodd cynllunio strategol yn seiliedig ar senarios ac ymwybyddiaeth sefyllfaol sy'n arbennig o ddefnyddiol ar gyfer rheoli ansicrwydd. Mae wedi'i ddylunio ar gyfer strwythuro sgysiau ynghylch yr amgylchedd busnes yn y dyfodol i fod yn sail i wneud penderfyniadau yn y presennol. Mae hyn yn caniatáu llais i bawb ac i bethau gael eu gwneud yn gyflym. Efallai na fydd yn berffaith, ond mae'n helpu i ffurfio sylfaen y gallwn ei ddefnyddio i ddysgu a'i ddatblygu dro ar ôl tro.

Mae'r dull yn eich annog chi i gyflwyno ystod o leisiau i'r sgwrs ac ystyried gwahanol werthoedd diwylliannol a chymdeithasol. Caiff gwahanol brofiadau bywyd a chanfyddiadau o realiti eu hystyried i lywio'r pethau pwysicaf mewn diwylliant, cymdeithas neu sefydliad.

Caiff unigolion a/neu dimau eu dwyn ynghyd i archwilio'r amgylchedd ac ystyried y dyfodol. Mae hyn fel arfer yn digwydd mewn gweithdy, ac argymhellir chi i wneud hyn naill ai o bell neu'n wyneb yn wyneb, yn hytrach nag hybrid. Yna, rydych yn gweithio drwy gyfres o gamau, gan ddefnyddio adnoddau cydweithio i gyfrannu at y sesiynau.

Gweithgaredd 16 Reidio beic

 15 munud

Yn y fideo isod, eglura Dr Matt Finch (Cymrawd Cyswllt, Ysgol Fusnes Saïd) y dull 'Islands in the Sky' a sut all helpu gyda llywio drwy ddyfodol o ansicrwydd a deall eich perthnasoedd gweithrediadol gyda chyflwyniad gan yr Athro Rafael Ramírez.

1. Wrth i chi wyllo'r fideo, meddyliwch am y cwestiwn canlynol mae Matt yn ei ofyn tua diwedd y fideo:

Sut ydw i'n mynd y tu hwnt i'r disgwyl a'r pethau yr wyf yn eu rhagweld ar hyn o bryd – y tu hwnt i'm gobeithio'n a'm hofnau hyd yn oed – i weld sut allai'r dyfodol fod yn wahanol, mewn ffyrdd nad oeddwn yn eu gweld o'r blaen? (Detholiad o Fideo 14)

Video content is not available in this format.

Fideo 14 Cyflwyniad i 'Islands in the Sky'



Provide your answer...

Answer

Noda Rafael fod y fethodoleg hon yn disgwyl dysgu gweithredol, lle'r ydych yn rhoi cynnig arni ac yn gwneud ychydig o gamgymeriadau, gan ddefnyddio'r gyfatebiaeth reidio beic sy'n debyg i'r math hwn o ddysgu – os ydych chi'n disgyn oddi arno, codwch a rhowch gynnig arall arni.

2. Meddyliwch am y datganiad gan Rafael a'r gyfatebiaeth beic, a sut all hyn eich helpu chi i fod yn fwy ymwybodol o'r pethau na allwch eu gweld. Ystyriwch pa mor agored i ddysgu gweithredol ar gyfer dyfodol ansicrwydd ydych chi. Yna, pleidleisiwch yn y pŵl isod:

Interactive content is not available in this format.



Answer

Bydd pa mor gyfforddus ydych chi'n teimlo gyda'r dull hwn yn dibynnu ar eich profiad o reoli ansicrwydd a newid. Mewn sefyllfa sefydliadol lle mai prin reolaeth sydd gennym dros gyfarwyddyd strategol ac amcanion sefydliadol, gall ansicrwydd fod yn deimlad cyffredin.

Gall y dull hwn helpu gyda rheoli'ch teimladau tuag at ansicrwydd drwy ail-fframio'r cyd-destun a'ch helpu chi i deimlo'n fwy cyfforddus gyda'r anhysbys. Mae hyn yn debyg i ddysgu i reidio beic – nid oedd gennych unrhyw syniad sut fyddai'n teimlo y tro cyntaf i chi roi cynnig arni, ond wrth i'ch gallu a'ch hyder wella, rydych yn fodlon

rhoi cynnig ar bethau newydd. Sawl un ohonoch chi a geisiodd reidio beic heb ddwylo pan oeddech yn blentyn, neu hyd yn oed yn dal i drïo hyd heddiw?

Yn y cyflwyniad i 'Islands in the Sky', trafoda Matt a Rafael yr angen i ystyried eich perthnasoedd gweithrediadol, mewn cyd-destun o newid cyflym ac ansicrwydd, pan na allwch ragweld yfory. Cyfeiriant at yr amodau 'TUNA' – sef turbulence (trybestod), uncertainty (ansicrwydd), novelty (newydd-deb) (ac unigryw) ac ambiguity (amwysedd). Gwnaethoch ddechrau meddwl am y rhain yng Ngweithgaredd 16. Gweler Tabl 6 isod sy'n cynnwys rhagor o wybodaeth ynghylch amodau TUNA. Mae'r amodau hyn yn ymgymryd â dull gweithredu systemaidd a gallant alluogi timau/sefydliadau i ddatblygu eu hymwybyddiaeth sefyllfaol, a deall yn well y cyd-destun maent yn gweithio ynddo i greu dyfodol gwell.

Tabl 8 Amodau TUNA (seiliedig ar Ramírez ac Wilkinson, 2016, tt. 28–32)

Cythrwl (Turbulence)	Ansicrwydd (Uncertainty)	Newydd-deb (Novelty) (ac unigryw)	Amwysedd (Ambiguity)
Cyflymder newid, gyda chymhlethdod uchel ac ansicrwydd.	Mae ansicrwydd yn anrhagweladwy, yn drafferthus a gall fod yn afreolus.	Ymateb i sefyllfaoedd sy'n ddychmygadwy ac annychmygadwy sy'n gofyn cysyniadau, technolegau a dulliau newydd.	Rheoli a deall dehongliadau gwahanol o sefyllfaoedd, yn aml pan mai prin yw'r wybodaeth sydd ar gael neu pan mae gwybodaeth anghyson ar gael.

Yn Fideo 15, 'Working with uncertainty', eglura Dr Matt Finch pan ydym yn gweithio mewn cyfnodau o ansicrwydd anrhagweladwy, ac na allwn dynnu ar ddata nac ein profiad o sefyllfaoedd cyffelyb, yna rhaid i ni ddod o hyd i fannau ffafriol i dynnu arnynt.

Video content is not available in this format.

Fideo 15 Gweithio gydag ansicrwydd



Gwahoddiad i weithio gydag ansicrwydd

The name of 'Islands in the Sky' itself, is an invitation. It lets people know that when they take part in this process, there is an element of play. There is an element of 'make believe' and they are actually the foundations of these imagined future contexts, precisely because they won't be like yesterday. They're not purely founded in the expectations and assumptions of the past. They can also be built based on 'what if' and the questions of 'what might be' – the things which go beyond our usual expectations, the ways that we think that trends are going to play out, their way of thinking about what happens if a trend bends or even breaks.

And that means that they are, in a way, more like looking up at the sky and seeing pictures in the clouds, seeing faces drifting past us. But that doesn't mean that they don't anchor something very real and very serious when it comes to the decisions we face in turbulent times.

(Finch, 2022)

Gweithgaredd 17 Magu hyder gydag ansicrwydd

 10 munud

Mae 'Islands in the Sky' wedi'i ddylunio i fagu hyder gydag ansicrwydd drwy ofyn cwestiynau megis:

- Beth os yw pethau'n wahanol i'r hyn yr wyf yn ei ddisgwyl?
- Beth os oes rhaid i'r dewisiadau hynny a'u canlyniadau fodoli yn y dyfodol hwnnw?
- A ydyn nhw'n dal i fod yn ddewisiadau da?
- PETAI'R dyfodol yn digwydd, beth fyddai'n ei olygu ar gyfer ein dewisiadau heddiw?

Meddyliwch am y cwestiynau hyn, a'r anogaeth gan Matt bod y dull hwn yn wahoddiad i chwarae ac edrych i fyny tua'r awyr. Petaech yn edrych i fyny tua'r awyr a meddwl am bosibiliadau'r dyfodol, a'r 'ynysoedd' a'r perthnasoedd ar yr ynysoedd hynny, sut beth fyddai hyn?

I'ch helpu, cymerwch ddarn o bapur a nodwch y delweddau sy'n dod i'ch meddwl. Mae hwn yn gysyniad y cyfeirir ato yn aml fel 'delwedd fanwl'. Clywsoch am y syniad hwn yn Adran 3. Mae Ffigwr 22 isod yn 'ddelwedd fanwl' yn dychmygu sut beth all 'Islands in the Sky' fod, gan un o awduron ein cwrs. Nid oes rhaid i'r delweddau hyn fod yn waith celf o'r radd uchaf, dim ond adlewyrchiad o'ch meddwl.



Ffigwr 22 Enghraifft o ddelwedd fanwl syml

Yn yr adran nesaf, byddwn yn trafod y fethodoleg 'Islands in the Sky' yn fanwl.

5.4 'Islands in the Sky' – y fethodoleg

Gall 'Islands in the Sky' helpu i amlygu dealltwriaethau am heriau a chyfleoedd y dyfodol. Mae'n creu lle ar gyfer trafodaeth greadigol a syniadau newydd yn ymwneud â phosibiliadau gwahanol yn y dyfodol, er mwyn datblygu strategaethau'r dyfodol.

Fel arfer, y dull ar gyfer hwn fyddai gweithdai gyda grŵp amrywiol o gyfranogwyr, er mwyn sicrhau bod ystod o leisiau yn yr ystafell. Mae chwe cham i'r fethodoleg:

1. Cadarnhau'r diben (fel arfer, byddwch yn gwybod beth ydych chi eisiau ei archwilio cyn mynychu gweithdy, ond cofiwch atgoffa'r mynychwyr o'r diben).
2. Mapio'r amgylchedd gweithrediadol – perthnasoedd mewnol ac allanol sydd ynghlwm â'r genhadaeth.

3. Labelu'r perthnasoedd gyda gwerth 'cymdeithasol' a 'swyddogaethol' ar gyfer bob parti.
4. Adnabod yr ansicrwydd sy'n llywio penderfyniadau ar yr ynys, a sut all y rhain amlygu eu hunain yn y dyfodol.
5. Adolygu'r cyfleoedd a'r heriau:
 - dewiswch y rheini sydd angen rhagor o ymchwilio neu y gellid eu datblygu
 - rhowch y ddysg ar waith.
6. Adborth a dilyniant.

Yn y fideo, cynigia Dr Matt Finch ddealltwriaethau am sut allwch chi ddefnyddio ac addasu 'Islands in the Sky' at eich dibenion a sgysiau gwell. Wrth i chi ddarllen drwy gamau'r fethodoleg, myfyriwch ar y dealltwriaethau y mae'n eu rhannu.

Video content is not available in this format.

Fideo 16 Addasu 'Islands in the Sky' ar gyfer sgysiau gwell



Cam 1: Diben

Adolygwch eich datganiad cenhadaeth cyfredol (diben), yna eglurwch yr hyn yr ydych yn ceisio dychmygu dyfodol gwahanol o/ar gyfer?

Gellir defnyddio'r dull hwn at amrywiaeth o ddibenion o gynllunio dyfodol sefydliadau, canolbwyntio ar bwnc penodol, y newid sydd ei angen oherwydd problemau, neu er mwyn creu syniadau ar gyfer arloesedd.

Ystyriwch:

- Pa benderfyniadau ydych chi'n ceisio eu harchwilio?
- Beth yw eich ffenestr amser ar gyfer 'gorwel'?
- Pwy sy'n gorfod gwneud y penderfyniad hwnnw?

Efallai yr hoffech ddefnyddio'r dull 'Beth yw eich Pam?' cyn cynnal y gweithdy 'Islands in the Sky' os nad yw'r diben yn eglur.

Cam 2: Amgylchedd gweithrediadol



Ffigwr 23 Yr amgylchedd gweithrediadol

Amgylchedd gweithrediadol yw'r 'ynys' yr ydych yn byw arni yn seiliedig ar gyfathrebu a pherthnasoedd rhwng pobl yr ydych yn rhyngweithio â nhw fel rhan o'r busnes. Pwysig yw deall anghenion a phersbectifau gwahanol pob unigolyn, i gyrraedd dealltwriaeth neu gytundeb gyda'ch gilydd.

Mae cyfranogwyr yn mapio eu hamgylchedd gweithrediadol ac yn nodi'r holl endidau maent yn rhyngweithio gyda nhw'n uniongyrchol wrth iddynt gyflawni eu gwaith, i fapio'r perthnasoedd mewnol ac allanol sydd ynghlwm â'u cenhadaeth.

Ystyriwch:

Yn fewnol ac yn allanol:

- Gyda phwy ydych chi'n gweithio?
- Pwy y mae'n rhaid i chi eu hystyried?

Cam 3: Gwerth perthnasoedd



Ffigwr 24 Gwerth perthnasoedd yn yr amgylchedd gweithrediadol

Cafodd y fethodoleg ynysoedd ei chreu'n wreiddiol i archwilio ffyrdd hybrid o weithio wedi'r pandemig. Roedd hyn yn golygu ystyried pa bryd oedd angen i bobl a thimau ddod at ei gilydd wyneb yn wyneb neu ar-lein am resymau cymdeithasol, cydweithio, a phan oedd y rhesymau yn ymwneud â'r dasg yn unig. Ystyriwch y perthnasoedd sydd â gwerth cymdeithasol a swyddogaethol a gynhyrchwyd gan y ddau barti a labelwch y rhain gyda'r gwerth maen nhw'n ei gynhyrchu ar gyfer y ddau barti.

Cymdeithasol: trafod a chydweithio

Swyddogaethol: yn weithrediadol/canolbwyntio ar dasg yn bennaf.

Gofynnwch yn feintiol ac yn ansoddol:

- pa wahaniaeth mae pob perthynas yn ei wneud ym mhob cyfeiriad?

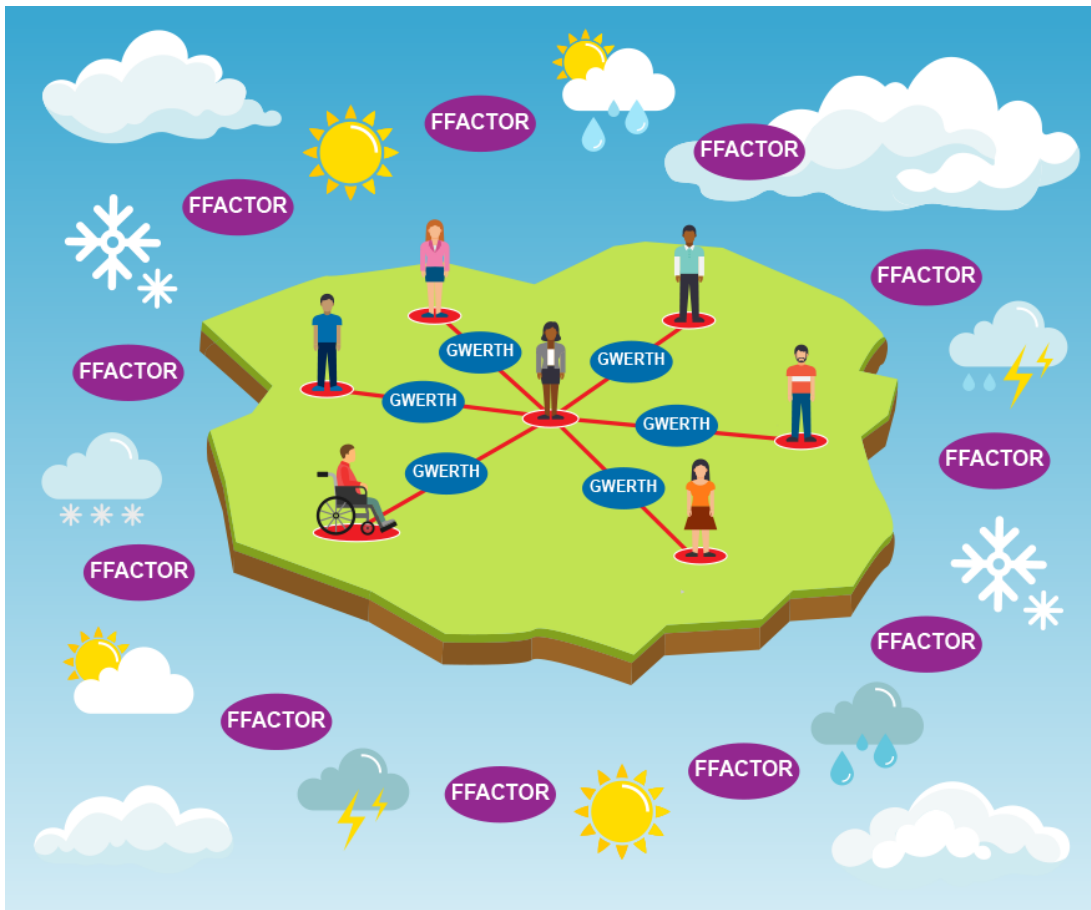
Meddyliwch am y pethau sy'n dylanwadu'r penderfyniadau mae pobl neu sefydliadau yn eu gwneud a'r pethau a all newid eu hymddygiadau. Gallwch ddefnyddio templed fel yr un a ddengys yn Nhabl 9 isod i helpu gyda'ch ffordd o feddwl.

Tabl 9 Categoriâu o bethau sy'n dylanwadu ar benderfyniadau

Gwleidyddol	Technolegol	Teimladau	Heriau
-------------	-------------	-----------	--------

<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>
Economaidd	Cyfreithiol	Canfyddiadau	Cyfleoedd
<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>
Cymdeithasol	Amgylcheddol	Tueddiadau	Bygythiadau
<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>	<i>Provide your answer...</i>

Cam 4 Rhan A: Ansicrwydd



Ffigwr 25 Ansicrwydd sy'n llywio ac yn annog penderfyniadau yn yr amgylchedd gweithrediadol

Yna gofynnir i gyfranogwyr adnabod yr ansicrwydd sy'n llywio ac yn annog penderfyniadau a wneir gan yr endidau ar yr ynys. Pa ffactorau y tu hwnt i'n rheolaeth uniongyrchol sy'n llywio penderfyniadau gweithredwyr eraill ar yr ynys? Gallai ffactorau o'r fath effeithio ar un gweithredwr, neu nifer ohonynt. Yna, mae cyfranogwyr yn ystyried y

ffactorau neu'r grymoedd nad oes modd eu rhagweld yn llwyr ymlaen llaw, ac a all arwain at fap yr ynys yn cael ei ail-greu yn y dyfodol.

Beth:

- ydych chi'n teimlo fwyaf ansicr yn ei gylch?
- sydd â'r effaith fwyaf?
- sy'n eich annog i feddwl y tu hwnt i fusnes fel arfer?
- nad ydych chi'n meddwl amdano mewn gwirionedd?
- allai newid eich ffocws/sut ydych chi'n mynd ati o ddydd i ddydd, petai'n newid?
- yn cynnig persbectif gwahanol?

Ystyriwch eich grymoedd, yr amgylchedd allanol a mewnol:

- Pa rymoedd sydd fwyaf ansicr neu anghyfforddus?
- Pa rymoedd nad ydych chi'n talu sylw iddynt?
- Pa rymoedd nad oes modd eu hadnabod ymlaen llaw?
- Sut le fyddai'r ynys petai'r grymoedd hyn yn amlygu eu hunain?

Sut caiff ecosystem y sawl sy'n gwneud eich penderfyniadau eu hail-lywio?

