

Gweithio hybrid: sgiliau ar gyfer arwain



This item contains selected online content. It is for use alongside, not as a replacement for the module website, which is the primary study format and contains activities and resources that cannot be replicated in the printed versions.

Cefndir y cwrs rhad ac am ddim hwn

Gallai'r fersiwn hon o'r cynnwys ddefnyddio fideo, delweddau a deunydd rhyngweithiol na fydd yn gweithio ar eich teclyn.

Gallwch fanteisio ar y cwrs am ddim hwn oherwydd cafodd ei ddylunio'n wreiddiol ar OpenLearn, cartref dysgu am ddim gan y Brifysgol Agored –

www.open.edu/openlearn/money-business/hybrid-working-skills-leadership/content-section-0

Yno byddwch hefyd yn gallu olrhain eich cynnydd drwy eich cofnod gweithgaredd, y byddwch hefyd yn gallu ei ddefnyddio i ddangos eich dysg.

Hawlfraint © 2022 Y Brifysgol Agored

Eiddo deallusol

Oni nodir yn wahanol, caiff yr adnodd hwn ei ryddhau o dan delerau'r Drwydded Creative Commons v4.0 http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en_GB. O fewn hynny mae'r Brifysgol Agored yn dehongli'r drwydded hon fel a ganlyn:

www.open.edu/openlearn/about-openlearn/frequently-asked-questions-on-openlearn. Cedwir neu rheolir yr hawlfraint a'r hawliau sydd y tu hwnt i delerau'r Drwydded Creative Commons gan Y Brifysgol Agored. Darllenwch y testun yn llawn cyn defnyddio unrhyw ran o'r cynnwys.

Credwn mai'r prif rwystr rhag cael mynediad at brofiadau addysgiadol o safon uchel yw cost, a dyna pam y ceisiwn gyhoeddi cymaint â phosibl o gynnwys rhad ac am ddim dan drwydded agored. Os bydd hi'n anodd cyhoeddi cynnwys dan ein trwydded Creative Commons ddewisol (e.e. oherwydd ni allwn ei fforddio neu gael caniatâd neu ddod o hyd i ddulliau eraill addas), byddwn yn cyhoeddi'r deunyddiau am ddim serch hynny dan drwydded defnyddiwr bersonol.

Y rheswm am hynny yw y bydd y profiad dysgu a gynigir bob amser o'r un safon uchel a dylid bob amser ystyried hynny'n elfen gadarnhaol – hyd yn oed os bydd y trwyddedu, ambell waith, yn wahanol i Creative Commons.

Wrth ddefnyddio'r cynnwys rhaid i chi ein cydnabod ni (Y Brifysgol Agored) (yr OU) ac unrhyw awdur cydnabyddedig yn unol â thelerau'r Drwydded Creative Commons.

Defnyddir yr adran Gydnabyddiaethau i restru, ymysg pethau eraill, cynnwys trwyddedig trydydd parti (Perchenogol), nad yw'n destun y Drwydded Creative Commons. Rhaid defnyddio (a chadw) cynnwys perchenogol yn gyflawn ac yng nghyd-destun y cynnwys bob amser.

Defnyddir yr adran Gydnabyddiaethau hefyd i dynnu i'ch sylw unrhyw Gyfyngiadau Arbennig a all fod yn berthnasol i'r cynnwys. Er enghraifft, gall fod yna adegau pan nad yw trwydded Sharealike Anfasnachol Creative Commons yn berthnasol i unrhyw ran o'r cynnwys hyd yn oed os yw'n perthyn i ni (Y Brifysgol Agored). Mewn sefyllfaoedd o'r fath, oni nodir yn wahanol, ceir defnyddio'r cynnwys er dibenion personol ac anfasnachol.

Rydym hefyd wedi adnabod deunydd arall yn y cynnwys fel rhai Perchenogol nad yw'n destun Trwydded Creative Commons. Y rhain yw logos OU, enwau masnachol a gall hefyd gynnwys rhai delweddau ffotograffig neu fideo a recordiadau sain ac unrhyw ddeunydd arall y dygir at eich sylw.

Gall defnydd anawdurdodedig o unrhyw gynnwys olygu tramgwyddo'r amodau a thelerau a/neu gyfreithiau eiddo deallusol.

Rydym yn cadw'r hawl i addasu, diwygio neu derfynu unrhyw amodau a thelerau a ddarperir yma heb rybudd.

Cedwir neu rheolir unrhyw hawliau sydd y tu hwnt i delerau'r Drwydded Creative Commons gan Y Brifysgol Agored.

Pennaeth Eiddo Deallusol, Y Brifysgol Agored

Contents

Cyflwyniad	4
Learning Outcomes	5
1 Y normal newydd	6
1.1 Sut gyrrhaeddod ni yma?	8
1.2 Mae angen i arweinwyr godi'r safon	9
1.3 Ein ffordd o weithio nawr: yn fwy na newid lleoliad yn unig	10
1.4 Deall diwylliant eich sefydliad	12
1.5 Diffinio diwylliant: y safon aur	13
1.6 Diwylliant hybrid: sut beth yw 'gwyh'?	14
1.7 (Ail)ddylunio a datblygu'ch diwylliant hybrid	15
2 Mae ffyrdd newydd o weithio yn gofyn ffyrdd newydd o arwain	18
2.1 Rheoli a dylanwad	19
2.2 Peidiwch â rhoi'r bai ar eraill	23
2.3 Atebolrwydd	24
2.4 Cyflwyno ymholiad gwerthfawrogol (AI)	26
2.5 Ymholi gwerthfawrogol ar waith	27
2.6 Empathi	29
2.7 Datblygu hunan-ymwybyddiaeth	32
2.8 Gwytnwch	36
2.9 Ail-fframio eich problemau	41
3 Creu amgylchedd i symud o oroesi i ffynnu	46
3.1 Cyfathrebu heb ddenu sylw	47
3.2 Gwrando gweithredol	49
3.3 Cydweithio'n well	51
3.4 Yr angen am sgiliau cydweithredu newydd	51
3.5 Sut mae arwain timau cydweithredol?	53
3.6 Magu ymddiriedaeth	54
Casgliad	58
References	58
Acknowledgements	63

Cyflwyniad

Ymddengys bod gweithio hybrid wedi dod yn fwyfwy derbyniol ers y pandemig, gyda'r arfer o weithio mewn lleoliadau gwahanol yma i aros i nifer o sefydliadau. Am flynyddoedd, mae nifer o gyflogeion wedi brwydro gyda biwrocratiaeth am yr hawl i weithio lle bynnag maen nhw'n teimlo yw'r lleoliad mwyaf cynhyrchiol iddyn nhw, ac i rai, dim ond breuddwyd ydoedd. Serch hynny, i eraill dyma yw'r realiti newydd. Does dim ond angen i chi edrych ar hysbysebion swyddi ar LinkedIn a chan gwmnïau recriwtio megis Indeed, i weld nad yw gweithio o bell neu hybrid yn cael ei ystyried yn fantais mewn swydd rhagor, ond yn ofyniad hanfodol.

Er bod cyflogeion a chyflogwyr yn mwynhau buddion amrywiol modelau gweithio hybrid; mae angen i arweinwyr fod yn fwy ymwybodol nag erioed o sut mae hynny'n gwneud i'w cyflogeion deimlo a gwneud beth bynnag sydd angen iddynt ei wneud i fod yn fwy empathetig nag erioed. Oherwydd ein bod wedi ein gorfodi i weithio gartref yn ystod y pandemig, cawsom gipolwg ar fywydau domestig ein gilydd, ond gall ymarferion empathetig ac arferion a ffurfiwyd yn ystod y pandemig ddechrau pylu, a gall yr hen arferion o weithio wyneb yn wyneb ddechrau eto. Rhaid i arweinwyr gamu i'r adwy ac egluro beth mae gweithio hybrid yn ei olygu a gosod fframweithiau, polisïau a chanllawiau addas i gefnogi eu cyflogeion.

Fel y dywedodd Vanderheyden a De Stobbeleir (2022), mae gweithio mewn amgylchedd gweithio hybrid yn gofyn mwy na chysylltiad Wi-Fi da a chadair swyddfa ergonomig yn y cartref. Rhaid i arweinwyr gydnabod y bydd angen sgiliau gwahanol i gefnogi eu cyflogeion a'r rheolwyr. Mae cyfarfodydd hybrid – i adeiladu pontydd rhwng y rheini yn y swyddfa a'r rheini sy'n gweithio gartref – yn anodd; nid oes angen i reolwyr microeoli ond caniatáu eu cyflogeion wneud eu penderfyniadau eu hunain. Bydd gwrando gweithredol yn dod yn fedr canolog i gyfathrebu'n effeithiol. Yn aml, mae'n hawdd i'ch sylw gael ei dynnu oddi wrth waith wrth weithio y tu allan i'r swyddfa gyda blaenoriaethau yn mynd yn erbyn ei gilydd, neu deimlo eich bod wedi eich llethu mewn swyddfa lle ceir system o weithio wrth sawl gweithfan ac wrth chwilio am le i weithio.

Nid oes amheuaeth bod gweithio hybrid yma i aros ac, os caiff gefnogaeth, gall fod yn newid cadarnhaol iawn i sefydliad, ond mae angen i arweinwyr fabwysiadu cynhwysiant a magu cysylltiadau gyda'u gweithluoedd hybrid.

Mae'r cwrs rhad ac am ddim hwn, sy'n rhan o'r casgliad

[Cefnogi gweithio hybrid a thrawsnewid digidol](#), wedi'i ddylunio i ganiatáu dysgwyr i fyfyrion ar drefniadau gweithio hybrid a rhoi blas ar rai o safbwyntiau gwahanol o ran ystyr 'hybrid', yn ogystal ag archwilio meysydd megis atebolrwydd a sgiliau cyfathrebu. Drwy gydol y cwrs, cyfeirir at fframweithiau a chanllawiau i'ch helpu chi i adnabod sut i symud ymlaen ac addasu ar gyfer ffyrdd o weithio yn y dyfodol.

Learning Outcomes

Ar ôl astudio'r cwrs hwn, dylech allu:

- archwilio diffiniadau o weithio hybrid a nodi sut i greu dealltwriaeth a rennir o'r rhain yn y gwaith
- dadansoddi sut mae gweithio hybrid yn effeithio ar gynhyrchiant a disgrifio'r amgylchedd gweithio hybrid delfrydol
- nodi ffyrdd y gall diwylliant hybrid ehangu a datblygu
- dod yn hunanymwybodol fel arweinydd hybrid, gan gynnwys sut i fod yn fwy cydnerth ac yn wrandawr gweithredol
- egluro beth yw atebolrwydd a gwerthfawrogi sut i greu atebolrwydd mewn byd hybrid
- dadansoddi pwysigrwydd empathi fel arweinydd hybrid a'i wahaniaethu rhag cydymdeimlad.

Sgiliau arwain ar gyfer gweithio hybrid

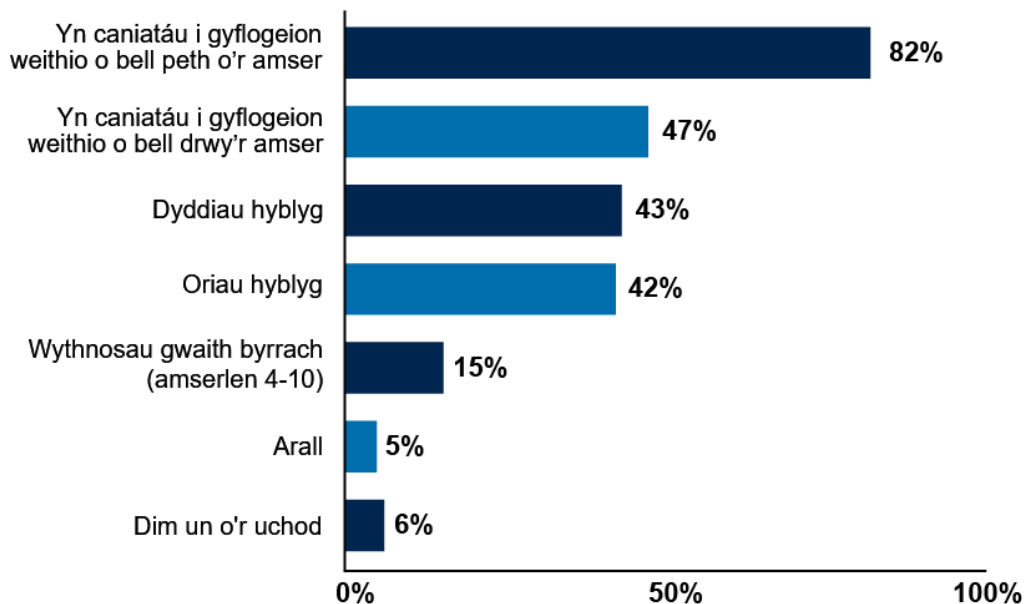
1 Y normal newydd

Mae pandemig COVID-19 wedi rhoi'r cyfle i arbrofi gyda ffyrdd hyblyg o weithio, ac rydym yn dal i fod ar daith i ddeall beth mae hybrid yn ei olygu ac i (ail)ddylunio'r ffyrdd gorau o weithio lle nad yw 9–5 mewn swyddfa yn cael ei ystyried y norm bellach.

Yn ôl Sage (2022) gweithio hybrid yw'r ffordd arferol newydd ac mae'r pandemig yn gyfrifol am gyflymu'r newid byd-eang mwyaf yn y byd gwaith ers canrif (Gratton, 2022). Mae nifer o newidiadau yn digwydd mewn busnes a thrawsnewid mawr yn mynd rhagddo, er enghraifft mae awtomatiaeth yn newid diwydiannau megis archwilio, fel y gwelir yn Deloitte, ac mae hyn yn newid y rolau sydd eu hangen ar y diwydiannau hynny. Erbyn hyn rydym yn byw yn hirach nag erioed ac yn ymddeol yn hwyrach, ac mae cyfiawnder, amrywiaeth a chynhwysiant yn bwysicach nag erioed. Teg yw dweud nad yw anghenion a dyheadau cenhedlaeth ein rhieni o ran gwaith yn cyd-fynd â'r hyn yr ydym ni ei eisiau gan waith nawr, ac mae gofyn i fusnesau ymateb yn gyflym i hyn.

Yn ôl [Gartner](#) (ac fel y gwelir yn Ffigwr 1 isod), mae 82% o arweinwyr cwmnïau yn bwriadu parhau i gynnig gweithio o bell ar ôl y pandemig.

Canran yn Dewis; Caniateir Sawl Ymateb



Ffigur 1 Canran o arweinwyr cwmnïau yn bwriadu parhau i gynnig gweithio o bell ar ôl COVID-19.

Wedi dweud hynny, cyhoeddwyd adroddiad gan [Cisco/Webex](#) yn 2021 a ddatganodd bod oes y gweithiwr hybrid wedi ein cyrraedd (Dimensional Research, 2021) a bod 68% o'r rheini a gymerodd ran yn yr arolwg eisoes yn gweithio gartref ac o'r swyddfa. Nid yw'n syndod bod cynifer o bobl wedi dweud y byddant yn gadael sefydliad pe na fyddai opsiwn ar gyfer gweithio hybrid.

Wedi dweud hynny, adnabu'r adroddiad bod pobl yn bryderus ynghylch adnoddau a thimau digidol, bod yr angen i gydweithio'n effeithiol yn dal i fod yn allweddol, a bod angen datrysiadau cydweithio uwch.

Rydym yn yr awr dyngedfennol – a ydym yn dychwelyd i'r hen ffyrdd o weithio, neu a ydym yn manteisio ar y cyfle hwn i drawsnewid ac ailddylunio ein hamgylchedd gwaith? Bydd y cwrs hwn yn eich arwain drwy becyn adnoddau o bosibiliadau, ond nid yw'n cynnig 'un datrysiad i bawb'. Pa bynnag lwybr y byddwch yn ei droedio, fel arweinydd mae angen i chi feddu ar wybodaeth yn eich cylch chi eich hunan, y gallu i fagu empathi a dealltwriaeth gyda'ch timau a datblygu eu galluoedd digidol. Bydd angen i chi ddylunio, profi, ailadrodd a dal ati i greu ffyrdd newydd o weithio sy'n addas i'ch cyd-destun a'ch rhanddeiliaid.

Mae'r cwrs hwn wedi'i ddylunio i'ch annog chi i ystyried pwy ydych chi fel arweinydd gan weithio gyda thimau hybrid, a sut ydych yn gweithio gyda'r timau hynny. Cewch gyfleoedd drwy gydol y cwrs i fyfrio a datblygu camau gweithredu i'ch galluogi chi i gryfhau eich sgiliau fel arweinydd hybrid.

Gweithgaredd 1 Gweithio hybrid yn 2022

Gwylwch y fideo [What hybrid working will look like in 2022](#) a myfyriwch ar unrhyw feddyliau neu bryderon sydd gennych chi fel arweinydd yn ymwneud â gweithio hybrid gyda'ch tîm/timau.

Sut mae dewisiadau merched a phobl o gefndiroedd Du a Lleiafrifoedd Ethnig a nodwyd yn y fideo yn cyd-fynd ag amrywiaeth eich sefydliad?

Sut mae ailddylunio ffyrdd o weithio i gynnwys opsiynau hybrid yn gwneud i chi deimlo go iawn? A ydych chi'n ymwybodol eich bod yn dangos tuedd y naill ffordd neu'r llall?

Cewch gyfle i ail-ymweld â'r myfyrdodau cychwynnol hyn yn hwyrach ymlaen yn y cwrs, i weld a yw eich safbwyntiau wedi newid.

Os hoffech chi, ychwanegwch eich nodiadau yn y blwch testun isod.

Provide your answer...

Discussion

Cyhoeddwyd y fideo hwn am y tro cyntaf fis Rhagfyr 2021. Pa mor fanwl gywir yw ei ragfynegiadau yn eich sefydliad – neu'ch sector yn fwy eang?

1.1 Sut gyrrhaeddwn ni yma?

Hyd yn oed cyn pandemig COVID-19, roedd nifer o sefydliadau yn araf i addasu i'r gofynion newidiol yn ymwneud â gweithio hybrid. Yn ôl astudiaeth yn *TechRadar* (2022) mae nifer o gwmnïau yn dal i fod yn yr UDA nad oes ganddynt unrhyw strategaethau gweithio hybrid ar waith.

Dywedodd Uwch Dirprwy-lywydd marchnata yn AT&T Business, Alicia Dietsch:

There's been a non-reversible shift in the way business is done thanks to the constraints of COVID-19. It's clear that a successful talent program now requires a hybrid work policy, but that policy needs to be supported by a strategic tech-first cultural reset, to ensure business growth and competition. Firms need to ask themselves if they have the in-house expertise to achieve this, or whether it's now time to go beyond a partner in remote infrastructure rollout to a partner in tech-first remote business strategy.

(Spadafora, 2022)

Cyn y pandemig, roedd gan nifer o gyflogeion a chyflogwyr arferion drwg yn ymwneud â gwaith, megis trefnu gormod o gyfarfodydd, dioddef amseroedd cymudo hir, diffyg cydbwysedd rhwng gwaith a bywyd a oedd yn caniatáu iddynt dreulio digon o amser gyda'u hanwyliaid, a theimlo bod rhaid iddynt fod yn barod ar gyfer gwaith drwy'r adeg. Roedd gan weithwyr restr hir o gwynion yr oeddent eisiau eu datrys ac roeddent yn gweld yr effaith gynyddol ar iechyd meddwl a'r amgylchedd drwy gynyddu'r ôl-troed carbon fel rhybuddion. Pwysleisiwyd yr arferion drwg hynny gan y pandemig ac agorwyd llygaid.

Yn ôl Gratton (2022), caniatodd y pandemig ni i weld bywydau gwaith a domestig ein gilydd am y tro cyntaf, a chysylltu ar lefel nad ydym erioed wedi cysylltu arni o'r blaen. Dechreuasom fabwysiadu arferion newydd a thrafod sut allwn gwblhau gwaith heb fod mewn swyddfa. Roedd hefyd yn wers i'r arweinwyr o'n cwrmpas a oedd yn gorfod newid, addasu a throsglwyddo popeth ar-lein yn gyflym, yn llythrennol dros nos yn rhai achosion. Y cwestiwn nawr yw a fydd arweinwyr yn parhau i fod yn eofn, yn ddewr, a gweithio gyda chyflogeion i ailfeddwl ac ailddylunio'r ffyrdd o weithio neu a fyddant yn dychwelyd i'r hen arferion ynghylch presenoldeb a dychwelyd i swyddfeydd?

Mae hi'n adeg dyngedfennol: mae gennym gyfle i feddwl ac ailddylunio sut mae gwaith yn cael ei gwblhau, a rhoi'r gorau i ystyried gweithio gartref a gweithio hybrid fel manteision i'r cyflogai.

1.2 Mae angen i arweinwyr godi'r safon

Yn sgil pandemig COVID-19, cawsom gyfle i 'godi'r safon' (Gratton, 2022, t. 6) a 'chodi', a chafodd wared ar yr oedi a'r llusgo traed a oedd yn digwydd o'r blaen mewn sefydliadau a'r swyddogaethau oddi mewn iddynt. Dechreuodd arweinwyr busnes wrando ar eu timau, ymgymryd ag agwedd fwy empathetig, a deall sefyllfaoedd eu cyflogeion. Hyd y pwynt hwn, nid oedd nifer o arweinwyr wedi bod yn ymwybodol o realiti sefyllfaoedd domestig eu cyflogeion, ond datgelwyd drwy alwadau fideo nad cyflogeion yn unig mo'r gweithwyr, ond rhieni gyda phlant, neu arbenigwyr ifanc, unig gyda phrin gyfleusterau i weithio gartref, neu deuluoedd aml-genhedlaeth yn rhannu lleoedd mor gyfyng nes bod rhaid i bobl weithio ar welyau i gwblhau eu tasgau. Yr hyn a wnaeth y pandemig oedd 'Lift the veil of ignorance' (athronydd John Rawls, 1970, dyfynnwyd yn Gratton, 2022, t. 6) wrth i arweinwyr wynebu anawsterau cyffelyb i'w cyflogeion; daeth hyn â theimladau llawer mwy dwys o empathi yn gyflym iawn, rhywbeth a oedd wedi bod yn anodd ei efelychu mewn cyrsiau hyfforddiant tan yr adeg hon.

Yn 2020, symudodd Hiroki Hiramatsu, Pennaeth AD Byd-eang Fujitsu, 80,000 o'u tîm i weithio gartref. Cyn pen dim, dechreuasant sylwi ar y buddion, gyda 55% ohonynt yn ffafrio'r cyfuniad o weithio gartref ac mewn swyddfa – model hybrid. Fis Medi 2021, datganodd nad oedd y cwmni am ddychwelyd i'r hen ffordd a bod y ddwy awr mae nifer o bobl yn eu treulio yn cymudo yn wastraff – gallant ddefnyddio'r amser hwnnw ar gyfer addysg, hyfforddiant, treulio amser gyda theulu (Gratton, 2021).

Wedi dweud hynny, os yw arweinwyr a rheolwyr am gyflawni'r trawsnewid hwn yn llwyddiannus, bydd angen iddynt wneud rhywbeth nad ydynt wedi arfer ei wneud: dylunio trefniadau gweithio hybrid gyda phryderon bodau dynol unigol mewn golwg, yn hytrach na phryderon sefydliadol yn unig.

Yn y fideo canlynol, mae Jacob Morgan yn sôn am yr hyn y mae angen i arweinwyr ei ystyried ynghylch hyblygrwydd yn y gweithle, a sut i reoli disgwyliadau gweithwyr o hyn.

Video content is not available in this format.



1.3 Ein ffordd o weithio nawr: yn fwy na newid lleoliad yn unig

Fel y nodir gan Dyer a Shepard (2021), mae gweithio hybrid yn fwy na meddwl amdano fel gweithio o rywle arall.

Gweithgaredd 2 Eich barn chi am hybrid

Sut beth yw gweithio hybrid i chi a beth mae'n ei olygu?

Sut a lle ydych chi'n credu y gallwch weithio o bell?

Rhestrwch neu disgrifiwch lle allwch chi weithio, a sut fydddech chi'n cefnogi'ch tîm i weithio yn eu sefyllfaoedd hybrid dewisol.

Provide your answer...

Beth mae gweithio hybrid yn ei olygu?

Yn ôl [gwefan ACAS](#), mae gweithio hybrid yn fath o weithio hyblyg lle mae cyflogai yn rhannu ei amser rhwng y gweithle a gweithio o bell (ACAS, 2022).

Cawsoch un diffiniad o weithio hybrid yn y fideo byr a wylasoch yng Ngweithgaredd 1. Nawr, gwylwch y fideo hirach hwn sy'n trafod diffinio gwaith hybrid. Mae'n rhoi blas ar wahanol ddehongliadau o'r termau amrywiol a ddefnyddir i ddisgrifio ystod o fodelau gweithio hyblyg ac o bell:

[Defining hybrid work: is this what the future of work flexibility looks like?](#)

Yn y fideo, eglurodd y cyflwynydd ei farn am ystyr y geiriau 'o bell', 'hybrid', 'gwasgaredig', 'ar y safle', etc. Er bod y derminoleg yn cael ei defnyddio'n gyfnewidiol, mae'n bwysig bod cyflogeion yn cadw at ddefnydd cyson o'r ymadroddion a'r termau maen nhw eisiau eu mabwysiadu yn eu sefydliad eu hunain.

Mae rhai yn teimlo eu bod ar eu mwyaf cynhyrchol yn eu siop goffi leol: beth a ddylid ei wneud ar gyfer y cyflogeion hynny? Ymadrodd Saesneg sydd wedi'i fathu ar gyfer y math hwn o amgylchedd gwaith yw 'coffice'. Beth nesaf: 'pubiffce'? Beth os ydynt eisiau gweithio yn eu llyfrgell leol neu undeb myfyriwr neu ['ardal gydweithio'](#) arall?

Crwydriaid digidol

Os ydych yn caniatáu i'ch cyflogeion 'weithio o unrhyw le', gellir gofyn i chi a gânt weithio y tu hwnt i'r ardal ddaearyddol y maent wedi'i chyflogi i weithio ynddi. Mae 'gweithio yn unrhyw le' neu fod yn 'grwydryn digidol' yn aml yn codi delweddau o bobl yn gweithio ar feinciau. Mae posibilrwydd iddo ganiatáu cyflogeion i gael yr hyblygrwydd i fyw mewn ardal ddaearyddol o'u dewis (Choudhury, 2022) ac mae rhai cwmnïau megis [AirBNB](#) a [GitLab](#) wedi cyhoeddi y byddant yn cefnogi hyn. Wedi dweud hynny, bydd angen i gwmnïau a'u cyflogeion ymchwilio i amrywiaeth o ofynion, gan gynnwys unrhyw oblygiadau treth o fod yn gyflogedig gan gwmni mewn un wlad a gweithio mewn gwlad arall; yn aml gall ysgogi taliadau o gyfraniadau nawdd cymdeithasol yn y wlad newydd (Osborne, 2022). Felly, er bod rhoi'r hyblygrwydd i'ch cyflogeion weithio o bell mewn rhyw leoliad ecsotig pell yn swnio'n wych, gall fod yn eithaf cymhleth a chostus yn ymarferol.

Beth yw'r amgylchedd gorau ar gyfer gweithio hybrid?

Mae'n bwysig bod arweinwyr yn cymryd amser i ystyried sut mae eu polisïau cyfredol sy'n ymwneud ag ymarferion gweithio yn cefnogi'r sefyllfaoedd hyn, a'u bod yn addasu ar gyfer sefyllfaoedd o'r fath, gan fagu dealltwriaeth gyffredin. Dylai arweinwyr wrando ar leisiau'r rheini sy'n gweithio yn eu sefydliadau wrth amlinellu'r hyn a olygir gan 'swyddfa' ac 'o bell', gan fod gwneud i rywun deimlo bod rhaid iddo weithio yn y swyddfa neu gartref fel ffordd o weithio o bell yn gallu lleihau cynhyrchiant mewn gwirionedd.

Mae digonedd o ymchwil wedi bod sy'n awgrymu y gall edrych ar yr un bedair wal seguro creadigrwydd, ac y gall ychydig o fwrlwm yn amgylcheddau megis siopau coffi, neu rywle sydd â golau naturiol a lle i sefyll, helpu pobl i feddwl yn fwy creadigol. Serch hynny, i eraill gallai hyn fod yn llethol a gorlwytho eu synhwyrâu, ac mai llyfrgell neu ardal dawel a chyfforddus fyddai eu hamgylchedd 'swyddfa' perffaith. Wrth greu polisïau yn ymwneud ag amgylcheddau gweithio derbyniol, ystyriwch yr hyn nad yw'n agored i drafodaeth a pha hyblygrwydd ac opsiynau sydd ar gael i staff allu gweithio ar eu gorau.

Mae'r Brifysgol Agored wedi canolbwyntio ar ailddylunio lleoedd gweithio, er mwyn eu gwneud yn fwy cynhwysol a hygyrch, ac i ganiatáu timau i ddod ynghyd yn wahanol. Yn y fideo nesaf, mae Dr Nick Barratt, Cyfarwyddwr Gwasanaethau Dysgwyr a Darganfod yn y Brifysgol Agored, yn egluro'r dull gweithredu ac yn rhannu'r dealltwriaethau mae'r Brifysgol Agored yn gobeithio eu hennill drwy'r dull gweithredu hwn.

Video content is not available in this format.



Gweithgaredd 3 Eich lle delfrydol

Ymhle ydych chi'n gwneud eich gwaith gorau?

Meddyliwch am adeg y cawsoch syniad gwirioneddol wych ac ymhle'r oeddech chi pan ddigwyddodd hynny. Ym mha amgylchedd oeddech chi a arweiniodd at hynny?

Pe byddech yn aiddylunio'ch swyddfa ddelfrydol (gofod a) a'ch gofod yn y cartref (gofod b), beth fyddai ym mhob gofod a beth fyddech chi'n ei eithrio?

Provide your answer...

1.4 Deall diwylliant eich sefydliad

Y prif gwestiwn wrth symud tuag at fabwysiadu gweithio hybrid yw dechrau ystyried beth yw eich diwylliant cyfredol a pha un ai a ydyw'n cefnogi amgylchedd hybrid ai peidio.

Ceisio diffinio diwylliant

Beth yw diwylliant? Wel, mae un ym mhob sefydliad ac yn ddelfrydol, yn ôl Dyer a Shepherd (2021), mae'r diwylliant sydd gennych chi yn rhywbeth yr ydych chi wedi'i ddylunio, ei greu a'i ddatblygu. Serch hynny, yn aml mae diwylliant 'yn digwydd'. Maen nhw'n cymharu diwylliant i ardd, hynny yw os ydych yn ei warchod, bydd yn tyfu, ond os nad ydych yn ei warchod, gall ddod yn ardal ddi-fywyd o chwyn yn marw neu'n bla afreolus o eiddew gwenwynig.

Ydych chi erioed wedi gofyn i gydweithiwr beth mae diwylliant yn ei olygu iddyn nhw? Neu chwilio am ddiffiniad ohono ar-lein? Os wnewch chi hynny, cewch oddeutu 4,720,000,000 o ganlyniadau posibl gwahanol (fel yr oedd fis Mai 2022). Yn ôl rhai, mae diwylliant

sefydliad yn golygu sut mae'r cyflogeion yn teimlo. Yn ôl eraill, mae'n golygu cinio am ddim ac yfed cwrw bob dydd lau (Vollebregt, 2021). Nid diwylliant sefydliadol mo hyn mewn gwirionedd; gallai fod yn *rhan* o'ch diwylliant, ond nid dyma'r unig beth sy'n ei ddiffinio.

Mae nifer o ddiffiniadau academiaidd i'w cael hefyd, er enghraifft cred Balogun a Johnson ei fod yn golygu y ffordd mae pethau'n cael eu gwneud yma, neu yn ôl Denison, mae'n golygu'r gwerthoedd, credoau a'r egwyddorion sylfaenol sy'n sylfaen i system reoli sefydliad. Mae'n gyfuniad o werthoedd ymwybodol ac anymwybodol a gweithredoedd eich sefydliad. Cymysgwch y rhain gyda'i gilydd a chewch fath arbennig o deimlad a diwylliant.

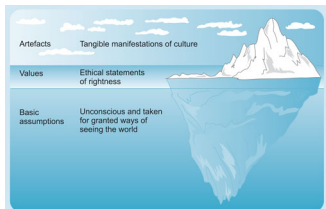
I eraill, teimlad yw diwylliant (Dyer a Shepherd, 2021, t. 21). Y wers yma yw nad oes ateb cywir nac anghywir o ran beth yw diwylliant, neu beth nad yw diwylliant, a beth y dylai ac na ddylai fod. Yn y dyfyniad canlynol, mae Jon Katezenbach, sylfaenydd y Katzenbach Center ac awdur *The Critical Few*, yn ei grynhai'n dda:

No culture is all good or all bad. Every culture has emotional energy within it that can be leveraged.

(strategy&, 2018)

1.5 Diffinio diwylliant: y safon aur

Mae model mynydd iâ Schein (Schein, 1992), wedi'i gopïo isod, yn ffordd ddefnyddiol o ddangos bod rhai agweddau diwylliannol ar sefydliad yn amlwg a bod eraill wedi'u cuddio ac yn anodd i bobl allanol neu newydd eu dehongli.



Ffigur 2 Model diwylliant mynydd iâ Schein.

Ymhlith enghreifftiau o agweddau diwylliannol mae dogfennau ysgrifenedig, cynlluniau strategol, swydd ddisgrifiadau a gweithdrefnau disgyblu. Yn llai gweladwy mae gwerthoedd, credoau ac arferion diwylliant, a all fod yn llawer mwy anos eu hadnabod a'u dehongli. Yn allweddol i fodel Schein ceir ennill dealltwriaeth well o gydrannau gwahanol sydd ynghlwm â diwylliant mewn sefydliadau drwy ddadansoddi'r tair lefel a ddengys yn Ffigur 2.

Nid yw diwylliant yn rhywbeth segur, nid yw byth yn rhywbeth 'gorffenedig'. Mae'n tyfu ac yn esblygu – fel yr ydym wedi'i weld yn ystod pandemig COVID-19. Fel arweinydd, bydd angen i chi fod yn glir ynghylch beth yw eich diwylliant a sicrhau bod eich cyflogeion yn gwybod beth ydyw a'u bod yn gyfforddus gydag ef. Nid ydych eisiau gwrthdaro rhwng diwylliant a strategaeth; os oes gwrthdaro yn bodoli, dylech ystyried ffyrdd o fynd i'r afael â hyn. Does dim y fath beth â diwylliant perffaith ond dylai gefnogi'ch cyflogeion a'ch sefydliad yn y ffordd orau bosibl. Drwy gydol y cwrs hwn, byddwch yn archwilio sut mae creu diwylliant iach, gyda diogelwch seicolegol a chyfathrebu effeithiol.

1.6 Diwylliant hybrid: sut beth yw 'gwy'ch'?

Mae diwylliant hybrid yn datblygu mewn amgylchedd sy'n cyfuno trefniadau gwaith rhithiol ac wyneb yn wyneb. Er bod newidiadau yn y byd gwaith wedi dominyddu ein meddyliau ers y rhai blynyddoedd diwethaf (ac am reswm da, gan fod gwaith yn rhan enfawr o'n bywydau), nid gweithleoedd yw'r unig amgylcheddau sy'n ystyried beth mae'n ei olygu i gael diwylliant hybrid (Cooks-Campbell, 2022).

Yr hyn sy'n ymddangos o fod yn amlwg yn y sector Sefydliadau Addysg Uwch yw bod y trosglwyddiad cyflym i fod ar-lein fel ymateb di-feddwl i'r pandemig wedi achosi cryn dipyn o densiwn diwylliannol i staff a myfyrwyr.

Yn ôl erthygl gan Stanier *et al.* (2022), bydd diwylliant hybrid yn gweithio dim ond os ydych chi'n trin pawb fel eu bod yn gweithio o bell. Mae hyn yn sicrhau bod pawb yn cael yr un wybodaeth, adnoddau a chyfluoedd i lwyddo, ac nid yw'n wahanol yn ôl lle maent yn eistedd a pha un ai a ydynt yn gweithio wrth ddesg yn y swyddfa, yn gweithio wrth sawl gweithfan mewn ardal gydweithio, neu gartref. Maen nhw'n teimlo bod diwylliant hybrid llwyddiannus angen gweithredu cyson gan arweinwyr yn y pum maes a restrir isod, ac fel arweinydd, bydd angen i chi ofyn i chi eich hun rhai o'r cwestiynau ym mhob maes.

- **Manteisio ar gyfathrebu anghydamserol** – A oes gan eich cyflogeion yr un cyfleoedd i gymryd rhan mewn cyfathrebu? Os nad ydynt, mae angen i chi newid eich cyfnewidiadau cydamserol i rai anghydamserol, a gellir gwneud hynny drwy symud i ohebiaethau ysgrifenedig neu wedi'u recordio. A oes angen i chi gael sgwrs ddyddiol? A oes rhai pobl nad ydynt yn gallu bod yn bresennol? Os felly, gallech greu sianel sgwrsio gyda diweddariadau byr neu ddarparu fideo wedi'i recordio yn lle cyfarfod byw ar draws y cwmni. Os oes gwir angen am gyfathrebu byw, sicrhewch eich bod yn cynnig recordiad a thrawsgrifiad ar gyfer y rheini nad ydynt yn gallu mynychu.
- **Gwneud ffiniau cyfathrebu yn glir** – A yw eich cyflogeion yn gwybod pa bryd a sut mae cysylltu â'i gilydd? A yw eich cyflogeion presennol yn digio pan gânt eu hamharu wrth eu gwaith? Os felly, dechreuwch greu rheolau ymgysylltu ar gyfer pob llwyfan. A ydych yn disgwyl i negeseuon gwib gael eu hateb yn syth? Beth am negeseuon e-bost? A yw cyfarfodydd yn opsiynol neu'n orfodol? Drwy wneud hyn yn holloll glir a'i wneud yn rhan o'ch diwylliant, gall lleddfu gorbryder ac atal eich cyflogeion rhag teimlo eu bod wedi colli allan. A yw eich cyflogeion yn datgan eu horiau gwaith yn glir gyda'i gilydd?
- **Hyrwyddo dogfennaeth ac arteffactau** – A yw eich cyflogeion yn gallu dod o hyd i gynnwys a gwybodaeth yn rhwydd? A ydych chi'n defnyddio adnoddau cydweithio i alluogi cyflogeion i gydweithio o bell mewn amser real a gwneud sylwadau ar ddogfennaeth? Os nad ydych, dechreuwch adnabod adnoddau a thechnoleg sy'n hwyluso hyn, gan y gall hyn leihau'r amser sy'n cael ei wastraffu yn dyblygu, a chynyddu morâl a theimladau o berchnogaeth ymhlith cyflogeion, yn ôl Stanier *et al.* (2022).
- **Darlledu gohebiaeth** – Un peth yr oedd cyflogeion yn gweld ei eisiau yn ystod y cyfnod clo oedd y gallu i sgwrsio a chael yr hyn mae rhai yn eu galw'n sgysiau 'ffynnon ddŵr'. Efallai fod sgysiau un i un yn bosibl mewn swyddfa fach, ond mae'n anodd iawn eu cael ar raddfa fawr (Stanier *et al.*, 2022) ac nid ydynt yn bosibl mewn diwylliant hybrid. Yn hytrach, mae Stanier *et al.* yn awgrymu i arweinwyr ddatblygu diwylliant o negeseuon ysgrifenedig neu wedi'u recordio i gyfleu calon y cwmni. Gellir cyflawni hyn drwy gylchlythyrau rheolaidd neu negeseuon wythnosol wedi'u recordio. Ar raddfa lai, gellid annog timau i hunan-reoli'r math hwn o gyfathrebu, rhannu llwyddiannau a chyflawniadau a gweithio gyda thimau eraill i roi diweddariadau a rhannu eu gwaith: Mae cwmni sy'n rhannu yn annog rhagor o rannu.

- **Darparu'r adnoddau i lwyddo** – A oes gennych chi'r adnoddau digidol sy'n galluogi'ch cyflogeion i weithio'n effeithiol? A oes gennych chi lu o adnoddau ar gael, ond dim un sy'n cael ei ddefnyddio'n eang? A oes gan eich cyflogeion amgylchedd gweithio diogel a chyfforddus yn y cartref ac yn y swyddfa? Yn ystod y pandemig, roedd rhaid i nifer o gyflogeion addasu gyda'r hyn yr oedd ganddynt, hyd yn oed os oedd hynny'n golygu gweithio ar eu sofffa, eu gwely neu mewn cegin deuluol brysus. Cyfrifoldeb y cwmni yw sicrhau bod cyflogeion yn llwyddiannus lle bynnag y maent.

Yn y fideo canlynol, mae cyfranwyr yn rhannu dealltwriaethau ar gyfer datblygu gwerthoedd cyffredin a diwylliannau sefydliadol cynhwys.

Video content is not available in this format.



1.7 (Ail)ddylunio a datblygu'ch diwylliant hybrid

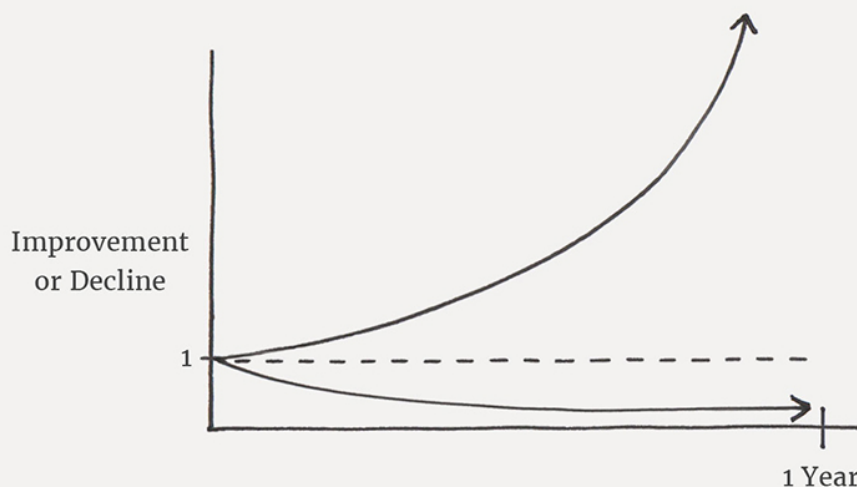
Gall newid diwylliant eich sefydliad fod yn ddigon i'ch llethu, ond gall gweithredoedd bach symud pethau ymlaen. Canolbwyntiwch ar bum maes allweddol a adnabuwyd gan Stanier *et al.* (2022) a gafodd eu cyflwyno yn yr adran flaenorol a rhowch gynnig ar ateb y cwestiynau a restrwyd.

Ysgrifennodd James Clear un tro am y theori cyfanredu enillion ymylol, lle'r ydym yn darbwylo ein hunain bod llwyddiant enfawr yn gofyn gweithredu enfawr. Serch hynny, mae'r gwahaniaeth y gall mân welliant ei wneud dros amser yn syfrdanol.

Os allwch chi wneud bywydau gwaith eich cyflogeion un y cant yn well bob dydd am flwyddyn, ar ôl 12 mis byddwch wedi gwella eu sefyllfa o 37 y cant, fel y dengys gan ddarlun Clear isod.

The Power of Tiny Gains

$$\begin{array}{ll} 1\% \text{ better every day} & 1.01^{365} = 37.78 \\ 1\% \text{ worse every day} & 0.99^{365} = 0.03 \end{array}$$



JamesClear.com

Ffigur 3 Pŵer mân enillion.

Efallai na fyddwch yn gallu gwneud gwelliannau mawr yn syth, ond nid yw'r pethau mwyaf arwyddocaol mewn bywyd yn ddigwyddiadau unigol, ond yn gyfuniad o'n profiadau a'r newidiadau yr ydym yn dewis eu gwneud.

I ddeall sut mae datblygu diwylliant eich sefydliad, mae angen i chi gael delwedd o sut beth ydyw ar hyn o bryd. Bydd ein gweithgaredd nesaf yn helpu gyda hyn.

Gweithgaredd 4 Y 'Culture Design Canvas'

Mae Fearless Culture, cwmni ymgynghori diwylliant y gweithle, wedi datblygu adnodd mapio o'r enw Culture Design Canvas i helpu busnesau:

- asesu diwylliant cyfredol eu sefydliad
- dylunio'r diwylliant yr hoffent ei gael yn y dyfodol, ac
- esblygu eu diwylliant er mwyn ei gadw'n gyfredol a pherthnasol, ac archwilio posibiliadau ar gyfer y sefydliad yn y dyfodol.

Cymerwch amser i archwilio tudalen y [Culture Design Canvas](#). Talwch sylw arbennig i'r canlynol:

- Gwahanol adrannau'r Culture Design Template: a oes unrhyw beth yn eich synnu chi?
- Yr enghreifftiau a ddarperir gan sefydliadau eraill: i ba raddau maen nhw'n adlewyrchu eich profiad o ddiwylliant sefydliadol mewn prifysgol?

Fel arweinydd, ydych chi'n credu fyddai Culture Design Canvas yn adnodd defnyddiol i fapio'r diwylliant yn eich sefydliad?

Os felly, sut fydddech chi'n ei ddefnyddio? A fydddech chi'n ei wneud ar-lein gan ddefnyddio adnodd digidol megis MURAL, neu a fydddech chi'n casglu'ch tîm i'r un lle ffisegol a defnyddio adnoddau analog megis bwrdd gwyn neu binnau ysgrifennu a phapur?

Defnyddiwch y lle isod i nodi'ch sylwadau os hoffech chi.

Provide your answer...

2 Mae ffyrdd newydd o weithio yn gofyn ffyrdd newydd o arwain

Pwy ydych chi fel arweinydd hybrid? Bydd yr adran nesaf hon o'r cwrs yn canolbwyntio arnoch chi a'ch rôl fel arweinydd hybrid. Bydd rhaid i chi fod yn hyblyg yn y modd yr ydych yn arwain i addasu i'r byd bregus, ansicr, cymhleth ac amwys yr ydym yn byw ynddo, ac mae'r hyblygrwydd hwnnw yn gofyn hunan-ymwybyddiaeth. Mae Anderson ac Adams (2019) yn credu ein bod yn dod yn arweinwyr gwell drwy drawsnewid ein hunain.

Yn y fideo nesaf, mae Jacob Morgan, awdur hynod lwyddiannus, llefarydd a Dyfodolwr cymwys, yn canolbwyntio ar y rhinweddau sydd eu hangen ar arweinwyr ar gyfer y dyfodol.

Video content is not available in this format.



Wrth feddwl am arweinwyr gwych yr ydych wedi'u gweld mewn sefydliadau yr ydych wedi gweithio iddynt neu gyda nhw, efallai eich bod wedi sylwi ar rinweddau maen nhw'n meddu arnynt yr hoffech chi eu datblygu. Efallai fod rhinweddau ac ymddygiadau eraill yr ydych chi'n teimlo nad ydych eisiau eu datblygu.

Gall fod yn unig ar frig yr ysgol

Cyhoeddodd Sarah McVanel ganllaw yn dwyn y teitl

[ROCK as a Leader: How to Thrive Through Change and Crisis](#) yn trafod sut mae goroesi gwneud penderfyniadau anodd, oherwydd bod brig yr ysgol yn lle unig (Dyer, 2022, t. 138). Yn ystod COVID-19 yn fwy nag erioed, bu rhaid i arweinwyr wneud penderfyniadau heriol a allai effeithio ar nifer, os nad cannoedd neu filoedd, o bobl, pan oedd gwybodaeth dameidiog ar gael iddynt. Casglodd McVanel gyfuniad o ymddygiadau arwain i alluogi arweinydd i fod yn 'seren y byd roc' neu ROCK yn y cyd-destun hwn, lle mae ROCK yn sefyll am 'recognise', 'organise', 'communicate' a 'kindness'. Yn ôl Sarah, bydd ymddwyn fel hyn yn galluogi eich tîm i gyflawni canlyniadau STAR: satisfaction, teamwork, accomplishment a retention. Dadleua McVanel y bydd yr ymddygiadau hyn yn eich paratoi chi i oroesi mewn byd hybrid a goroesi argyfwng, yn ogystal â hynny bydd yn eich galluogi chi a'ch tîm i ffynnu a pharhau i ffynnu y tu hwnt i'r argyfwng.

Gweithgaredd 5 Y gorau a'r gwaethaf ymhlith arweinwyr hybrid

Yn y gweithgaredd hwn, byddwch yn myfyrio ar briodweddau arweinyddiaeth hybrid drwy ysgrifennu blog ffugiol o ddau bersectif:

1. Fel pe baech chi yw'r arweinydd hybrid gorau un
2. Fel pe baech chi yw'r arweinydd hybrid gwaethaf un

Meddyliwch sut un fyddai'r ddwy fersiwn o arweinydd hybrid, a sut fyddent yn swnio a sut fyddent yn meddwl, yn teimlo ac yn gwneud yn eich sefydliad. Ystyriwch yr effaith maen nhw'n ei chael ar y busnes a'u cyflogeion. Anelwch at ysgrifennu uchafswm o oddeutu 200 gair ar gyfer pob fersiwn.

Os ydych yn anghyfforddus yn ysgrifennu'n greadigol, ymchwiliwch i enghraifft dda o arweinydd hybrid gwyh ac enghraifft o arweinydd hybrid gwael. Ar gyfer pob enghraifft, ystyriwch yr effaith maen nhw'n ei chael ar y sefydliad a'i gyflogeion. Eto, anelwch at ysgrifennu uchafswm o oddeutu 200 gair ar gyfer pob fersiwn.

A ydych chi'n rhannu unrhyw nodweddion gyda'r arweinwyr yr ydych wedi ysgrifennu amdanynt?

Provide your answer...

2.1 Rheoli a dylanwad

Dywedodd athronydd enwog o Roeg, Epictetus, wrthym am wneud y gorau o'r hyn y gallwn ei reoli, a chymryd y gweddill fel y daw. Meddai:

Mae rhai pethau y gallwn eu rheoli ac eraill yn bethau na allwn eu rheoli. Y pethau y gallwn eu rheoli yw barn, diddordeb, awydd, atgasedd, a, mewn gair, beth bynnag yw ein gweithrediadau. Y pethau na allwn eu rheoli yw corff, eiddo, enw da, awdurdod, ac, mewn gair, beth bynnag nad ydynt yn ein gweithrediadau.

(Daily Stoic, 2021)

Felly, beth mae hynny'n ei olygu? Yn rhan o weithio mewn ffyrdd newydd yw deall bod angen i ni ddysgu i ganolbwyntio ar y pethau y gallwn eu newid a dysgu i dderbyn bod rhai pethau na allwn eu newid. Mae'n haws dweud na gwneud hynny wrth reswm. Gallwn deimlo ein bod wedi colli rheolaeth ar adegau, a gall hynny arwain at deimladau o fethiant, diymadferth, ac anobaith. Nid yw hyn yn gwneud daioni i'n hiechyd meddwl a gall arwain at lefelau uchel o orbryder a straen.

Sut mae pandemig COVID-19 wedi effeithio ar y ffordd yr ydym yn meddwl am reolaeth?

Fel arweinydd, efallai eich bod chi'n teimlo y dylech chi feddu ar y rheolaeth ac y dylech reoli sefyllfaoedd, ond mae'r pandemig wedi gwneud i nifer ohonom deimlo ein bod allan o reolaeth yn fwy nag erioed (Hope, 2021). Yn y cyfnod hwn, rhai o'r unig bethau y gallasem eu rheoli oedd golchi ein dwylo a dilyn canllawiau ynghylch cwrdd â phobl eraill. Nid oedd ymdopi â Covid yn ein cyfuniad dyddiol o ysgogwyr straen meddai Susan Albers, seicolegydd clinigol yn Cleveland Clinic sydd wedi canolbwyntio ar bobl sydd â phroblemau rheoli yn ystod ei gyrfa. Does dim llawlyfr i ymdopi â Covid. Nid oes

esiampiau neu ymchwil wedi'i ddogfennu sy'n dangos i ni sut mae ymdopi'n effeithiol â phandemig byd-eang. Mae angen cyfuniad newydd o sgiliau ymdopi ar gyfer Covid nad yw nifer o bobl erioed wedi gorfod eu hymarfer (Hope, 2021).

Gwnaethom ddysgu nad ydym yn gallu rheoli unrhyw un nac unrhyw beth ar wahân i ni ein hunain. Rydym yn teimlo bod angen i ni reoli eraill er mwyn cyflawni'r canlyniadau gorau, ac efallai y byddech yn gweld eich hun yn dweud bod gennych ddiffyg rheolaeth dros wahanol feysydd, adrannau neu sefyllfaoedd hyd yn oed. Yr hyn yr ydych chi'n ei ddweud go iawn yw petai gennych reolaeth dros y bobl ynddynt, yna gallech gwblhau'r gwaith sydd angen i chi fod wedi'i gwblhau! Serch hynny, mae rheolaeth yn fwy o rithganfyddiad. Yn ôl Richards (2018), mae arweinyddiaeth yn ymwneud â dylanwad, yn hytrach na rheolaeth, ac mae'r arweinwyr gorau yn ysbrydoli ac yn cymell yn hytrach na gorchymyn.

Beth sydd gennych chi reolaeth drosto?

Mae'r pethau y gallwch chi eu rheoli fel arweinydd yn cynnwys:

- eich ymatebion
- eich agweddau
- eich tueddiadau.

Gweithgaredd 6 Cofnodi'ch ABC

Pwrpas y gweithgaredd byr hwn yw eich helpu chi i ddeall nad yw digwyddiadau allanol yn achosi emosiynau, ond maen nhw'n effeithio ar ein credoau. Mae'n ymarfer da i gynhesu i fyny o ran hunan-ymwybyddiaeth cyn i chi symud ymlaen i adran nesaf y cwrs. Bydd yn creu ymarfer ymdawelu i'ch helpu chi i fyfyrio ar sut ydych yn ymateb i ddigwyddiadau ac yn cynnig syniadau o'r hyn y gallech ei wneud y tro nesaf.

- Mae 'A' yn sefyll am 'activating', sef gweithredu'r digwyddiad sy'n ysgogi eich deialog fewnol
- Mae 'B' yn sefyll am 'beliefs', sef y meddyliau y cawsoch ar ôl y digwyddiad
- Mae 'C' yn sefyll am 'consequences', sef canlyniadau neu sut ydych chi'n teimlo.

Y sefyllfa:

Dychmygwch eich bod wedi ceisio mewngofnodi i'ch gliniadur ac mae eich Wi-Fi yn annibynadwy neu'n ansefydlog. Rydych chi'n dechrau pryderu wrth feddwl na fyddwch yn gallu bod yn brydlon yn eich cyfarfod rhithiol, a hwnnw'n gyfarfod mawr gyda gweddill y tîm ac aelod o'r uwch dîm rheoli. Beth yw eich ABC yn y sefyllfa hon?

Provide your answer...

Answer

Yr ysgogiad (activating) yn y sefyllfa hon yw'r band llydan yn annibynadwy.

Gall eich meddyliau (beliefs) gynnwys ei bod hi'n edrych fel petaech yn diogi neu nad ydych yn gweithio, oherwydd bod ymuno â chyfarfod yn brydlon yn bwysig i chi.

Efallai y byddech yn credu y byddai methu'r cyfarfod neu fod yn hwyr iddo yn gwneud drwg i'ch enw da ac yn effeithio ar sgysiau adolygu perfformiad.

O ganlyniad, efallai eich bod wedi mynd i banig ac wedi taro'r bysellfwrdd, ceisio mewngofnodi'n wyllt ar eich ffôn symudol, a ffonio'r darparwr band llydan a gweiddi ar yr aelod o staff.

Dod yn ôl ar eich traed ar ôl teimlo eich bod wedi colli rheolaeth

Fel rhan o ddeall eich hunan fel arweinydd hybrid, byddwch yn edrych ar yr hyn y gallwch ei ddylanwadu a'i reoli. Weithiau, bydd rhai pethau a fydd yn peri pryder i chi ond na allwch eu dylanwadu, a gall hynny fod yn anodd.

Gwylwch y fideo: [Circle of Influence - From The 7 Habits of Highly Effective People](#)

Yn y fideo, clywsoch am sut ydym yn gweithredu mewn dau gylch:

- Y cylch pryder – y pethau yr ydym yn gofalu amdanynt ond na allwn gael unrhyw effaith arnynt ac nad oes gennym reolaeth drostynt.
- Y cylch dylanwad – y pethau y gallwn eu heffeithio ac mae gennym ddylanwad drostynt.

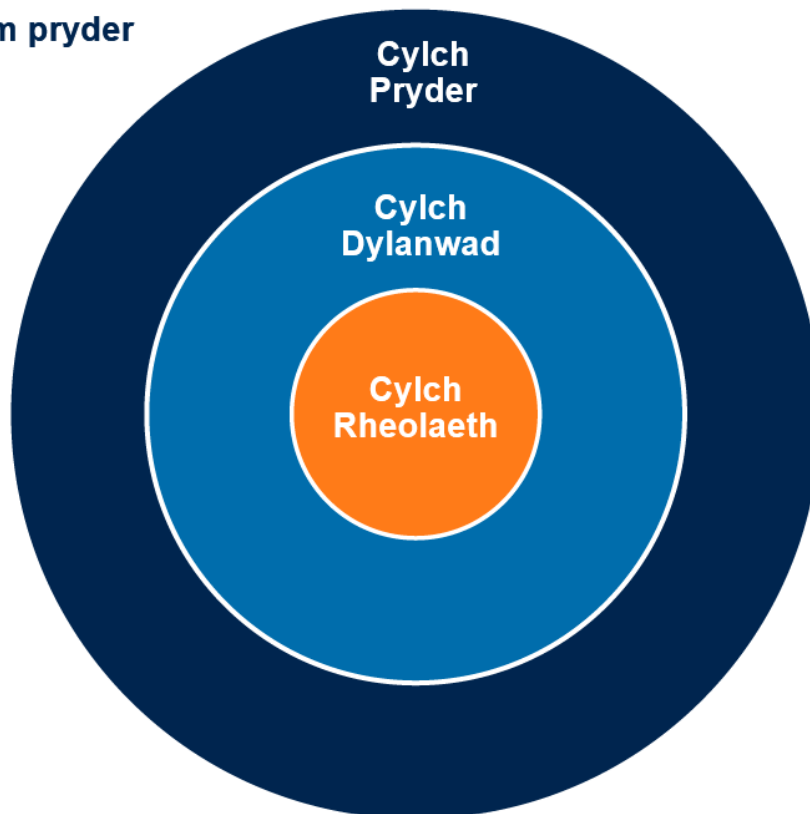
Mae'r syniad hwn wedi'i ddwyn o lyfr Stephen Covey *The 7 Habits of Highly Effective People* (Covey, 1989). Mae Covey yn gwahaniaethu rhwng pobl ymatebol, sy'n canolbwyntio ar egni y cylch pryder, a phobl ragweithiol, sy'n canolbwyntio ar y cylch dylanwad.

Mae canolbwyntio ar y cylch pryder yn wastraff egni ac yn pylu dylanwad. Dangoswyd enghraifft o hyn yn y fideo ac, o ganlyniad, dieithriodd y tîm gweithredol o'i gwmpas. Roedd un swyddog gweithredol yn y fideo yn rhagweithiol – gweithredodd ar ei fenter a chanolbwyntio ar ei gylch dylanwad ei hun. Gan weithio i gyd-fynd â chryfderau'r arweinydd a oedd yn canolbwyntio ar y cylch pryder, a thhrwy'r broses honno creodd y swyddog gweithredol gefnogaeth rymus a chynyddu ei gylch dylanwad.

Y cylch rheolaeth

Mae model Stephen Covey wedi'i addasu gan y seicolegydd Claire Newton i gynnwys trydydd cylch – y cylch rheolaeth.

Dim pryder



Ffigur 4 Cylchoedd rheolaeth.

Mae'r cylch rheolaeth mewnol yn ymwneud â'r pethau y mae gennym ni reolaeth uniongyrchol drostynt. Mae hyn yn cynnwys ein meddyliau a'n hymddygiadau ein hunain. Gall hefyd gynnwys ein penderfyniadau, dewisiadau, hwyliau, moesau gwaith a'n geiriau hyd yn oed.

Pan ydych yn arwain gyda dylanwad, rydych yn datblygu deialog gyda'ch tîm, yn hytrach na dweud wrthynt beth i'w wneud. Rydych yn annog y tîm ac yn arddangos ymddygiadau ac iaith gadarnhaol, yn hytrach na mynnu cydweithrediad. Gyda'r dull gweithredu hwn, rydych yn debygol o ennill parch y tîm a gwella eu hymgysylltiad. Gan ddefnyddio dylanwad, rydych chi'n newid y ffordd mae'r tîm yn canfod sefyllfaoedd, neu'n ymateb iddynt, sy'n eich caniatáu chi i gael y gorau o aelodau'r tîm, hyd yn oed dan amodau heriol.

Y prif wersi yn ymwneud â rheolaeth a dylanwad yw:

- Os na allwch ei reoli, peidiwch â rhoi eich hun dan straen.
- Os na allwch ei ddylanwadu, peidiwch â chynhyrfu dros y peth.
- Canolbwyntiwch ar yr hyn y gallwch ei newid, yn hytrach na'r hyn na allwch ei newid.

Mae dylanwad yn well na rheolaeth

Er mwyn dod yn arweinydd gwell, cred Richards (2018) bod rhaid i chi gydnabod bod eich gallu i ddylanwadu yn llawer pwysicach na'ch pŵer i reoli. Mae arweinyddiaeth yn ymwneud â gwasanaeth. Ymatalwch rhag ficoreoli, gan y gall hynny ymddangos fel nad ydych yn ymddiried yn eich cyflogaion. Yn hytrach, cymerwch yr amser i ddirprwyo i eraill.

Mae'n bosibl rheoli a bod yn arweinydd, ond mae'n anodd iawn rheoli a dylanwadu ar yr un pryd, ac ar adegau efallai fod angen i chi gymryd yr awenau ac arwain eraill.

Gweithgaredd 7 Eich cylchoedd rheolaeth a dylanwad

Yn y gweithgaredd hwn, byddwch yn myfyrio ar eich:

- cylchoedd rheolaeth
- cylchoedd dylanwad
- cylchoedd pryder

Mae lle wedi'i ddarparu ar eich cyfer chi isod i deipio'ch nodiadau, ond gallech greu eich bwrdd digidol eich hun (e.e. gan ddefnyddio adnoddau megis Padlet, Miro neu Mural) neu wneud llun o un ar bapur a defnyddio papurau Post-it i'w anodi. Gallech ganolbwyntio hwn ar eich rôl fel arweinydd hybrid neu gallai ymwneud â rhywbeth yn eich bywyd yn gyffredinol, ond mae'n ffordd dda o ymdawelu eich meddyliau o ran yr hyn y gallwch ei reoli a chael rheolaeth drosto a beth na allwch ei reoli.

Interactive content is not available in this format.



2.2 Peidiwch â rhoi'r bai ar eraill

Ydych chi'n un sy'n beio eraill? Pan mae rhywbeth drwg yn digwydd, ydych chi'n dod i'r casgliad mai bai rhywun arall ydoedd, ac yn chwilio am rywun i'w feio? Os felly, pam ydych chi'n gwneud hynny? Pam ydych chi eisiau beio rhywun, yn hytrach na derbyn nad oedd neb ar fai? Efallai oherwydd ei fod yn rhoi ychydig o reolaeth dros y sefyllfa?

Gwylwch y fideo nesaf gan athro ymchwil, darlithydd, awdur a chyflwynydd podlediad o America, Brené Brown: [Brené Brown on blame](#).

Beth yw eich barn am eglurhad Brown bod beio rhywun yn ffordd o gael gwared ar boen ac anghyfforddusrwydd? Mae perthynas groes rhwng bai ac atebolrwydd, a gall atebolrwydd fod yn broses sy'n gwneud i ni deimlo'n fregus: mae dweud wrth rywun ei fod wedi ein cynhyrfu neu frifo ein teimladau a'i wneud yn atebol am hynny, heb ei feio yn brofiad heriol. Pan ydym yn symud ymlaen o atebolrwydd i fai, rydym yn rhoi'r gorau i wrando ac yn rhoi'r gorau i ddatblygu empathi; rydym yn ceisio beio rhywun mor gyflym ag y mae ein hymennydd yn ein caniatáu i wneud hynny.

Gweithgaredd 8 Myfyrio ar fai

Myfyriwch ar y tro diwethaf y gwnaethoch feio rhywun am rywbeth. Am beth y gwnaethoch feio rhywun? Ai bai yr unigolyn hwnnw ydoedd mewn gwirionedd? Lluniwch beth ddigwyddodd, ceisiwch adnabod beth oedd y rheswm i'r unigolyn wneud rhywbeth y gwnaethoch eu beio amdano a nodwch y canlyniadau i chi.

Provide your answer...

Discussion

A ydych chi erioed wedi meddwl eich bod wedi gofyn i rywun wneud rhywbeth ond na wnaeth unrhyw un ei wneud oherwydd nad oedd yn glir pwy oedd i fod i'w wneud – ai pawb? Rhywun? Unrhyw un? Ac yna, neb?

Gwylwch y fideo byr hwn: [Everybody, Somebody, Anybody, Nobody](#)

Fel y gwelwch, mae'n pwysleisio'r effaith o ddweud bod angen gwneud rhywbeth, heb roi'r cyfrifoldeb i un unigolyn yn benodol. Gall hyn arwain at feio rhywun.

2.3 Atebolrwydd

Yn 2017, adroddwyd bod 72% o'r rheini yr adolygwyd yn fyd-eang yn credu bod atebolrwydd arweinyddiaeth yn fater hollbwysig yn eu sefydliad a dim ond 31% oedd yn fodlon gyda'r atebolrwydd a ddangoswyd gan eu harweinwyr (HRD, 2017).

Er yr ymgymerydd â'r adolygiad hwn ychydig flynyddoedd cyn pandemig COVID-19, mae'n dal i amlygu pwysigrwydd atebolrwydd i'r rheini o fewn y busnes. Ond beth yw atebolrwydd a pham mae mor bwysig?

Mae 'atebolrwydd' yn awgrymu bod arweinwyr yn atebol am rywun neu rywbeth. Mae sawl mesur o atebolrwydd, perfformiad busnes er enghraifft, y mae'r rhan fwyaf o gwmnïau yn eu blaenoriaethu. Ond rhaid i arweinwyr fod yn atebol am ddiwylliant y cwmni hefyd (cenhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd a diben), yn ogystal â'r gweithlu ei hun.

Yn eu papur ymchwil, mae McGrath a Whitty (2018) yn datgan bod y cysyniadau o gyfrifoldeb ac atebolrwydd yn gallu cael eu drysu, a'u bod wedi'u drysu, gydag un yn aml yn diffinio'r llall. Mae'n bwysig egluro a diffinio beth mae'r termau hyn yn ei olygu er mwyn osgoi peri dryswch yn y gweithle. Nodir ganddynt fod nifer o sefydliadau yn defnyddio offer megis RACI (R= responsible, A= accountable, C= consult ac I= inform). Maen nhw'n didwytho mai hanfod atebolrwydd yw sicrhau bod gan rywun gyfrifoldeb i sicrhau bod y gwaith yn cael ei gwblhau i safon foddhaol.

Noda Pechan (2021) bod arweinwyr atebol yn cyfathrebu nodau, amcanion a chanlyniadau allweddol i'w tîm ac yn ceisio mabwysiadu aliniad a ffocws. Yn ogystal â derbyn cyfrifoldeb pan mae pethau'n mynd o chwith, maen nhw'n dathlu ac yn rhoi cydnabyddiaeth pan mae pethau'n mynd yn dda. Maen nhw'n teimlo bod cyfaddef eich camgymeriadau eich hun yn ymwneud â sicrhau bod atebolrwydd yn cael ei ddatblygu mewn timau; nid yw'n rhywbeth sy'n cael ei wneud gan arweinydd yn unig.

Diwylliant atebolrwydd mewn byd hybrid

Mae'r cwrs hwn wedi trafod cryn dipyn am ddatblygu diwylliant i gefnogi gweithio'n hybrid, ac mae Pechan (2021) yn amlinellu tair prif elfen a all helpu i ddatblygu atebolrwydd yn eich cwmni:

1. **Meddu ar werthoedd cwmni cryf** a sicrhau eu bod yn cael eu cyfathrebu gyda'ch cyflogeion a'u bod yn eu deall, a sut bethau yw'r ymddygiadau hynny yng nghydestun eu rolau. Mewn podlediad, dywedodd Hancock *et al.* (2021) bod gwerthoedd yn elfen graidd sy'n gwahaniaethu cwmnïau sydd wedi cynnal diwylliant iach yn ystod Covid-19.

2. **Model arweinyddiaeth diffiniedig** – mae angen i arweinwyr fod yn atebol i fodel arweinyddiaeth diffiniedig. Ydych chi'n gwybod sut beth yw ein model arweinyddiaeth?
3. **Atebolrwydd tîm** – Beth yw'r disgwyliadau ar gyfer eich tîm? Beth ddylent fod yn ei wneud? Pa brosesau y dylent eu dilyn? Sut berfformiad ydych chi'n ei ddisgwyl ganddynt? Drwy roi'r teimlad i'ch tîm bod angen iddynt fod yn atebol yn eu gwneud yn fwy tebygol o lwyddo a bodloni eu nodau a'u terfynau amser.

Mae atebolrwydd yn bwysig, oherwydd hebddo nid yw sefydliad o bell yn gallu llwyddo (Udoagwu, 2021). Buddion atebolrwydd, ac atebolrwydd da mewn tîm yn arbennig, yw y gall arwain at well ymrwymiad gan gyflogai (sy'n beth da wrth i ni fynd drwy'r cyfnod hwn lle mae nifer fawr o bobl yn ymddiswyddo) yn ogystal â morâl gwell ymhlith cyflogaion.

Atebolrwydd, ymddiriedaeth a chynhyrchedd

Mae atebolrwydd ac ymddiriedaeth yn allweddol ar gyfer cynhyrchedd mewn timau o bell neu hybrid, oherwydd bod timau o'r fath yn dod i mewn ac allan o'r swyddfa (yn gorfforol neu'n rhithiol) ar adegau gwahanol, gan ddefnyddio gohebiaethau rhithiol yn rheolaidd a/neu dechnoleg i gydweithio. Nid yw'n anghyffredin bellach i dimau llawn fod heb gwrdd wyneb yn wyneb.

Bydd angen i chi gael sgysiau agored gydag aelodau'r tîm ynghylch cydweithio digidol, gan gynnwys tryloywder ynghylch gweithio ar ddogfennau cydweithredol. Efallai y bydd angen i chi drafod yr effaith mae oedi yn ei chael ar gynhyrchedd pobl eraill, boed hynny'n hwyr yn ymuno â chyfarfod rhithiol neu'n methu dyddiad cau. Dechreuwch gael sgysiau anodd ynghylch atebolrwydd yn gynnar, er mwyn dechrau magu diwylliant o atebolrwydd mewn tîm.

Y prif beth yma yw ymddiriedaeth, a byddwn yn ymchwilio'n fwy manwl i honno yn y man. Mae angen i dimau ymddiried yn ei gilydd ac mae angen i arweinwyr ymddiried yn eu timau. Bydd rhaid i'r ddwy ochr feddwl sut allant gyflwyno atebolrwydd tîm yn ystod camau cynnar prosiect a'i wneud yn rhan o'r prosesau rheolaidd. Bydd rhaid i arweinwyr gamu i'r adwy a bod yn esiamplau yn y byd rhithiol/o bell yn ogystal ag yn y swyddfa a dangos atebolrwydd drwy arddangos yr ymddygiadau a'r gwerthoedd dymunol. Os ydych chi eisiau i'ch sefydliad feithrin teimlad o ddiogelwch seicolegol ond eich bod dim ond yn gweithredu fel hyn yn wyneb yn wyneb mewn swyddfa, yna bydd angen i chi fel arweinydd fod yn atebol am eich gweithredoedd os yw'r ymddygiad anghyson hwnnw yn cyfrannu at ddinistrio diogelwch seicolegol ar-lein. Fel arweinydd, bydd rhaid i chi arwain yn ôl esiampl a gwobrwyo'r aelodau hynny o'r tîm sy'n manteisio'n rhagweithiol ar atebolrwydd mewn gwaith (Udoagwu, 2021). Gall y rheini o fewn eich cylch dylanwad weithio gydag eraill sy'n ymuno â'r sefydliad i'w harwain a'u haddysgu sut mae bod yn atebol.

Mae atebolrwydd am fod yn arferiad/cenhadaeth y mae angen i chi weithio'n barhaus arni ac nid yw'n ymdrech neu'n dasg 'un waith'.

Nid microeoli yw atebolrwydd

Ar adegau, efallai y bydd angen i chi gymryd cam yn ôl ac ystyried pa un ai a ydych yn microeoli, yn hytrach na magu atebolrwydd. Os ydych chi'n gweld eich hun yn gwrio eich tîm, yn gofyn am ddiweddariadau cyson ac yn 'hofran dros eu hysgwyddau' wrth iddynt weithio, mae'n debyg eich bod chi'n microeoli. Os hoffech chi wirio pa un ai a ydych yn ficoreolwr ai peidio – neu os ydych erioed wedi gweithio gydag un – darllenwch

[A cautionary tale: top 10 signs that you're a micromanager](#) (Son, 2014).

Mae atebolrwydd fel bod yn arddwr, hynny yw mae angen i chi roi'r amgylchedd cywir i'ch tîm i wneud eu gwaith eu hunain, tyfu a pherfformio ar eu gorau. Maent angen y gallu i

ddefnyddio adnoddau cydweithredol i gyfathrebu gydag eraill yn y tîm a rhannu gwybodaeth a dealltwriaeth. Maen eu helpu nhw i fod yn dryloyw a datblygu amgylchedd o ymddiriedaeth ac eglurder. Drwy wneud pethau'n weladwy, yn hytrach na 'allan o olwg, allan o feddwl', gall wella atebolrwydd tîm.

Gweithgaredd 9 A ydych chi'n ficroreolwr?

Os darllenwch chi [A cautionary tale: top 10 signs that you're a micromanager](#) (Son, 2014), myfyriwch ar y 10 arwydd ac ystyriwch sawl un ohonyn nhw ydych chi'n eu harddangos yn eich rôl gyfredol yn eich barn chi.

Yna ysgrifennwch rai camau gweithredu y gallech eu gwneud i roi'r gorau i wneud un o'r arferion hynny.

Provide your answer...

2.4 Cyflwyno ymholiad gwerthfawrogol (AI)

Un ffordd o annog syniadau gan aelodau'r tîm a'u hannog nhw i ddatblygu a rhannu syniadau yw mabwysiadu ymgysylltiad, creadigrwydd ac arweinyddiaeth ar bob lefel.

Beth pe allech chi wneud hynny drwy wella ansawdd eich sgysiau? Dyna addewid ymholiad gwerthfawrogol, sy'n cael ei alw'n AI (appreciative inquiry) – na ddylid ei ddrysus gyda deallusrwydd artifisial.

Defnyddir ymholiad gwerthfawrogol i fabwysiadu newid cadarnhaol mewn unigolion, grwpiau a sefydliadau. Y syniad o ymholiad gwerthfawrogol yw ein bod yn creu pob rhyngweithiad, cyfarfod a'n holl systemau cymdeithasol drwy sgwrsio a chreu ystyr a rennir. Yn ôl David Cooperrider, sylfaenydd y dull gweithredu ymholiad gwerthfawrogol: Rydym yn byw mewn bydoedd y mae ein sgysiau yn eu creu (Cooperrider, 2021).

Meddylwch am adeg y cawsoch sgwrs gyda rhywun a wrandawodd gyda'i holl sylw ac a gyfrannodd amser, ffocws, syniadau a phersbectifau newydd, ac egni cadarnhaol i'r sgwrs. Sut oedd hynny'n teimlo? Nawr, cyferbynnwch hynny gyda'r tro diwethaf y treuliasoch amser mewn cyfarfod gyda phobl yr oedd eu sylw yn cael ei dynnu gan negeseuon neu ddogfennau ac a oedd yn ymddangos nad oeddent yn gwrandao, dim ond aros i gael siarad eu hunain a beirniadu neu feio eraill.

Mewn ymholiad gwerthfawrogol, mae'r cyntaf o'r mathau hyn o sgysiau (sylwgar, canolbwytio, cadarnhaol) yn 'werthfawrogol' ac yn ychwanegu gwerth at sefyllfa, unigolyn neu gyfle. Mae'r ail yn 'ddibrisiol' – mae'n lleihau gwerth sefyllfa, unigolyn neu gyfle.

Mewn sgysiau gwerthfawrogol, rydym yn rhannu syniadau, cydnabyddiaethau, gwybodaeth ddefnyddiol ac awgrymiadau. Mae hyn yn cryfhau cysylltiadau, yn gwella perthnasoedd, yn cryfhau ein canfyddiad, yn ymestyn ein hymwybyddiaeth ac yn cynhyrchu gwybodaeth ac arloesedd newydd.

I'r gwrthwyneb, mae sgysiau dibrisiol wedi'u nodweddu gan fethiant i wrando, torri ar draws, tynnu sylw, beirniadaeth a chwyno. Maen nhw'n gwanhau ac yn rhoi straen ar berthnasoedd, yn culhau ein gorwelion, yn atgyfnerthu tybiaethau ac yn dylu meddwl yn greadigol a beirniadol. Yn y pendraw, gall sgysiau dibrisiol gael effaith ddinistriol ar ymgysylltiad yn y gweithle, perfformiad y tîm, llwyddiant y sefydliad ac ar iechyd meddwl a chorfforol hyd yn oed.

Yn sgil disgwyliadau'r ugeinfed ganrif yn ymwneud ag arweinyddiaeth, mae nifer o arweinwyr wedi'u cyflyru i ganolbwyntio ar broblemau, rheoli materion a risgiau, dadansoddi gwreiddiau anawsterau a gwneud pobl yn atebol. Gall hyn arwain at y tuedd o gymryd rhan mewn sgysiau dibrisiol.

Mae ymholiad gwerthfawrolog yn eich herio chi i fod yn fath arall o arweinydd drwy gael sgysiau gwerthfawrolog. Mae'n ymwneud ag edrych y tu hwnt i'r broblem uniongyrchol ac ymgymryd ag ystyriaeth ehangach o'r tîm neu'r sefydliad fel system fyw, neu fel un o'r nifer o gryfderau mawr a dychymyg di-derfyn bodau dynol (Stavros a Torres, 2018).

Hanfod ymholiad gwerthfawrolog yw chwilio'n gydweithredol am y gorau ym mhobl, eu sefydliadau, a'r byd o'u cwmpas a bod datrys problemau heriol o'r persbectif hwnnw yn arwain at ddatrysiadau creadigol, sy'n ysbrydoli pobl.

2.5 Ymholi gwerthfawrolog ar waith

Sut ydym ni'n ysgogi'r sgysiau hyn? Mae gan ymholiad gwerthfawrolog ddau ymarfer a phum egwyddor i'ch helpu chi i ymdrin â hyn.

Ymarfer 1: fframio cadarnhaol

Mae dwy agwedd i hyn:

- Yn gyntaf, mae angen i ni ymatal rhag yr awydd i ystyried sefyllfa neu unigolyn yn broblem sydd angen ei datrys. Gall y mater fod yn un difrifol, ond rydym yn dewis ei fframio'n gadarnhaol yn fwriadol, gan ganolbwyntio ar agwedd gadarnhaol ar y sefyllfa.
- Yn ail, rydym yn cyfeirio'r sylw at weithredoedd a chanlyniadau cadarnhaol.

Ymarfer 2: gofyn cwestiynau sbardun

Cwestiynau sbardun yw cwestiynau sy'n:

- dod i'ch meddwl yn sgil natur benagored a chwilfrydedd – er enghraifft, cwestiynau sy'n dechrau gyda 'Beth petai...?'
- mynnu ac yn gwneud defnydd o bersbectifau gwahanol ac amrywiol, er enghraifft, 'Sut ydych chi'n gweld y sefyllfa?'
- codi gwybodaeth a dealltwriaeth newydd, er enghraifft, 'Sut oeddent yn rheoli'r broses hon yn eich cwmni olaf?'
- ysgogi creadigrwydd a phosibiliadau, er enghraifft, 'Beth allai fod yn bosibl pe byddem yn...?'

Pum egwyddor

Mae hyn yn swnio'n syml, ond dewisiadau yw'r ymarferion hyn, ac i wneud y dewisiadau hyn mae angen i ni allu oedi a myfyrio ar sefyllfa a meddwl cyn i ni siarad a gweithredu.

Mae hyn yn anodd ei wneud. Nid yw'r rhan fwyaf ohonom yn talu sylw i'r ffactorau sy'n siapio ac yn ysgogi ein sgysiau. Rydym yn gweithredu yn y foment, yn aml dan bwysau. Mae ein hamgylchiadau uniongyrchol yn aml yn pennu ein fframio, ymddygiad ac ymatebion, yn hytrach na ni yn eu dewis nhw ein hunain.

I helpu gyda hyn, mae dull ymholi gwerthfawrolog yn rhoi cyfuniad o bum egwyddor. Gallwn ddefnyddio'r rhain i hyfforddi ein hunain i feddwl a myfyrio ar sefyllfaoedd, herio

ffyrdd arferol o feddwl, canfyddiadau ac ymatebion, a dewis fframio cadarnhaol i alluogi sgysiau gwerthfawrogol a chanlyniadau cadarnhaol.

Dengys y bum egwyddor yn y tabl isod.

Egwyddor	Disgrifiad
Egwyddor ddehonglwr: 'Mae geiriau yn creu bydoedd'	Mae ein dealltwriaeth, perthnasoedd a realiti cymdeithasol wedi'u llywio gan iaith a thrwy sgws – pan ydym yn newid y ffordd yr ydym yn sgwsio a'r cwestiynau yr ydym yn eu gofyn, rydym yn newid ein realiti.
Egwyddor gydamseroldeb: 'Ymyrraeth yw ymholi'	Mae newid yn dechrau cyn gynted ag y gofynnir cwestiwn neu y gwneir datganiad, gan fod ein meddwl a'n hemosiynau yn ymateb yn uniongyrchol.
Egwyddor farddol: 'Mae gennych ddewis yn y ffordd yr ydych yn gweld pethau'	Mae'n bosibl gweld pob unigolyn, pob sefyllfa, pob sefydliad o nifer o bersbectifau – mae'r 'gwir' yn dibynnu ar ein canfyddiad a ffocws ein sylw.
Egwyddor ragflaenol: 'Rydym yn gweld beth ydym yn disgwyl ei weld, ac rydym yn canfod beth bynnag ydym ni'n chwilio amdano'	Mae ein meddyliau personol a'r delweddau sydd gennym yn ein meddyliau yn llywio ein sgysiau, fel bod ein disgwyliadau yn pennu ein profiadau a'r hyn yr ydym yn ei glywed a'i weld.
Egwyddor gadarnhaol: 'Mae delweddau cadarnhaol a gweithredoedd cadarnhaol yn arwain at ganlyniadau cadarnhaol'	Mae cwestiynau mwy cadarnhaol yn arwain at weithredoedd mwy cadarnhaol a chanlyniadau hirdymor.

(Addaswyd o Cooperrider ac Whitney, 1999)

Gall arweinwyr ymgymryd â dulliau gwahanol i ddatblygu dull ymholiad gwerthfawrogol o fewn sefydliadau, megis dwyn ynghyd grwpiau penodol i rannu eu syniadau a'u profiadau, neu ar lefel unigol gan ddefnyddio mentora croes i wrando ar eraill. Mae llawer o sefydliadau'n symud tuag at ddefnyddio'r term 'mentora dwyochrog' yn hytrach na 'mentora gwrthdro' i adlewyrchu bod y mentor a'r sawl sy'n cael ei fentora yn cael rhywbeth o'r broses. Yn y fideo nesaf, mae Louise Casella, Cyfarwyddwr y Brifysgol Agored yng Nghymru, a Dr Nick Barrett, Cyfarwyddwr Gwasanaethau Dysgwyr a Darganfod yn y Brifysgol Agored, yn trafod eu profiadau o ddulliau ymholiad gwerthfawrogol.

Video content is not available in this format.



Myfyriwch ar yr ymarferion a'r egwyddorion y soniwyd amdanynt a cheisiwch ddefnyddio'r rhain i wella ansawdd eich sgysiau, ysgogi ac annog cydweithwyr a thimau, atgyfnerthu ymgysylltiad a diben, a dylanwadu posibiliadau newydd, canlyniadau cadarnhaol a byw'n well.

Os ydych yn dueddol o ymgymryd yn awtomatig â dull yn canolbwyntio ar broblemau, efallai bydd ymholiad gwerthfawrogol yn ddefnyddiol i chi. Y tro nesaf y byddwch yn gweld eich hun mewn sgwrs ddibrisiol, ceisiwch droi pethau drwy ofyn cwestiynau sbardun. Mae hwn yn gam gwych tuag at drosi sgwrs ddi-fudd yn sgwrs werth ei chael.

2.6 Empathi

Beth yw empathi? Mae nifer ohonom yn meddwl am empathi fel emosiwn sy'n gwneud i ni deimlo'n dda, neu'n ei gysylltu â bod yn garedig ac yn emosiynol sensitif. Yn ôl Krznaric, mae'n ymwneud â'r gallu i gamu'n ddychmygol i esgidiau rhywun arall, deall eu teimladau a'u persbectifau a defnyddio hynny i arwain eich gweithrediadau. Mae'n wahanol iawn i gydymdeimlo, fel y gwelwch yn hwyrach ymlaen yn yr adran hon.

Gweithgaredd 10 Beth mae empathi yn ei olygu i chi?

Cyn mynd ymlaen i'r rhan hon o'r cwrs, nodwch beth yw diffiniad empathi a sut beth ydyw yn eich barn chi.

Provide your answer...

Nawr, gwyliwch yr animeiddiad byr hwn gan Brené Brown, ar gyfer ei phersbectif hi o empathi: [Brené Brown on empathy](#).

Deall empathi

Meddylwch am rai o'r actorion sy'n ymarfer y math hwn o actio method. Drwy'r dull hwnnw maent wedi cymryd amser i ddeall sut fyddai eu cymeriad yn teimlo, beth fyddant yn ei glywed a'i weld a defnyddio hynny i 'fod' y cymeriad hwnnw. Mae enghreifftiau enwog yn cynnwys Adrien Brody yn y ffilm *The Pianist* a Jim Carrey yn *Man on the Moon*. Mae Patricia Moore yn enghraifft o rywun a ddatblygodd empathi yn y gweithle i ddatblygu cynnyrch arloesol newydd. Hi oedd yr unig ddylunydd benywaidd o blith 350 o ddynion yn ei sefydliad. Gofynnodd gwestiwn syml yn ystod sesiwn ddylunio ar gyfer oergell newydd: 'allwn ni ddylunio'r drws fel y byddai rhywun sydd ag arthrits yn ei chael hi'n rhwydd ei agor?'. Dywedodd cydweithiwr wrthi 'dydyn ni ddim yn dylunio ar gyfer y bobl hynny'. Ysgogodd hynny hi i gynnal arbrawf radical mewn perthynas ag empathi (Krznaric, 2015, t. xi): gwisgodd fel dynes 85 oed. Dywedodd nad oedd hi eisiau bod yn actores yn cymryd *arni* ei bod yn ddynes hŷn, felly defnyddiodd golur theatrig, dillad a ffon gerdded, gan weddnewid ei hun yn ddynes hŷn. Daliodd ati gyda'r persona hwn rhwng 1979 a 1982 a rhoddodd ei phrofiad ddealltwriaeth uniongyrchol iddi o ba mor anodd oedd hi i gerdded i fyny grisiau serth, defnyddio pethau agor tun ac agor oergelloedd, etc. Sylweddolodd fod bwlch yn y farchnad, ac aeth ati i arwain y byd dylunio cynnyrch i gyfeiriad newydd. Yn seiliedig ar ei dealltwriaeth a'i phrofiadau, creodd gynhyrchion a oedd yn addas i'r henoed a'r rheini sy'n dioddef o arthrits eu defnyddio.

Ymestyn eich potensial empathetig

Er mwyn creu arferiad o fod yn empathetig, awgryma Krznaric (2015, t. xiv) y chwe arferiad canlynol y mae pobl empathetig yn meddu arnynt:

1. **Trowch eich ymennydd empathetig ymlaen** – Deall bod empathi yn rhan ganolog o natur ddynol ac y gall barhau i ddatblygu a thyfu.
2. **Gwnewch y naid ddychmygol** – Gwnewch ymdrech ymwybodol i gamu i esgidiau rhywun arall, waeth pwy yw hwnnw, boed yn gyfaill neu'n elyn. Cydnabyddwch eu dynoliaeth, eu hunigoliaeth a'u persbectifau.
3. **Ceisiwch anturiaethau arbrolfol** – Archwiliwch fywydau a diwylliannau nad ydynt yr un fath â'ch rhai chi, boed hyn drwy drochi'n uniongyrchol neu fapio taith empathetig.
4. **Ymarferwch y grefft o sgwrsio** – Byddwch yn chwilfrydig, byddwch yn holgar, byddwch fel plentyn eto yn gofyn cwestiynau a gwrandewch a chysylltwch. Peidiwch ag arholi, dim ond holi gyda diddordeb.
5. **Teithiwch yn eich cadair** – Nid yw'n bosibl bob amser i chi fynd i'r lle i ddatblygu empathi, ond gallwch roi eich hun ym meddwl rhywun arall gyda chelf, llenyddiaeth, ffilm a rhwydweithiau cymdeithasol ar-lein.
6. **Ysbrydolwch chwyldro** – Dechreuwch ysgogi empathi a'i ddefnyddio i gyflawni newid cymdeithasol ac ymestyn eich sgiliau empathi i wneud y mwyaf o'r byd naturiol o'ch cwrpas.

Nid yw empathi yn fedr rhwydd ei ymarfer yn y gwaith, ac yn ôl [Empathy Study gan Business Solvers 2021](#), mae 70% o Brif Swyddogion Gweithredol yn

teimlo eu bod wedi'i chael hi'n anodd ei arddangos yn y gwaith yn gyson. Wedi dweud hynny, mae empathi yn dod yn fwyfwy o flaenoriaeth yn y gweithlu, yn enwedig ymhlith 'Cenhedlaeth Z' y gweithlu (y rheini a gafodd eu geni yn yr 1990au hwyr a'r 2000au cynnar), y mae 90% ohonynt yn dweud eu bod yn fwy tebygol o aros yn eu swyddi os yw eu cyflogwr yn empathetig.

Empathi vs cydymdeimlo

Mae empathi yn wahanol iawn i gydymdeimlo, sy'n ymwneud yn fwy â theimlo tosturi tuag at rywun arall (Krznaric, 2015, t. x). Nid yw pitio rhywun yn golygu eich bod yn ceisio teimlo *gydag* ef a deall ei emosiynau neu ei safbwynt, fel y dangosir yn yr animeiddiad byr hwn: [How empathy works – and sympathy can't](#).

Mae'r tabl isod (addaswyd o Waters, 2022) yn crynhoi'r gwahaniaethau rhwng empathi a chydymdeimlo.

Empathi yw:	Cydymdeimlo yw:
<i>teimlo</i> beth mae rhywun arall yn ei deimlo	meddwl am deimladau rhywun arall, e.e. pan ydych yn teimlo tosturi drosto
gwrando'n weithredol ar yr hyn sydd ganddo i'w ddweud	rhoi cyngor heb i'r unigolyn ofyn amdano mewn sgwrs
ymatal rhag beirniadu	beirniadu
bod yn ymwybodol o awgrymiadau bach ac ysgogiadau nad ydynt ar lafar	sylwi ar y mater ar yr arwyneb yn unig
darganfod persbectif yr unigolyn arall	deall o'ch persbectif eich hun yn unig
cydnabod teimladau pawb	anwybyddu neu atal eich emosiynau

Pam mae empathi yn bwysig?

A ydych erioed wedi dechrau gwrando ar rywun yn dweud wrthyf sut maent yn teimlo ac yna wedi dechrau cynnig awgrymiadau na ofynnwyd amdanynt ynghylch yr hyn y dylai'r unigolyn ei wneud yn eich barn chi? Gwylwch y fideo canlynol, sy'n dangos y canlyniadau ac ymatebion a geir wrth geisio 'trwsio' eich partner, yn hytrach na bod yn empathetig gydag ef. [It's not about the nail](#)

Dyma'r risg wrth beidio ag adeiladu empathi – rydym yn trio trwsio a 'datrys' pethau.

Gall meddu ar empathi eich helpu chi i wella cyfathrebu, magu perthnasoedd pwysig ac mae wedi'i brofi i leihau gwahaniaethu ac ymddygiad anfoesegol.

Empathi wrth arwain timau hybrid

Pan oedd cyfyngiadau pandemig COVID-19 ar eu llymaf, roedd gwybod bod pobl eraill o gwmpas y byd yn wynebu heriau tebyg yn ein huno ac yn cynyddu ein lefelau o empathi. Ers i'r cyfyngiadau lacio, rydym wedi gorfod addasu i weithio hybrid a cheisio â throsglwyddo'n ddi-dor rhwng gwaith wyneb yn wyneb a gwaith rhithiol. Arferem gydweithio o gwmpas byrddau gwyn mewn swyddfa ac erbyn hyn rydym yn defnyddio adnoddau digidol ar-lein. Mae'r disgwyliadau yn dal i fod yr un fath, er bod y dull o wneud

y gwaith wedi newid. Felly, beth allwch chi ei wneud fel arweinydd i ddatblygu a magu empathi gyda'ch timau, hyd yn oed os nad ydych yn eu gweld mewn swyddfa mwyach?

Gweithgaredd 11 Cysylltu â'ch tîm i fagu empathi

Yn gyntaf, gwylwch y fideo lle mae Natasha Davies, Arweinydd Polisi ac Ymchwil Chwarae Teg, yn trafod sut all arweinwyr fod yn fwy empathig ar gyfer ffyrdd hybrid o weithio..

Video content is not available in this format.



Yna, darllenwch yr erthygl ganlynol am ychydig o awgrymiadau ymarferol ar arweinyddiaeth empathetig:

[Leadership: How to show empathy to hybrid work teams.](#)

Ysgrifennwch nodiadau ar yr hyn yr ydych yn ei ganfod a pha gwestiynau y gallech eu gofyn wrth gysylltu â'ch tîm i fagu empathi. Mae'n fedr sydd angen ei ymarfer, a gall gweithio o bell greu rhwystrau efallai na fyddwch wedi meddwl amdanynt ond eich bod wedi meddwl pa mor gynhyrchiol ydynt yn hytrach na chael eu mesur gan welededd ar-lein.

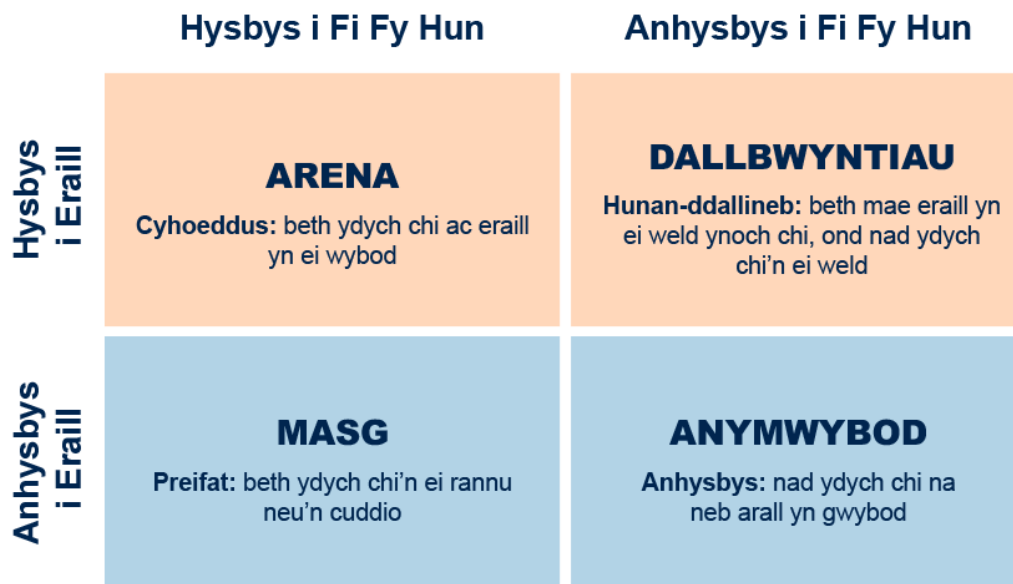
Provide your answer...

2.7 Datblygu hunan-ymwybyddiaeth

Yn yr adran hon cewch eich cyflwyno i adnodd ar gyfer meddwl am eich lefelau o hunan-ymwybyddiaeth a datblygu'ch lefelau.

Mae'r Ffenestr Johari wedi'i enwi ar ôl ei dechreuwyr, Joseph Luft a Harrington Ingram. Mae'n cynnwys pedwar maes, a ddangosir yn Ffigwr 5, ac mae'n debyg i bedwar paen mewn ffenestr.

Trechwch eich Dallbwyntiau – Model Ffenestr Johari



Ffigur 5 Y Ffenestr Johari.

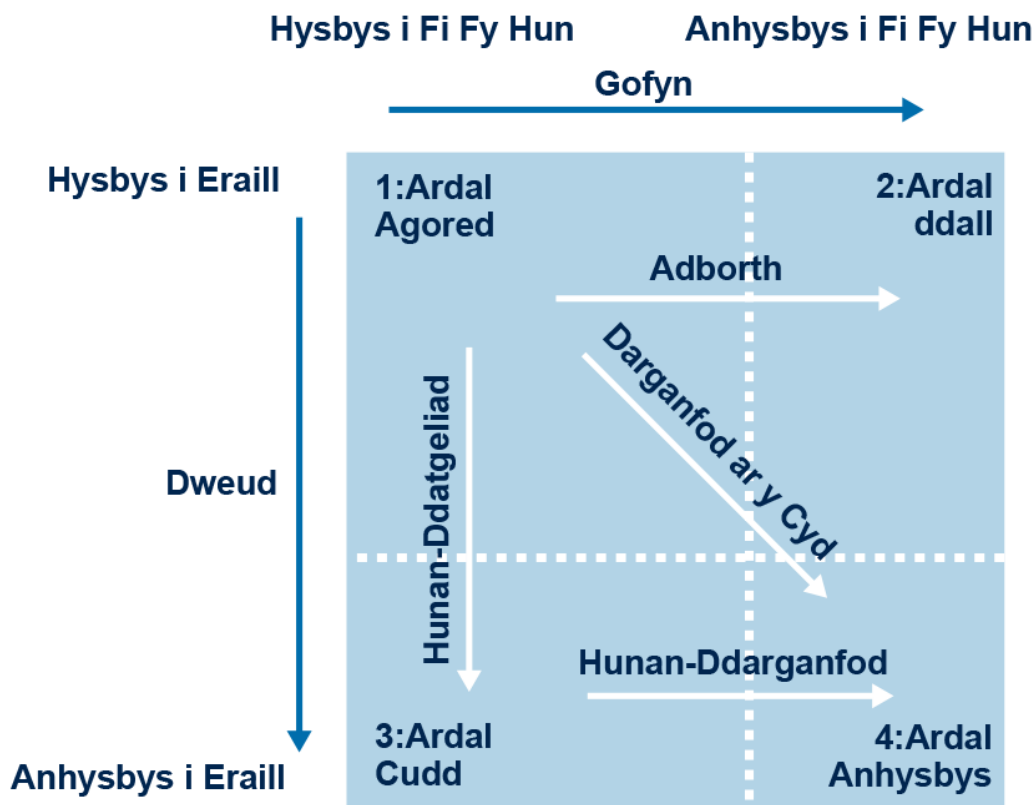
1. Mae'r ardal 'agored' (sydd hefyd yn hysbys fel arena) yn trafod beth ydych chi'n ei wybod amdanoch chi eich hun. Rydych yn gwybod am yr agwedd hon ac yn hapus ei rhannu gydag eraill. Er enghraifft, os ydych yn hapus dweud wrth rywun am y cryfderau yr ydych yn eu cyflwyno i'ch swydd.
2. Mae'r ardal 'ddall' (sydd hefyd yn ddallbwyntiau) yn trafod beth mae pobl eraill yn ei wybod ond nad ydych yn ymwybodol ohonynt. Er enghraifft, efallai eich bod yn anymwybodol eich bod yn defnyddio'r dywediad penodol sy'n cythruddo pawb yr ydych yn dod i gysylltiad gyda nhw.
3. Yr ardal 'cudd' (sydd hefyd yn cael ei adnabod fel 'wedi'i fasgio') yw beth ydych chi'n ei wybod amdanoch chi eich hun ond byddai'n well gennych i bobl eraill beidio â chael gwybod. Er enghraifft, gallai hyn gynnwys barn nad ydych eisiau ei rhannu ag eraill, yn ogystal ag unrhyw wendidau sydd gennych chi yn eich barn chi.
4. Mae'r ardal olaf yn anhysbys i chi ac i eraill. Ar adegau, gelwir yr ardal hon yn anymwybod. Gall hyn gynnwys doniau cudd, teimladau yn yr anymwybod, neu alluoedd a phriodweddau nad ydynt erioed wedi'i dwyn i'r arwyneb. Yng ngeiriau eraill, gall cynrychioli adnoddau a allai helpu'ch dysg. Mae cymryd rhan yn y gweithgareddau newydd gyda grwpiau newydd o bobl yn cynyddu'r debygoliaeth ohonoch chi'n dod i wybod am yr adnoddau hyn, sy'n anhysbys ar hyn o bryd.

Sut i ddefnyddio'r Ffenestr Johari

Diben y Ffenestr Johari yw bod unigolion yn dysgu mwy amdany'n nhw eu hunain a sut mae eraill yn eu canfod. Mae'n adnodd a all hwyluso sgysiau ynghylch cryfderau a dallbwytiau aelodau'r tîm, a fydd yn galluogi'r tîm i weithio gyda'i gilydd yn well. Datgelir gwybodaeth mewn pedair ffordd: hunan-ddarganfod, hunan-ddatgelu, darganfod ac adborth ar y cyd, fel y dengys yn Ffigwr 6.

Byddwch hefyd yn gweld yn Ffigwr 6 nad yw pob un o'r pedwar cwadrant yn gyfartal o ran maint ac y byddant yn amrywio yn dibynnu ar:

- faint ydych chi'n ei rannu gyda phobl eraill
- pa mor dda mae eraill yn eich nabod chi, neu'n trio dod i'ch nabod chi
- pa mor dda ydych chi'n nabod eich hun



Ffigur 6 Y Ffenestr Johari.

Gweithgaredd 12 Cynnal hunanasesiad

Dewiswch bum adferf o'r rhestr isod sy'n eich disgrifio chi orau yn eich barn chi. Byddwch yn wrthrychol ac yn onest.

Galluog	Allblyg	Aeddfed	Hunanhonedig
Derbynnol	Cyfeillgar	Diymhongar	Hunanymwybodol

Hyblyg	Hael	Nerfus	Synhwyrol
Eofn	Hapus	Sylwgar	Sentimental
Dewr	Cymwynasgar	Trefnus	Swil
Di-gynnwrf	Delfrydgar	Amyneddgar	Gwirion
Gofalgar	Annibynnol	Pwerus	Peniog
Llawen	Dyfeisgar	Balch	Digymell
Clyfar	Deallus	Tawel	Sympathetig
Cymhleth	Mewnbylg	Myfyrgar	Ar bigau'r drain
Hyderus	Caredig	Hamddenol	Ymddiriedadwy
Dibynadwy	Gwybodus	Crefyddol	Cynnes
Urddasol	Rhesymegol	Ymatebol	Doeth
Egniol	Cariadus	Ymchwilgar	Ffraeth

Nesaf, gofynnwch i ffrind neu gydweithiwr/aelod o'ch tîm i'ch gwerthuso chi hefyd. Gofynnwch iddo fod yn onest a gwrthrychol wrth ddewis eu pum adferf. Gallech ofyn i aelodau eich teulu, ond efallai y bydd eu hatebion nhw yn gwbl wahanol, gan eu bod yn annhebygol o'ch gweld mewn cyd-destun gwaith.

Nesaf, cymharwch restr adferfau eraill gyda'ch rhestr chi.

- Pan mae adferf yn ymddangos ar y ddwy restr, nodwch honno yn y maes agored.
- Os yw adferf yn ymddangos ar eich rhestr chi ond nid rhestr eich ffrind/cydweithiwr, nodwch honno yn y maes cudd.
- Pan mae adferf yn ymddangos ar restr eich ffrind/cydweithiwr, ond nid yw ar eich rhestr chi, nodwch honno yn y maes dallbwynt.
- Nodwch unrhyw adferf sydd ar ôl ar unrhyw restr yn y maes anhysbys.

Yn olaf, myfyriwch a oes unrhyw adferfau yr ydych wedi synnu bod rhywun wedi'u defnyddio i'ch disgrifio chi nad oeddech chi wedi'u defnyddio i'ch disgrifio chi eich hunan.

Provide your answer...

Discussion

Does yr un o'r meysydd hyn yn bendant. Gallwn gynyddu maint y maes agored drwy ofyn i bobl eraill ddweud wrthym yr hyn maent yn ei wybod yn ein cylch ni – yng ngeiriau eraill, gofyn iddynt am adborth. Gallwn hefyd gynyddu'r maes hwn drwy ddatgelu agweddau cudd arnom ni ein hunain i bobl eraill. Gallwn leihau maint y maes anhysbys drwy ystyried ni ein hunain (hunan-ddarganfod) neu ddysgu mwy amdonom ni ein hunain gyda chymorth eraill (darganfod ar y cyd).

Os ydych wedi defnyddio Ffenestr Johari o'r blaen, ydych chi'n credu bod y pandemig a/neu weithio hybrid wedi effeithio'r adferfau y dewisasoch chi neu y dewisodd eich ffrind/cydweithiwr?

2.8 Gwytnwch

Yn ôl Lucy Hone (TED, 2019), rydym ni i gyd wedi gorfod ymdopi ag amseroedd anodd, a'r ffordd yr ydym yn ymdrin â nhw yw gwytnwch. *Mae Psychology Today* yn ei ddiffinio fel hyn:

Resilience is that ineffable quality that allows some people to be knocked down by life and come back stronger than ever. Rather than letting failure overcome them and drain their resolve, they find a way to rise from the ashes.

(PositivePsychology.com, 2022)

Diffinnir gwytnwch fel gallu neu dueddiad i addasu a 'dod yn ôl ar eu traed' pan mae pethau'n mynd o chwith, a bod yn wydn yw meddu ar y gallu i ddysgu o wneud camgymeriadau a thyfu wedyn.

Pan ddechreuodd pandemig COVID-19 fis Mawrth 2020 a phan orchmynwyd i bobl weithio gartref, cafwyd nifer o enghreifftiau o bobl yn dod yn ôl ar eu traed a ffynnu mewn sefyllfaoedd anghyfarwydd. Mewn gwirionedd, dechreuwyd busnesau newydd; yn ôl Jones (2021), cafwyd cynnydd o 14% yn nifer y busnesau newydd er gwaethaf y pandemig. Er enghraifft, [trodd Bora Kirgiz](#) dudalen, gan fynd o yrrwr tacsï i agor Bona Couple Cafe & Lounge.

Mae'r ymadrodd 'dod yn ôl ar eich traed' yn gysyniad diddorol, yn hytrach na rhoi'r ffidil yn y to yn wyneb adfyd, rydym yn codi ar ein traed ac yn dal ati. Dyma fideo byr yn dangos enghraifft glir o hyn lle mae plant ifanc yn ceisio bwrw i lawr tegan: [A lesson on resilience](#).

Gweithgaredd 13 Cryfderau pobl wydn

Cymerwch ychydig funudau i feddwl am rywun rydych chi'n ei adnabod, neu unigolyn adnabyddus, rydych chi'n ystyried ei fod yn wydn. Ystyriwch ym mha ffordd, neu ym mha fath o sefyllfa, mae'r unigolyn dan sylw yn wydn a pha gryfderau mae'n eu dangos.

Pa rai o'r priodweddau canlynol mae'n eu harddangos?

- hyder
- datrys problemau
- agwedd gadarnhaol
- blaengar
- cynllunydd da
- cyfathrebwr da
- yn gyfforddus gyda'i emosiynau
- deallusrwydd.

Pa rai eraill fydddech chi'n eu hychwanegu?

Enw'r unigolyn gwydn	Provide your answer...
Nodweddion	Provide your answer...

Datblygu gwytnwch yn eich gyrfa

Enghraifft gyfarwydd arall o fath gwydn o berson yw athletwr. Gwylwch y fideo byr hwn i weld agwedd Asha Philip, y sbrintwraig fuddugol Brydeinig a chyn-gymnastwraig, tuag at wytnwch: [Asha Philip on resilience](#).

Er na fydd angen i ni i gyd ddangos y lefel hon o wytnwch yn ein bywydau, gallwn ddysgu rhai gwersi o daith Asha. Mae hi'n sôn am bwysigrwydd cael cred pobl eraill, cymryd pethau gam wrth gam, gwytnwch meddwl a gweld newid neu adfyd fel cyfle i ddysgu mwy amdanoch chi'ch hunan. Gellir cymhwyso'r gwersi hynny mewn llawer o sefyllfaoedd gwahanol.

Strategaethau gwytnwch

Mae gan bawb y capasiti i fod yn wydn a rhoddir enghraifft eithafol gan Lucy Hone yn ystod trafodaeth TEDx: [The three secrets of resilience people](#)

Mewn gair, disgrifia Hone ei bod wedi colli ei merch 12 oed mewn damwain car, a bod hyn wedi achosi trawma a hollt yn ei bywyd, a bod y gefnogaeth a gafodd ar yr adeg honno wedi gwneud iddi deimlo'n analluog ac fel dioddefwr. Dywedai fod gan bobl wydn dair strategaeth neu gyfrinach:

- derbyn/cydnabod bod y sefyllfa yn rhan o'ch bywyd
- sylw dewisol (canolbwyntio ar y pethau y gallwch eu newid/sydd yn eich cylch dylanwad ac ar y pethau cadarnhaol)
- rheoli'r sefyllfa a bod yn garedig gyda chi'ch hun – meddyliwch 'a yw'r hyn yr ydych chi'n ei wneud yn gwneud lles neu'n gwneud drwg i chi?'.

A yw gwytnwch yn ein DNA?

Mae edrych ar y nodweddion penodol sy'n galluogi rhai pobl i fod yn fwy gwydn nag eraill yn ein helpu i feddwl pam mae rhai pobl yn dangos graddau uwch o wytnwch nag eraill wrth wynebu sefyllfa debyg.



Ffigur 7 Pwysigrwydd DNA.

Ond pam mae unigolion yn datblygu'r nodweddion hyn yn wahanol? Mae datblygiadau mewn ymchwil genetig dros y deng mlynedd diwethaf wedi cysylltu genynnau amrywiol ag amrywiaeth o ymddygiadau cymdeithasol. A yw genynnau hefyd yn gysylltiedig â'n gallu i ymdopi â heriau bywyd?

Gweithgaredd 14 Yn y gwaed?

Gwylwch y fideo '[In the blood](#)' gyda Simon Weston. Gallwch ddarllen y trawsgrifiad o'r fideo [yma](#).

Mae Weston yn gyn-filwr o Fyddin Prydain a ddaeth yn adnabyddus ledled y DU am ei waith elusennol ar ôl iddo ddioddef anafiadau llosgi difrifol yn ystod Rhyfel y Falkland. Yn y fideo mae'n ymweld â'r Genome Centre yn Llundain i gwrdd â'r seicolegwyr Dr Michael Pluess a Dr Aneta Tunariu ac i weld a oes ganddo'r genyn gwytnwch.

Nodwch sut mae Weston yn esbonio ei allu i fod yn wydn.

Oedd gan y fideo unrhyw negeseuon ehangach i chi?

Provide your answer...

Er bod y gymuned wyddonol yn dal i fod yn rhanedig ar elfen enetig gwytnwch meddwl, mae seicolegwyr wedi tynnu sylw at bwysigrwydd hyfforddi ein hunain i fod yn fwy gwydn.

Allwch chi ddysgu i fod yn fwy gwydn?

Mae seicolegwyr wedi dadlau ers dros 100 mlynedd bod cymdeithasoli plentyndod cynnar yn cael effaith sylweddol ar y ffordd y mae unigolion yn ymwneud ag eraill yn

ddiweddarach mewn bywyd. Mae'r cymdeithasoli hwn hefyd yn cefnogi ein gwytnwch, trwy:

- berthnasau teuluol cryf a chefnogol
- rhwydweithiau cymdeithasol teuluol sy'n ymestyn i'r gymuned
- datblygu sgiliau cyfathrebu da
- y gallu i ddangos empathi at eraill
- cymdeithasgarwch, h.y. hoffter o ddatblygu perthnasoedd cymdeithasol newydd.

Wrth gwrs, mae ein hoffter o berthnasoedd cymdeithasol hefyd yn gysylltiedig â nodweddion ein personoliaeth. Mae rhai pobl yn fwy cymdeithasol nag eraill. Archwilir hyn yn y gweithgaredd nesaf.

Gweithgaredd 15 Cymdeithasgarwch a rhwydweithiau cymdeithasol

 Caniatewch tua 10 munud

Gwylwch y fideo [Resilience: personality](#) a nodwch sut mae'r Athro Ivan Robertson, seicolegydd siartredig, yn esbonio sut mae gwytnwch yn gysylltiedig â'n gallu i ddatblygu perthnasoedd cymdeithasol.

Ystyriwch beth mae ei esboniad yn ei olygu i chi. A allwch chi nodi a allai'r math o bersonoliaeth sydd gennych gael effaith gadarnhaol ar eich gwytnwch? Neu efallai y bydd angen i chi ddod o hyd i ffyrdd eraill o'i ddatblygu? Gwnewch nodiadau yn y blwch isod.

Provide your answer...

Efallai y byddwch chi'n meddwl os yw'r nodweddion personoliaeth rydym ni'n cael ein geni â nhw yn chwarae rhan mor allweddol yn ein gwytnwch, na ellir ei ddysgu wedi'r cyfan. Wedi dweud hynny, mae'r Prif Swyddog Gweithredol Genie Joseph, sylfaenydd ACT RESILIENT, yn anghytuno. Mae'n amlinellu tri math o wytnwch y mae hi wedi'u nodi trwy ei gwaith gyda phersonél milwrol yr Unol Daleithiau a'u teuluoedd (Joseph, 2012). Sef:

1. **Gwytnwch naturiol** – y gwytnwch sydd gennych wrth eich geni. Mae'n ein hamddiffyn ac yn ein hannog i chwarae a dysgu ac archwilio ein byd.
2. **Gwytnwch addasol** – sy'n digwydd pan fydd amgylchiadau heriol yn achosi i chi addasu a thyfu, gan ddod yn gryfach ac yn fwy gwydn oherwydd yr hyn rydych wedi ei ganfod.
3. **Gwytnwch wedi'i adfer** – a elwir hefyd yn wytnwch a ddysgwyd. Mae hyn yn golygu y gallwch ddysgu technegau a all adfer y gwytnwch naturiol a oedd gennym fel plant.

Y goblygiad yma yw, trwy wytnwch addasol ac wedi'i adfer, gallwn yn sicr ddysgu technegau ac adeiladu arferion a fydd yn ein cefnogi i ddatblygu a gwella ein gwytnwch ymhellach.

Un peth y gallwn yn sicr ei wneud i gefnogi ein gwytnwch ein hunain yw meithrin perthnasoedd gofalgwr a chefnogol o'n cwmpas.

Yn y clip cynharach soniodd yr Athro Robertson am bwysigrwydd rhwydweithiau cymorth cymdeithasol, neu'r gallu i'w datblygu, o ran helpu gwytnwch. Soniodd Simon Weston hefyd am gefnogaeth ei deulu a'i ffrindiau yn cyfrannu at ei wytnwch. Yn ôl yr American

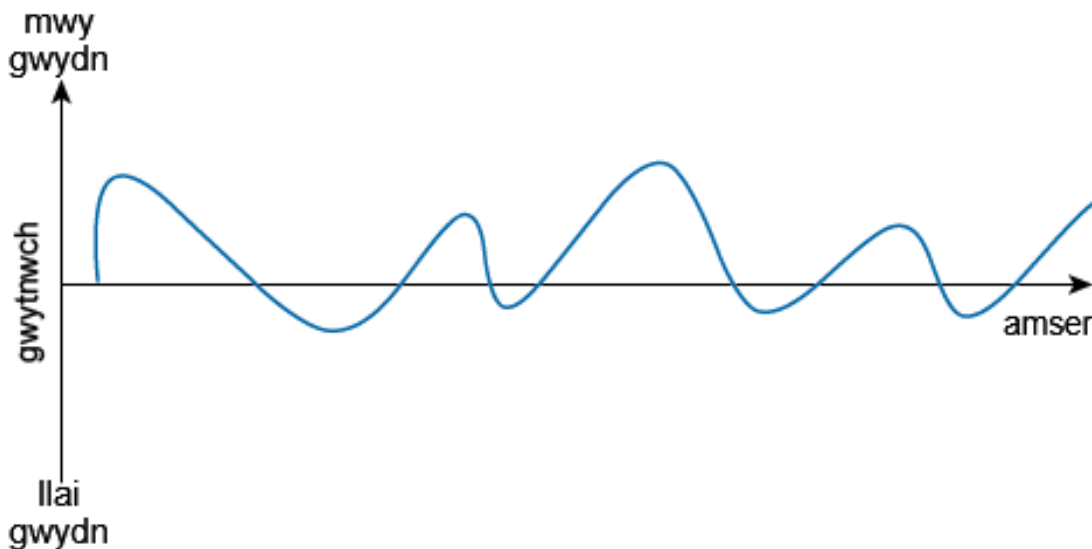
Psychological Association (2014), mae llawer o astudiaethau'n dangos mai'r prif ffactor mewn gwytnwch personol yw cael perthnasoedd gofalgar a chefnogol o fewn y teulu a thu allan. Mae'r perthnasoedd hyn yn creu cariad ac ymddiriedaeth, yn darparu modelau rôl ac yn cynnig anogaeth a sicrwydd. Mae hyn yn helpu wth gryfhau gwytnwch person, yn enwedig ar adegau anodd.

Felly, mewn gair, er bod nodweddion personoliaeth a rhwydweithiau cefnogaeth cryf yn dylanwadu pa mor wydn ydym ni, mae gwytnwch hefyd yn sgil y gellir ei ddysgu a'i ddatblygu.

Byddwch yn archwilio strategaethau ar gyfer datblygu eich gwytnwch eich hun yn ddiweddarach yn y cwrs.

Gwytnwch dros amser

Gweler isod delwedd sy'n dangos gwytnwch unigolyn ffugiol dros amser a sut all amrywio. Mae hyn yn ystyriaeth bwysig, gan y gall eich helpu i weld ei bod hi'n normal i chi deimlo'n fwy neu'n llai gwydn ar wahanol adegau o'ch bywyd.



Ffigwr 8 Gwytnwch dros amser.

Gweithgaredd 16 Eich amserlen gwytnwch

 *Caniatewch tua 25 munud*

Petai rhaid i chi wneud delwedd i gynrychioli'ch amserlen gwytnwch eich hun, sut beth fyddai'r amserlen honno? Sut mae lefel eich gwytnwch wedi'i heffeithio gan bandemig COVID-19 – yn enwedig yn ystod y cyfnodau clo – neu drwy drosglwyddo i weithio o bell a hybrid?

Ceisiwch dynnu llun o amserlen fel yr enghraifft uchod i ddangos amrywiadau yn eich gwytnwch personol dros amser. Defnyddiwch bin ysgrifennu a phapur neu eich adnodd digidol dewisol.

Gallai hyn ymddangos yn dasg frawychus i ddechrau, felly un ffordd o ddechrau efallai fyddai rhannu'r llinell yn ddegawdau o'ch bywyd. Yna gallwch chi nodi'r pwyntiau lle rydych chi wedi teimlo bod gennych chi fwyaf o reolaeth ar eich bywyd, yn gallu cwrdd â heriau ac ymdrin â nhw. Dilynwch hynny trwy feddwl am y pwyntiau

yn eich bywyd lle rydych chi wedi teimlo'n llai gwydn, ac yna uwch y pwyntiau i greu eich llinell amser gwytnwch.

Defnyddiwch yr amserlen i fyfrio ar:

- amser pan fyddwch wedi symud o deimlo'n ddiymadferth am sefyllfa i deimlad o reolaeth ac optimistiaeth am y dyfodol.
- y perthnasoedd neu'r amgylchiadau sydd wedi gwneud gwahaniaeth i chi – er enghraifft, efallai fod gweithio o bell wedi eich gwahanu rhag y rhwydweithiau cefnogaeth y cawsoch gyda chydweithwyr, neu fel arall, efallai ei fod wedi eich cyflwyno chi i rwydweithiau cymorth ac adnoddau digidol newydd nad oedd gennych o'r blaen.
- a oes unrhyw beth o'ch profiad yn y gorffennol y dylech ei ail-gyflwyno yn eich bywyd i wella'ch gwytnwch nawr.

2.9 Ail-fframio eich problemau

The world we have created is a process of our thinking. It cannot be changed without changing our thinking.

(Albert Einstein)

Mae'r dyfyniad hwn yn ein hatgoffa bod gennym bŵer dros ein safbwyntiau ac y gallwn newid y ffordd yr ydym yn meddwl ynghylch ein problemau.

Ar ôl misoedd o ansicrwydd yn gysylltiedig â'r pandemig, ynghyd â phatrymau gweithio yn newid, ysgrifenna Maier (2022) nad yw'n syndod clywed gan dimau ... bod emosiynau yn llawer agosach at yr arwyneb na'r arfer, ac yn fwy amrwd yn sgil lefelau egni is'. Mewn cyfnodau ansicr, mae angen ail-feddwl pethau ac ennill persbectifau newydd. Rhaid i ni fod yn ymwybodol efallai nad oes gan bobl amser i 'brosesu'r diwrnod' wrth gymudo adref, neu wrth weithio gartref nad ydynt yn gallu crwydro'r swyddfa i ddod o hyd i wyneb cyfeillgar, felly mae perygl i bobl or-brosesu meddyliau a phroblemau, a gorfeddwl pethau.

Ffordd arall o symud ymlaen allai fod drwy 'ailfframio'r broblem' ac edrych arni o bersbectif gwahanol; yn aml mae'r persbectifau newydd hynny yn fwy cadarnhaol a gall eich helpu chi i ymdopi'n well ag ansicrwydd (Jackson, 2020). Weithiau, rydych eisiau bod yn wydn a dod yn ôl ar eich traed ond efallai eich bod yn sownd yn yr un hen le, yn gwneud yr un hen gamgymeriadau ac yn wynebu'r un hen problemau.

Enghraifft dda o sut ellir ailfframio yw drwy edrych ar bethau gyda phersbectif tymor hir. Petai gennych blentyn bach, 5 oed dyweder, ac y gallech weld a gwerthfawrogi ei fod yn blentyn cryf, hyderus, cadarn ac annibynnol, ond ei fod yn gwneud rhywbeth nad ydych yn fodlon gydag ef, sut fydddech chi'n ymateb i hynny? Gallech ailfframio eich ffordd o feddwl ac yn hytrach na rhoi bloedd yn y foment, beth am gymryd cam yn ôl a meddwl sut fydddech chi'n ymdrin â'r sefyllfa drwy ofyn i chi'ch hun 'Pan fyddaf yn edrych yn ôl ar y foment hon flwyddyn yn ddiweddarach, sut ymateb fyddaf i'n hoffi ei weld?'. Nid yn unig y bydd dychmygu'r 'pellter' hwnnw yn tawelu'r sefyllfa, ond bydd hefyd yn eich helpu chi i ymateb gyda mwy o empathi.

Nawr, dychmygwch sut fydddech chi'n ymdrin â sefyllfa heriol fel arweinydd, gan ymgymryd â gweledigaeth hirdymor o sut fydddech chi'n ymddwyn ac yn ymateb. Y tro nesaf y byddwch chi'n wynebu sgwrs a phroblem anodd, neu gadarnhaol hyd yn oed, meddylwch sut fydddech chi eisiau edrych yn ôl arni flwyddyn yn ddiweddarach i nawr.

Gweithgaredd 17 Eich profiad o ailfframio problem

Meddyliwch am enghraifft lle y gwnaethoch fynd i'r afael â phroblem, naill ai yn eich gwaith neu mewn bywyd yn gyffredinol, ac ystyriwch pa bryd allech chi fod wedi trawsnewid problem yn gyfle neu pan wnaethoch ailfframio problem a meddwl am ddatrysiad annisgwyl.

Provide your answer...

Strategaethau ailfframio

Mae rhai ffyrdd gwahanol o ailfframio y gallech ddod ar eu traws ac yr hoffech arbrofi gyda nhw; gweler rhai wedi'u rhestru isod i'ch helpu chi i ddechrau arni.

Strategaeth	Disgrifiad	Sut mae mabwysiadu'r meddylfryd hwn
Ailwerthuso gwybyddol	Newid y ffordd yr ydych yn meddwl am ysgogiad emosiynol er mwyn newid yr effaith emosiynol. Er enghraifft, cewch wahoddiad i fynychu cyfweiliad am swydd. Yn hytrach na chanfod hyn yn brofiad sy'n eich rhoi dan straen, gallech ei ystyried fel cyfle i ymarfer sgiliau mewn cyfweiliad a dysgu mwy am y cwmni.	Mae gwerthuso gwybyddol yn cynnwys ystyried yr hyn sy'n ymwneud â phoen, dod yn ymwybodol ohono, ei ddioddef a'i dderbyn. Gallwch ofyn cwestiynau fel: 1. Sut allaf i dderbyn pethau na allaf eu rheoli? 2. Sut allaf i addasu i hyn? 3. Pa ffyrdd eraill sydd o'i ganfod? Drwy wneud hyn ac wynebu'r ysgogwr negyddol, a'i dderbyn, byddwch yn treulio llai o amser/egni yn brwydro yn erbyn rhywbeth na allwch chi mo'i reoli. Mae'r agwedd hon hefyd yn hyrwyddo hunanym-wybyddiaeth

Ailwerthuso cadarnhaol	Yma, byddwch yn adnabod ystyr cadarnhaol mewn ysgogwr negyddol ac yn canolbwyntio ar y 'da'. Gelwir hyn yn 'dod o hyd i'r buddion'. Er enghraifft, yn ystod y pandemig efallai eich bod wedi chwilio am yr 'agweddau da' o gael eich gorfodi i weithio gartref drwy ystyried yr amser y gwnaethoch ei ennill drwy beidio â gorfod cymudo fel cyfle i dreulio mwy o amser gydag anwyliaid, dysgu sgiliau newydd, etc.	Chwiliwch am y buddion neu'r 'haul yn y storm' a chydabyddwch agweddau 'da' ar y sefyllfa. Gofynnwch y canlynol i chi'ch hun: 1. Beth yw'r agweddau cadarnhaol ar y sefyllfa hon? 2. Beth sy'n fy ysgogi i fod eisiau mynd i'r afael â'r her hon yn hytrach na'i hystyried yn rhwystr? 3. Pa gryfderau ydw innau, fy nhîm, neu'r sefydliad yn eu cyflwyno er mwyn llywio drwy hyn? 4. Sut fyddaf yn edrych yn ôl ar fy ngweithrediadau flwyddyn yn ddiweddarach i nawr? Pum mlynedd i nawr? Trosi problem yn gyfle: 1. Beth ydw i'n gobeithio ei ddysgu? 2. Beth ydw i'n ei elwa o'r her hon? 3. Sut allaf i ddefnyddio'r her hon i ddatblygu rhywbeth gwell?
Datganiadau ymdopi ar gyfer sefyllfaoedd/enydau heriol	Efallai eich bod wedi defnyddio un o'r rhain o'r blaen, ac mae'r datganiadau yn cynnwys dweud 'mi ddaw haul ar fryn' wrthyh chi eich hun neu 'un cam ar y tro, gallaf ddod drwy hyn'. Mae'n ddatganiad i chi eich hun a all eich helpu chi i weld pethau mewn goleuni mwy cadarnhaol.	Canolbwyntiwch eich meddwl ar y presennol a chrëwch gyfeirbwyntiau cadarnhaol. Efallai y byddwch chi'n dweud: 1. Mi ddof drwy hyn. 2. Rwy'n gwneud fy ngorau glas. 3. Er bod pethau yn newid, mae nifer o bethau yr ydw i'n eu hoffi yn parhau i fod yr un fath.

Camystumiad gwybyddol

Mae dehongliad negyddol neu afrealistig o sefyllfa, sydd hefyd yn adnabyddus fel camystumiad gwybyddol, yn digwydd oherwydd ffordd unllygeidiog o feddwl ac, mewn gwirionedd, mae'n ffordd o'n meddwl yn ein darbwylo am rywbeth sy'n anwir. Gall camystumiadau gwybyddol feddiannu eich ymennydd a'ch safle fel arweinydd. Gallant sefydlu patrwm o feddwl yn negyddol a'n darbwylo ni bod y pethau yr ydym ni'n credu ein bod yn eu clywed neu'n eu gweld yn wir, ond mewn gwirionedd, maent yn ysgogi teimladau negatif a phesmistig (Naoumidis, 2019).

Mae nifer o fathau o gamystumiadau gwybyddol. Disgrifir tri isod, ond mae Gweithgaredd 18 yn rhoi cyfle i chi archwilio eraill drwy ddarllen erthygl Naoumidis (2022)

[‘Thinking traps’](#).

1. **Hidlo** – Rydych yn caniatáu'r wybodaeth negyddol yn unig ac yna'n chwyddo'r manylion ac yn hidlo'r agweddau cadarnhaol. Gallech wneud hyn os ydych wedi cwblhau prosiect hynod gadarnhaol ac wedi cyflawni canlyniadau gwych, ond wedyn rydych yn dechrau canolbwyntio'n ormodol ar y meysydd y gwnaethoch eu methu neu'r nodau na wnaethoch eu cyflawni.
2. **Gor-gyffredinol** – Meddwl am rywbeth yr ydych wedi'i weld neu ei glywed yn y gorffennol a chymryd arnoch y bydd y patrwm hwn yn parhau. Er enghraifft, gallech chi ddweud 'fel hyn mae hi drwy'r amser', 'nid yw byth yn gweithio', 'ni fydd gweithio gartref byth yn gweithio' neu 'mae pobl yn siarad fel melinau clep ac yn gwneud dim pan maen nhw yn y swyddfa' – ydych chi'n hollol sicr am hyn?
3. **Darllen meddyliau** – Dyma arferiad y mae'n hynod rwydd ei ddatblygu pan fyddwch yn gweithio oddi wrth eich tîm. Gallech ddarbwyllwch hun bod eich tîm yn meddwl yn negyddol amdanoch neu feddwl bod eich tîm yn meddwl eich bod chi'n meddwl yn negyddol amdany'n nhw.

Gweithgaredd 18 Darllenwch am y camystumiadau eraill

Darllenwch erthygl Naoumidis (2022) [‘Thinking traps’](#) a meddylwch am adeg pan ydych wedi cael profiad o'r camystumiadau hyn.

Beth fydddech chi'n ei wneud yn wahanol petaech yn cael y profiad hwnnw eto?

A oes unrhyw gamystumiad gwybyddol yr ydych chi'n sylwi eich hun yn ymgymryd ag ef yn rheolaidd?

Provide your answer...

Discussion

Mae osgoi camystumiad gwybyddol yn fedr y mae angen ei ymarfer. Mae'n ymwneud ag adnabod dehongliadau negyddol afrealistig o ddigwyddiad a'u disodli gyda meddylfryd mwy realistig.

Sut allwch chi ailfframio camystumiad neu duedd gwybyddol?

1. **Enwch a nodwch y camystumiad:** Y tro nesaf y byddwch yn sylwi arnoch chi'ch hunan yn gwneud hynny eto, dechreuwch arferiad o roi'r gorau iddi. Fel y [gyrwyrr trenau yn Siapan sy'n pwyntio ac yn galw gan ddefnyddio egwyddor Shisa Kanko](#), dywedwch ef yn uchel wrthy'ch chi'ch hunan neu ysgrifennwch ef i lawr. Bydd ei weld a rhoi'r gorau iddi yn eich galluogi chi i feddwl am y broblem yn fwy cadarnhaol.
2. **Gwiriwch y ffeithiau:** Newidiwch eich ffordd o feddwl – cyn i chi neidio i feddwl a chasgliad negyddol, edrychwch ar y ffeithiau a'r dystiolaeth yn gyntaf.
3. **Arbrofwch:** Rhewch eich meddyliau negyddol dan brawf i weld a ydynt yn gywir.
4. **Meddylwch mewn arlliwiau o lwyd:** Yn hytrach na gweld pethau yn ddu a gwyn ac yn y ddau begwn, sef 'popeth neu ddim', ceisiwch ddefnyddio graddfa o 0-100 a

gweld lle y mae ar y raddfa honno a chwiliwch am y mân lwyddiannau yn hytrach na'r methiannau.

Mae'r rhai blynyddoedd diwethaf, yn sgil y pandemig a'r trosglwyddiad i weithio mwy hybrid, wedi bod yn anodd iawn i arweinwyr a'u timau. Gall defnyddio ailfframio a datblygu sgiliau ailfframio helpu i fynd drwy'r amseroedd caled a'r heriau a 'dod yn ôl ar eich traed'.

3 Creu amgylchedd i symud o oroesi i ffynnu

Does dim amheuaeth, mae gweithio hybrid yma i aros. Felly, sut ydych chi – fel arweinydd – yn helpu eich hun a'ch timau i oroesi yn y sefyllfa waith hon, ond dechrau ffynnu hefyd? Yn y trosglwyddiad o ymarferion cyn y pandemig i ffyrdd o weithio wedi'r pandemig, ymddengys bod gweithwyr yn gadael gweithleoedd nad ydynt yn eu cefnogi yn eu gwaith, fel yr ydych chi'n weld o bosibl gyda'r hyn mae'r Sais yn ei alw'n 'Great Resignation', sef cyfnod pan mae nifer fawr o bobl yn gadael eu swyddi. Mae pobl yn llawer mwy ymwybodol o'u hanghenion eu hunain erbyn hyn ac am warchod eu hiechyd meddwl.

Beth ydym ni'n ei olygu gyda ffynnu?

Yn ôl nifer o ddiffiniadau mewn geiriaduron, mae ffynnu yn golygu'r gallu i dyfu a ffynnu a llwyddo, gan barhau i wneud cynnydd. Mae goroesi yn golygu gwneud yr hyn sy'n sylfaenol, y mymryn lleiaf, neu'r hyn sy'n hanfodol i fyw.

Allwch chi gofio amser pan wnaethoch deimlo fel hyn yn y sefyllfaoedd hyn? Ydych chi erioed wedi teimlo eich bod yn sownd yn y dull goroesi? Yn eich barn chi, beth yw'r rheswm dros hynny? Gan fyfyrto ar y pandemig, efallai eich bod wedi teimlo eich bod yn goroesi, yn rhoi un droed o flaen y llall, a'ch bod yn canolbwyntio ar fynd drwy un diwrnod ar y tro. I rai pobl, nid yw trosglwyddo o oroesi i ffynnu yn dod yn rhwydd iddynt: gall fod yn her go iawn. Gall fod yn anodd dod i'r penderfyniad eich bod yn barod i gamu o oroesi i ffynnu, heb sôn am gymryd y camau angenrheidiol. Efallai eich bod yn gweld eich hun yn oedi rhag cymryd y camau hynny i ddiwrnod arall, hyd yn oed os ydych chi'n teimlo nad ydych yn byw go iawn os ydych yn y modd goroesi.

Gweithgaredd 19 Llunio mantolen goroesi/ffynnu

Myfyriwch ar ba un ai a ydych mewn modd goroesi neu ffynnu ar hyn o bryd. Bydd rhaid i chi fod yn onest gyda chi'ch hunan.

Ceisiwch greu tabl gydag un golofn yn nodi 'goroesi' a'r llall yn 'ffynnu' a nodwch yr holl gamau gweithredu yr ydych chi'n eu cymryd a'ch teimladau mewn perthynas â phob colofn.

Aseswch eich barn – a yw un ochr yn hirach na'r llall?

Cadwch hwn yn ddiogel gan y byddwch yn dychwelyd ato yn fuan mewn tasg ddiweddarach.

Efallai y bydd angen i chi newid eich meddylfryd

Nid yw'n syndod efallai eich bod yn teimlo eich bod yn y modd goroesi pan fyddwch wedi eich amgylchynu gan newid ac ansicrwydd parhaus, a'ch bod yn ceisio llywio tirlun niwlog gweithio hybrid i chi a'ch timau. Yn ôl Hougaard (2020), mae trosglwyddo o oroesi i ffynnu yn golygu newid yn eich meddylfryd, ailfframio bygythiadau fel posibiliadau. Dyma rai ffyrdd o wneud hyn:

1. **Meithrin hunan-dosturi** ac nid yw hyn yn ymwneud ag eistedd a chroesi eich coesau, gyda'ch llygaid wedi'u cau a myfyrio. Mae'n ymwneud yn fwy â bod yn garedig gyda chi'ch hunan, tawelu'r beirniad mewnol sydd ynoch chi, a bod yn amyneddgar gyda chi'ch hun. Cydnabod nad yw newid yn rhywbeth sy'n digwydd yn syth bin, a'i fod yn cymryd amser ac amynedd, ac y byddwch yn gwneud camgymeriadau ac yn dysgu wrth i chi fynd yn eich blaen. Cymerwch un cam ar y tro.

2. **Mynd o feddylfryd gosodedig i feddylfryd twf** a pheidio â theimlo bod rhaid i chi dderbyn bod angen i chi oroesi, ond y gallwch ffynnu. Yn gysylltiedig â hunan-dosturi, mae meddylfryd gosodedig yn golygu eich bod yn teimlo bod pethau wedi'u rhagosod a'ch bod yn gweld her fel bygythiad. Wel, nid bygythiad ydyw bob tro ac mae'n rhaid i chi newid eich ffordd o feddwl er mwyn cydnabod nad yw methiant yn beth drwg ac y gallwch ddysgu ohono – bydd rhaid i chi ei ystyried fel cyfle i ddysgu a dod yn ôl ar eich traed yn well.
3. **Meddwl am bethau fel dechreuwr** sydd ychydig yn haws nag y mae'n swnio. I rai, rydym ni i gyd yn ddechreuwr ym maes hybrid a gweithio yn y ffordd unigryw hon er bod rhai rhannau ohoni yn fwy cyfarwydd. Os ydych chi wirioneddol yn meddwl am bethau fel dechreuwr yna gallwch ddechrau mynd yn ôl i'r cychwyn, i'r pethau sylfaenol ac mae bron fel petaech yn ystyried eich rôl, eich tîm a'ch busnes hyd yn oed gyda llygaid ffres – fel pe na baech yn gwybod dim am weithio hybrid.

Gweithgaredd 20 Ailfframio i gamu o oroesi i ffynnu

Gan ddefnyddio'r tri phosibiliad ailfframio uchod, ewch yn ôl at eich rhestr o'r gweithgaredd blaenorol – eich taflen cydbwysedd rhwng goroesi/ffynnu – ac adnabyddwch un neu ddwy eitem yn y golofn goroesi y gallai'r dulliau ailfframio eich helpu chi i'w symud i'r golofn ffynnu.

Yn adrannau nesaf y cwrs, byddwch yn ymchwilio i fwy o fframweithiau a allai fod yn ddefnyddiol i wneud eich sefydliad yn amgylchedd lle mae pobl yn ffynnu, megis gwrandio gweithredol a sut mae cyd-weithio yn well. Byddwch hefyd yn ymchwilio sut fydd angen i chi fagu sylfeini diogelwch seicolegol ac ymddiriedaeth er mwyn i bobl deimlo'n ddiogel i godi eu llais a ffynnu.

3.1 Cyfathrebu heb ddenu sylw

Gwylwch y fideo yma:

[Why active listening is crucial to motivating teams \(hrdconnect.com\)](https://hrdconnect.com)

Mae gan y rhan fwyaf o gyrsiau arweinyddiaeth adrannau yn trafod pwysigrwydd cyfathrebu, ond nid yw sgiliau gwrandio a chyfathrebu erioed wedi bod cyn bwysiced yng nghyd-destun y byd newydd hwn a'r drefn newydd o weithio hybrid. Fel Cyfarwyddwr AD Rhyngwladol Dropbox, creda Laura Ryan ein bod ni'n rhoi llai o amser nag erioed o'r blaen i'r sgiliau hyn a bod 'bod yn llwyr bresennol yn rhywbeth prin mewn gwirionedd'.

Yn aml, y cyngor a roddir i ni am wella ein sgiliau gwrandio a chyfathrebu yw lleihau'r defnydd o dechnoleg, ond mae'n anodd iawn gwneud hynny pan ydych chi wedi mewngofnodi i'ch gliniadur wrth weithio gartref neu i ffwrdd o'r swyddfa. Canfuwyd mewn holiadur gan Valoir yn 2020, er mai mân effaith sydd wedi'i chael ar gynhyrchedd – y gostyngiad cyfartalog yw 1% – y cyfryngau cymdeithasol yw'r ffactor mwyaf sy'n denu sylw staff wrth weithio gartref (Valoir, 2020). Cyfaddefodd traean o ymatebwyr holiadur Valoir eu bod yn treulio bron i 2 awr y diwrnod ar gyfryngau cymdeithasol. Roedd yr ymatebwyr eraill yn nodi bod plant yn denu eu sylw. Mae cyflogeion yn gwneud iawn am hyn drwy fewngofnodi yn gynt a gorffen yn hwyrach, gan weithio ar gyfartaledd o 9.75 awr mewn diwrnod (Valoir, 2020, t. 5).

Dylid nodi bod y rheini yn y swyddfa hefyd yn dioddef ffactorau sy'n denu eu sylw wrth weithio mewn swyddfa agored. Dywedodd rai cyflogeion eu bod yn gwneud mwy o waith

ac yn canolbwyntio'n well gartref, gan fod eu cydweithwyr a'u rheolwr yn tarfu arnynt yn llai aml (Valoir, 2020, t. 5).

Gweithgaredd 21 Rheoli ffactorau sy'n denu sylw

Pa mor bell eich meddwl ydych chi? Ymhle ydych chi fwyaf pell eich meddwl? Ydych chi'n cadw cofnod o faint o amser ydych chi'n ei dreulio ar gyfryngau cymdeithasol? Ydych chi'n edrych ar bob hysbysiad sy'n fflachio ar eich ffôn neu'n clicio ar y pop-yps ar wefannau?

Cymerwch amser i amcangyfrif faint o amser ydych chi'n ei dreulio yn achos yr holl ffactorau hyn sy'n tynnu sylw a'r effaith mae hynny'n ei chael ar eich diwrnod. Os nad oes gennych un eisoes, gallech lawrlwytho ap sy'n helpu gyda ffocws drwy analluogi rhai swyddogaethau penodol wrth i chi weithio.

Nodwch rai camau gweithredu clir y gallwch eu cymryd i leihau'r ffactorau sy'n denu'ch sylw yr wythnos hon, a rhowch nhw yn eich calendr i'w hadolygu ar ddiwedd yr wythnos. Ystyriwch sut allech rannu'r rhain gyda'ch timau.

Rhowch ddiwedd ar gyfarfodydd HALT

Mae HALT – 'hungry', 'angry', 'lonely' neu 'tired' – yn ddull sy'n cael ei grybwyll yng nghyfrol Dyer a Shepherd (2021) *Remote Work*. Maent yn argymhell cwrdd ag arweinwyr i wirio nad yw cyfranogwyr yn dioddef o unrhyw symptomau HALT. Yn wir, dylech wirio pa un ai a ydych yn dioddef o HALT yn rheolaidd yn ystod y diwrnod cyn cyfarfod neu sgwrs arall am waith. Os felly, efallai yr hoffech wahodd cyfranogwyr i fwyta eu cinio (oddi ar y sgrin) wrth wrando, neu gymryd ychydig funudau i ddychwelyd i'r alwad. Cynhwyswch amser yn eich cyfarfodydd i gysylltu'n bersonol â phobl a gwneud sgwrs wag, neu drefnu apwyntiadau y tu hwnt i'r cyfarfod os yw amser yn brin, trefnu gweithgareddau cymdeithasol i fagu cysylltiadau yn hytrach na dibynnu ar weithgareddau yn y gwaith i wneud hynny.

Gweithgaredd 22 Ydych chi erioed wedi dioddef o HALT?

Meddyliwch yn ôl i adeg pan gawsoch deimladau o chwant bwyd, dicter, unigedd neu flinder cyn cyfarfod a'r effaith y cafodd hynny ar y cyfarfod.

Darllenwch yma yr effaith benodol mae chwant bwyd yn ei chael ar gynhyrchedd: [What you eat affects your productivity](#). Ydych chi wedi gweld hyn yn digwydd i chi? Pa gamau gweithredu y gwnaethoch eu cymryd yn ystod cyfarfod oherwydd bod chwant bwyd arnoch?

Gallech hefyd ymchwilio i effaith y gall agwedd arall ar HALT fod wedi'i chael ar eich cyfarfodydd drwy chwilio ar-lein.

Provide your answer...

3.2 Gwrando gweithredol

Yn ôl Cuncic (2022):

Mae gwrando gweithredol yn cyfeirio at batrwm o wrando sy'n cynnal eich cysylltiad â'ch partner sgwrsio yn gadarnhaol. Hynny yw, y broses o wrando'n astud tra bod rhywun arall yn siarad, yn aralleirio ac yn myfyrio ar yr hyn a gafodd ei ddweud, heb farnu na rhoi cyngor. Pan fyddwch yn gwrando'n weithredol, rydych yn gwneud i'r unigolyn arall deimlo bod rhywun yn gwrando arno ac yn ei werthfawrogi.

Gweithgaredd 23 Pa mor dda ydych chi'n gwrando?

Ydych chi erioed wedi bod mewn cyfarfod lle gwnaethoch weld rhywun yn edrych ar ei ffôn, neu'ch bod yn teimlo ei fod yn gwirio ei negeseuon e-bost yn llechwraidd? Efallai eich bod wedi clywed sgysrsiau tawel a chyflogeion eraill yn amharu o bosibl. Sut wnaeth hynny i chi deimlo?

Ydych chi erioed wedi bod mewn cyfarfod pwysig a heb dalu sylw? Pam oedd hynny? Sut fyddai'r unigolyn hwnnw yn teimlo petai'n dod i wybod nad oeddech yn gwbl bresennol? A oedd unrhyw oblygiadau o beidio gwrando'n astud yn y cyfarfod hwnnw? A wnaeth hynny arwain at unrhyw gamgyfleu neu gamgymeriad? Neu efallai na chawsoch eich dal?

Allwch chi adnabod unrhyw ysgogiadau sy'n eich achosi chi i roi'r gorau i wrando'n weithredol a thalu sylw?

Provide your answer...

Sut allwch chi fod yn bresennol wrth wrando?

Erbyn hyn mae gennym fwy o ffyrdd nag erioed o gyfathrebu. Ond sut mae gwrando'n weithredol? A sut ydych chi'n cynnal eich cysylltiad? Fel Cyfarwyddwr AD Rhyngwladol Dropbox, dywed Laura Ryan: mae'n bwnc llosg, mae pawb yn sôn am hyn drwy'r amser (HRD Connect, 2021) ac mae'n gwneud hyn wrth wneud ei gorau glas i wrando ar alwadau a gwrthod y pethau eraill sy'n denu ei sylw. Rhewch 'peidiwch â tharfu' ymlaen ar gyfrifiaduron, diffoddwch negeseuon e-bost, diffoddwch eich ffôn neu ei rhoi mewn ystafell arall – gwrandewch yn weithredol. O ganlyniad, dywed Ryan ei fod wirioneddool yn helpu i fagu perthnasoedd a datrys problemau yn gynt gyda llai o gorddi a thîm hapusach. Yn bwysicach na dim, mae'n cryfhau ymddiriedaeth ac yn rhoi ymdeimlad o werth i bobl a'ch bod wedi gwrando arnynt.

Pan ydym yn bresennol, rydym yn rhoi ein sylw i gyd. Pan ydym yn bresennol, rydym yn bobl fwy cytbwys ac yn gallu rhoi ymateb gwell. Mae bod yn bresennol hefyd yn cyfnerthu ein hymwybyddiaeth o'r hyn sy'n digwydd o'n cwmpas. Byddwn yn gofyn cwestiynau gwell, yn deall mwy ac yn fersiwn well ohonom ni ein hunain (Prince, 2022).

Yn y fideo isod, mae cyfranwyr yn rhannu eu mewnwelediad i bwysigrwydd cyfathrebu effeithiol.

Audio content is not available in this format.



Sut mae defnyddio sgiliau gwrando gweithredol?

Nid oes rhaid i chi ddefnyddio'r holl awgrymiadau isod bob amser, ond treuliwch amser yn meddwl am eich effaith ar eich tîm, a hynny wyneb yn wyneb ac yn ystod galwadau o bell, i ddangos eich bod yn gwrando'n weithredol.

Gallech gymryd rhai o'r camau gweithredu canlynol os ydych yn gyfforddus gwneud hynny:

1. Talwch eich holl sylw a gwrandewch yn astud. Felly, cadwch yr holl bethau sy'n denu'ch sylw a chanolbwytich ar ysgogiadau cyfathrebu ar lafar ac nad ydynt ar lafar.
2. Dangoswch eich bod yn gwrando drwy wneud cysylltiad llygad neu ymateb i'r geiriau sy'n cael eu dweud. Nid yn unig nodio a gwenu, ond byddwch yn ddiwyll yn y ffordd yr ydych yn ymateb – gofynnwch gwestiynau, er enghraifft.
3. Dangoswch empathi a gwrandewch ar beth sydd gan yr unigolyn i'w ddweud – ymatalwch rhag rhoi eich barn yn ddiwahoddiad, rhag meddwl am ddatrysiadau yn eich pen neu dorri ar ei draws. Os hoffech wella'ch cyfarfodydd, ystyriwch eu gwneud yn fwy cynhwysol ar gyfer yr ystod lawn o amrywiaeth yn eich tîm.

Nid pawb sy'n gwrando yr un fath: cynhaliwch gyfarfodydd sy'n niwro-gynhwysol

Gall cyfarfodydd, yn enwedig cyfarfodydd fideo, fod yn flinedig tu hwnt ac, fel y noda Amanda Kirby (2021): Mae bod yn hwylusydd yn gallu bod fel arweinydd cerddorfa, y cwbl yn chwarae alawon gwahanol ac yn dechrau arni ar adegau gwahanol.'

Nid yw galw pobl i mewn a gwneud cyswllt llygad gyda nhw yr un mor rhwydd o bell ag ydyw pan ydych chi i gyd yn yr un ystafell ffisegol, a gall fod yn anodd cymryd eich tro a gwybod pa bryd y dylech siarad a pha bryd na ddylech siarad. Rydym yn gwneud beirniadaethau nad oes gan rywun ddiddordeb neu nad yw'n gwrando os yw ei gamera wedi'i ddiffodd ond i rywun sy'n niwrowahanol, gall fod yn ffordd iddo dalu ei holl sylw a gwrando. Dim ond oherwydd bod camera rhywun wedi'i ddiffodd, peidiwch â meddwl yn ganiataol ei fod yn cysgu neu'n gwneud rhywbeth arall.

Ceir sawl awgrymiad ynghylch cynnal cyfarfodydd niwrogynhwysol [yn y blog hwn ar LinkedIn](#) a ysgrifennwyd gan yr Athro Amanda Kirby. Mae hi hefyd yn sôn am sefydlu'r rheolau sylfaen a phwysigrwydd sicrhau trafodaeth ynghylch hyd a phwmpas y cyfarfod, annog pobl i newid enwau ar ddolenni Zoom o ran sut yr hoffent gael eu galw, ac efallai sillafu eu henw'n ffonetig neu gynnwys rhagenwau mewn perthynas â rhywedd. Fel hwylusydd cyfarfodydd, efallai yr hoffech gynnwys poliau a chaniatáu sylwadau mewn bocsys sgwrsio er mwyn cael syniadau gan eraill. Mae hefyd yn eich caniatáu chi i leihau tuedd cydymffurfiaid i roi lle i gyflogeion anghytuno ac i'r rheini sydd efallai yn teimlo'n anghyfforddus i beidio â chodi llais. Gallech gael sgysiau cynnydd ar ôl cyfarfodydd drwy ofyn a oes unrhyw gefnogaeth a fyddai wedi helpu ar gyfer y cyfarfod. Ffordd arall o alluogi cyfranogwyr i wrando'n astud yw rhoi cyfle iddynt wrando eto drwy rannu a chofnodi'r cyfarfod.

3.3 Cydweithio'n well

Gellir ystyried twf timau dosranedig, timau gwasgaredig a gweithio o bell yn ddatblygiad cyffrous, a gellir ystyried gweithio o bell yn ddatblygiad cyffrous, gan awgrymu rhyngwladoli a hyblygrwydd mewn sefydliadau. Dangosir potensial timau cydweithredol ar-lein yn y fideo nesaf sy'n dangos côr rhithiol o 300 o bobl mewn 15 gwlad wahanol. Mae hyn yn brawf ei bod hi'n bosibl creu harmonïau a chynnyrch hyfryd wrth gydweithio mewn tîm gwasgaredig.

[‘Bridge Over Troubled Water’, Fersiwn Quarantine Choir](#)

3.4 Yr angen am sgiliau cydweithredu newydd

Mae Dhawan a Chamorro-Premuzic (2018) yn pwysleisio sawl her ynghlwm â chyfathrebu ar-lein a all rwystro cydweithredu, gan gynnwys diffyg iaith y corff weladwy, sy'n arwain at gamddehongliadau. Maen nhw hefyd yn pwysleisio nad yw nifer o 'drafodaethau' digidol yn digwydd mewn amser real, ond gallant gynnwys negeseuon yn cael eu cyfnewid drwy gydol y diwrnod (ac weithiau yn ystod y nos).

Dadleuant fod her cyfathrebu ar-lein yn cynnwys tri math o bellter:

- **Pellter corfforol:** Unigolion mewn timau dosranedig, gwasgaredig neu hybrid mewn gwahanol leoedd ac efallai'n gweithio mewn rhanbarth amser gwahanol.
- **Pellter gweithredol:** Gellir cael amrywiaeth ym maint timau, ystod a lefelau sgiliau y rheini yn lleoliadau gwahanol.
- **Pellter cyswllt:** Gellir cael pellter o ran gwerthoedd, ymddiriedaeth a chyd-ddibyniaeth y rheini yn lleoliadau gwahanol.

(Ffynhonnell: Dhawan a Chamorro-Premuzic, 2018)

I lwyddo gyda gweithio o bell, mae Dhawan a Chamorro-Premuzic yn awgrymu canolbwyntio ar leihau pellter cyswllt rhwng aelodau'r tîm. Dyma rai awgrymiadau ymarferol i wneud hyn:

- Mewn cyfathrebu o bell, ceisiwch ddefnyddio galwadau fideo yn hytrach na negeseuon e-bost neu alwadau llais yn unig.
- Peidiwch â drysu rhwng *gohebiaethau* cryno a *gohebiaethau* clir. Gwnewch beth allwch chi i gyfathrebu'n glir ac yn ddiamwys, hyd yn oed os ydy hynny'n cymryd mwy o amser.
- Peidiwch â gorrlytho'ch tîm gyda gormod o negeseuon.

- Sefydlwch arferion yn eich tîm sy'n ymwneud â gohebiaeth ar-lein (pa sianelau cyfathrebu y byddwch chi'n eu defnyddio, erbyn pa bryd ydych chi'n disgwyl ateb i neges a pha mor ffurfiol ddylai'r iaith fod).
- Sefydlwch storfeydd yn cynnwys gwybodaeth berthnasol y gall pawb eu ceisio.
- Adnabyddwch gyfleoedd – er enghraifft, gall gosodiad ar-lein annog y rheini sy'n fwy cyfforddus gyda chyfathrebu'n ysgrifenedig i fynegi eu barn a rhannu eu syniadau.
- Cynhaliwch weithgareddau adeiladu tîm sy'n rhoi cyfleoedd i'r tîm gyfathrebu gyda'i gilydd yn rheolaidd a rhoi eu sgiliau cyfathrebu ar waith.
- Crëwch le i ddathlu (pen-blwyddi, lansio cynhyrchion, croesawu aelodau newydd ac ati). Gall hyn gryfhau perthnasoedd yn y tîm a sefydlu'r sylfaen ar gyfer cydweithredu yn y dyfodol.

(Ffynhonnell: Dhawan a Chamorro-Premuzic, 2018)

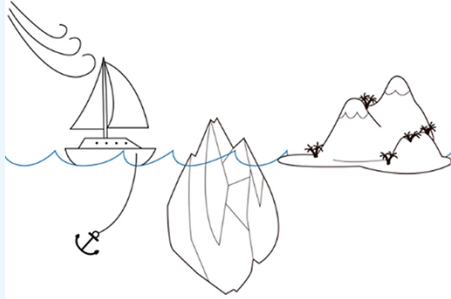
Yn ôl James Law, Cyfarwyddwr Adnoddau Dynol yn Envato: Mae ofn ynghlwm â chydweithredu ei fod yn seiliedig ar gyswllt wyneb yn wyneb, ond nid yw hyn yn wir mewn gwirionedd! Gall pobl weithio ar bethau gyda'i gilydd yn anghydamserol a bod yr un mor effeithiol! (Remote.co, dim dyddiad).

Daw cydweithredu ar-lein gyda'i heriau, ond gydag ymdrech gennych chi fel arweinydd hybrid, gall fod yn effeithiol. Gallwch sicrhau bod eich tîm dosranedig, gwasgaredig neu hybrid yn cwrdd gyda'i gilydd ar-lein mor aml ag y byddant petai'r cwbl yn yr un swyddfa (Sutherland a Janene-Nelson, 2020). Eich swydd chi yw datblygu diwylliant o ymddiriedaeth a chydweithredu sy'n gweithio gystal ar-lein ag y byddai ar gyfer tîm sy'n gweithio wyneb yn wyneb.

Gweithgaredd 24 Cwch hwyliau trosiadol

Fel rhan o'r dasg hon, byddwch yn rhoi cynnig ar adnodd myfyriol i feddwl am sut ydych chi'n cydweithio gyda'ch timau hybrid.

1. Tynnwch lun o **gwch hwyliau** yn y môr gan ddefnyddio papur, bwrdd gwyn neu adnodd digidol perthnasol. Dylai'r cwch fod yn ei gwneud hi am **ynys**. Dylai bod **gwynt yn yr hwyliau**, angor, a **cherrig** rhwng y cwch a'r ynys. Gweler y ddelwedd isod am syniad o'r math o ddyluniad a ddisgwylir.
2. Myfyriwch ar eich profiad o gydweithredu gyda thîm dosranedig, gwasgaredig neu hybrid nawr neu yn y gorffennol. Os nad oes gennych brofiad o weithio yn y math hwn o dîm, dychmygwch y math o faterion a all godi.
3. Gan ddefnyddio papurau Post-It os ydych wedi tynnu llun o'r cwch ar bapur, neu gan ddefnyddio testun ar ddelwedd ddigidol, ychwanegwch labelau i'r diagram fel a ganlyn:
 - Cwch hwyliau: Ychwanegwch labelau yma i ddangos pwy sydd 'yn eich cwch' – hynny yw, pwy sydd yn eich tîm.
 - Ynys: Beth yw nod eich tîm?
 - Gwynt: Pa ffactorau sy'n helpu'r cwch hwyliau i agosáu at yr ynys (yn enwedig yr ardal cydweithredu ar-lein)?
 - Angor: Beth sy'n dal y cwch hwyliau yn ôl?
 - Cerrig: Pa risgiau yn y dyfodol a all eich atal chi rhag cyrraedd yr ynys?



Ffigwr 9 Diagram o gwch hwyliau.

3.5 Sut mae arwain timau cydweithredol?

Hyd yn hyn, rydych wedi archwilio pa mor dda ydych chi'n cydweithredu ar hyn o bryd a'r amodau sydd eu hangen ar gyfer cydweithredu. Yn yr adran hon, byddwch yn canolbwyntio'n agosach ar ffyrdd o gefnogi cydweithredu yn eich tîm fel arweinydd.

Wrth feddwl am gydweithrediad a pherfformiad tîm, defnyddiol yw ystyried tîm chwaraeon, yn y maes pêl-droed neu bêl fasged dyweder. Dychmygwch y tîm yn gweithio gyda'i gilydd i alluogi un o'u chwaraewyr sgorio. Beth a arweiniodd at y chwaraewr yn sgorio? Sut oedd ef yn gwybod lle i fod a beth i'w wneud? Mae dawn y chwaraewr sy'n sgorio yn bwysig. Ond er mwyn i'r chwaraewr hwnnw fod mewn sefyllfa i sgorio, roedd rhaid i'r tîm gael gweledigaeth gyffredin yr oedd pawb yn ei deall, strategaeth gyfunol ac ymddiriedaeth yn y naill a'r llall (Boitnott, 2015).

Mae'r awgrymiadau canlynol gan McCarthy (2020) yn sefydlu nifer o'r syniadau allweddol yr ymdriniwyd â nhw yn yr adrannau blaenorol. Er mwyn magu cydweithrediad yn eich tîm:

- ymatalwch rhag cymryd arnoch fod gennych yr holl atebion – caniatewch i eraill gael mewnbwn
- gwrandewch yn weithredol ar eich tîm a sicrhewch eich bod yn gofyn y cwestiynau iawn
- gweithiwch ochr yn ochr â'ch tîm i gael gwybod beth sydd ei angen arnynt – osgowch ddull o'r brig i lawr
- canolbwyntiwch ar fagu perthnasoedd personol ar draws y tîm
- sefydlwch ymddiriedaeth yn eich arweinyddiaeth – arweiniwch drwy esiampl; byddwch yn onest, yn enwedig ynghylch eich camgymeriadau, a glynwch wrth eich ymrwymadau, gan drin cydweithwyr yn gyfartal a chydabod cyflawniadau
- gwnewch y mwyaf o amrywiaeth yn y tîm
- dysgwch i ddatrys achosion o wrthdaro – dylid disgwyl bod gwrthdaro yn codi pan mae tîm yn cydweithio, gan eich bod yn dwyn ynghyd syniadau a phersbectifau gwahanol i gyflawni'r datrysiadau gorau; datblygwch eich sgiliau myfyrio a'ch gallu i gyfaddawdu gydag empathi – mae eich rôl yma yn hollbwysig

- dysgwch sut mae gwneud penderfyniadau consensws – sicrhewch eich bod yn cael cefnogaeth gan eich tîm i wneud pob penderfyniad, a'u helpu i weithio gyda'i gilydd i wireddu'r un nod.

(McCarthy, 2020)

Rhanna Ossawa (2019) ragor o enghreifftiau ymarferol o sut allwch chi, fel arweinydd hybrid, gefnogi'ch tîm i gydweithredu. Mae'r rhain yn canolbwyntio ar fagu ymddiriedaeth yn y tîm a gwella cyfathrebu. Mae'r syniadau yn cynnwys:

- **Creu dealltwriaeth gyffredin:** Mae angen i chi greu iaith gyffredin, glir. Defnyddio iaith syml, ddiamwys yn eich gohebiaethau. Gweithio fel tîm i greu disgrifiadau ffurfiol o dasgau a sicrhau bod pawb yn eu deall – er enghraifft, gofynnwch i aelodau'r tîm grynhoi eu dealltwriaeth o'r hyn sydd ynghlwm â'u tasg cyn iddynt ddechrau arni.
- **Cynnwys aelodau'r tîm mewn trafodaethau:** Mae angen i bawb yn y tîm gael cyfle i ddweud eu dweud, nid yn unig y rheini sy'n dueddol o fod yn fwy parod eu barn. Annog pawb i gyfrannu syniadau. Gall syniadau da ddod o unrhyw le yn y sefydliad, ac mae hynny'n cynnwys ar draws pob aelod o'r tîm.
- **Diweddaru aelodau'r tîm am y nodau a'r genhadaeth ehangach:** Cynnwys aelodau'r tîm a'u diweddaru ynghylch y genhadaeth a'r broses yn gyffredinol, gan roi dealltwriaeth iddynt. Er enghraifft, o ddiddordebau rhanddeiliaid neu nodau sefydliadol. Peidio â gofyn i aelodau'r tîm weithio ar dasgau heb unrhyw syniad o sut mae eu gwaith yn cyfrannu at y ddelwedd ehangach.
- **Peidio â microreoli:** Dysgu i adael fynd ar bethau. Caniatáu lle i aelodau'r tîm weithio fel tîm a dangos ymddiriedaeth ynddynt i wneud eu gwaith.
- **Dathlu cyflawniadau a rhannu camgymeriadau:** Sicrhau eich bod yn dathlu llwyddiannau yn y tîm. Ar yr un pryd, byddwch yn dryloyw ynghylch yr hyn sy'n mynd yn dda a beth sydd angen ei wella. Bydd hyn yn magu ymddiriedaeth yn y tîm. Creu lle diogel i aelodau'r tîm rannu gwybodaeth ynghylch camgymeriadau.

(Ossawa, 2019)

Mae'r pwynt olaf yn hollbwysig. Mae cydweithredu yn dibynnu ar aelodau'r tîm yn teimlo'n ddigon cyfforddus i rannu gwybodaeth ynghylch camgymeriadau a phethau sy'n mynd o chwith.

Gweler enghraifft o ddiffyg hyn yn achos Hediad 173 United Airlines a gafodd ddamwain ym 1979. Ymddengys bod y ddamwain wedi digwydd yn rhannol oherwydd problemau gyda'r arddull rheoli o'r brig i lawr. Wrth drafod mater gweddol fân gyda'r awyren, teimlodd aelodau ieuengach o'r criw nad oeddent yn gallu dweud wrth y capten am broblem angheuol yr oedd yn ei hesgeuluso – sef bod tanwydd yr awyren yn dod i ben (Rogers, 2020).

I gydweithredu, mae angen i'ch tîm deimlo'n ddiogel i rannu eu pryderon cyn bod y materion a adnabuwyd yn gwaethygu i fod yn gatastroffig.

3.6 Magu ymddiriedaeth

Os nad ydych yn ymddiried yn eich cyflogeion neu eich tîm – os ydych yn gweld eich hun yn gofyn 'sut ydw i'n gwybod a ydynt yn gweithio ai peidio?' – yna mae hyn yn awgrymu nad ydych yn y meddylfryd cywir i lwyddo gyda gweithio hybrid yn eich sefydliad. Fel y soniwyd gennym eisoes, mae ffyrdd newydd o weithio yn gofyn ffyrdd newydd o arwain. Gellir dadlau mai'r cam pwysicaf o hyn yw magu ymddiriedaeth.

Adnabuwyd dwy ran o'r cysyniad o ymddiriedaeth:

- **Ymddiriedaeth wybyddol:** Hynny yw, pa mor hyderus yw rhywun am allu neu ddibynadwyedd rhywun arall, yn aml gan ddefnyddio meini prawf gweddol wrthrychol i feirniadu ei allu, megis mesurau perfformio, dyfarniadau neu gymwysterau. Mae hyn wedi'i ddisgrifio'n 'fath diangerdd o ymddiriedaeth'.
- **Ymddiriedaeth affeithiol:** Hynny yw, y ffordd mae rhywun yn teimlo am ei berthynas gyda rhywun arall, a'i deimladau ynghylch a ydy'r unigolyn arall yn ymddangos yn foesebol, yn ddibynadwy a bod ganddo integriti. Ymddiriedaeth yw hon sydd wedi'i hysgogi gan ffactorau emosiynol a pherthynol.

(Buddsoddwyr mewn Pobl, dim dyddiad)

Ennill ymddiriedaeth gan eich tîm

To earn trust, money and power aren't enough; you have to show some concern for others. You can't buy trust in the supermarket.

([Ei Sancteiddrwydd y Dalai Lama](#))

Ond oes angen i 'gyflogion ennill fy ymddiriedaeth'? Anghywir – mae hon yn agwedd hen ffasiwn, ac mewn gwirionedd rydym yn rhoi ymddiriedaeth i bobl nad ydynt wedi'i hennill. Yn ôl Armstrong (2019): Pan gredwn fod angen i bobl ennill ein hymddiriedaeth, rydym yn dechrau cyflwyno cloeon mai dim ond ni sydd â'r allwedd iddynt, gan obeithio y bydd eraill yn agor eu drysau i ni'.

Pwysleisia Jurgen Appelo (2011) fod ymddiriedaeth yn gweithredu mewn dwy ffordd. Gallwch ddewis ymddiried yn rhywun, a gall ef ddewis ymddiried ynoch chi – ond efallai na fydd hyn yn digwydd ar yr un pryd.

Ceir adegau pan ydych yn ymddiried yn eich tîm, ond efallai nad oes ganddynt hwy ymddiriedaeth ynoch chi fel arweinydd. Allwch chi ddim cymryd yn ganiataol y bydd y tîm yn ymddiried ynoch chi – rhaid i chi ennill ymddiriedaeth fel arweinydd. Pan mae diffyg ymddiriedaeth, gall hyn achosi problemau i'r tîm.

Dadl Appelo (2011) yw fel arweinydd, rhaid i chi fod yn gyson gyda'ch ymddygiad i fagu ymddiriedaeth. Byddwch yn rhagfynegadwy o bleserus i aelodau'ch tîm er mwyn helpu i sefydlu ymddiriedaeth affeithiol. Yn yr un modd, gallwch fagu ymddiriedaeth drwy wneud yr hyn yr ydych wedi ymrwymo i'w wneud. Y prif arferiad y mae angen i chi ei ddatblygu fel arweinydd yw glynu wrth eich ymrwymadau. Felly, os ydych wedi addo rhoi cyfrifoldebau i aelodau eraill y tîm, peidiwch ag amharu neu ddechrau microreoli. Os ydych yn addo helpu cydweithiwr neu anfon gwybodaeth iddo, cofiwch wneud hyn.

Gall glynu wrth eich ymrwymadau eich helpu chi i fagu ymddiriedaeth, ond cofiwch ei bod hi'n rhwydd dinistrio ymddiriedaeth os nad ydych yn cyflawni'r hyn yr ydych wedi'i ddweud y byddwch yn ei wneud.

Blociau adeiladu ymddiriedaeth

Dyma amlinelliad o'r ffyrdd o fagu ymddiriedaeth yn ôl Jaffe (2018):

1. Sicrwydd a dibynadwyedd
2. Tryloywder
3. Cymhwysedd
4. Didwylledd, dilysrwydd a chysondeb
5. Tegwch

6. Natur agored a bregusrwydd

Mae ymddiriedaeth yn ymateb naturiol i briodweddau penodol a geir ymhlith unigolion ac os nad yw'r rheini'n bresennol, yna gall ymddiriedaeth ddiflannu.

Cyflawni diwylliant o ymddiriedaeth

Mae'n anodd magu diwylliant o ymddiriedaeth yn y gweithle lle mae ofn yn deimlad cyffredin. Gall awgrymu unrhyw newid arwain at natur amddiffynnol hyd yn oed. Wedi dweud hynny, fel arweinydd, efallai y bydd angen i chi gamu allan o'ch cylch cysur a magu ymddiriedaeth yn y tîm. Mae gan Ryan (2018) rai awgrymiadau ar sut mae gwneud hyn:

- Siaradwch gyda'ch tîm am ddiwylliant y sefydliad. Trafodwch lle mae yna ofn a lle mae yna ymddiriedaeth, a sut mae gwella pethau. Os oes ofn a diffyg ymddiriedaeth yn y diwylliant, gall gymryd amser i aelodau'r tîm deimlo'n ddiogel i fynegi eu safbwyntiau. Rhaid i chi gefnogi'r diogelwch hwnnw.
- Osgowch ddiwylliant sy'n beio – fel yr ydych wedi'i weld sawl gwaith, mae diogelwch seicolegol a pharodrwydd i gyfaddef camgymeriadau yn hanfodol ar gyfer timau hyblyg, llwyddiannus. Fel rhan o hyn, cyfaddefwch i'ch camgymeriadau eich hun a chamgymeriadau sy'n cael eu gwneud yn rhannau eraill y sefydliad sy'n berthnasol i'ch tîm.
- Adolygwch lawlyfrau a pholisïau cyflogeion – a yw'r rheolau hyn sy'n llywio'r diwylliant yn debygol o ysgogi ofn neu ymddiriedaeth? Meddyliwch beth allwch chi ei wneud i newid hyn.
- Ceisiwch greu cyfleoedd am gyfarfodydd rhwng y tîm arwain a'r rhai sy'n gweithio ar y rheng flaen. Bydd ymddiriedaeth yn gwella os bydd y rheini ar bob lefel yn dod i nabod ei gilydd yn well fel pobl.
- Dangoswch eich bod yn gwerthfawrogi aelodau eich tîm fel pobl wrth i chi ryngweithio gyda nhw.
- Gwiriwch gydag aelodau'r tîm yn rheolaidd ac ymatebwch i'w hadborth.
- Osgowch jargon pan fyddwch yn cyfathrebu gyda'ch tîm – cyfathrebwch gyda nhw yn ddi-flewyn ar dafod.
- Byddwch yn onest gyda'ch tîm o ran cyfathrebu'r hyn sy'n digwydd yn y sefydliad ehangach, o ran cynlluniau, blaenoriaethau a heriau.

Yn y fideo nesaf, mae'r cyfranwyr yn sôn am bwysigrwydd magu ymddiriedaeth, a dulliau y gellir eu cymryd i'w chyflawni.

Video content is not available in this format.



Casgliad

Yn y cwrs hwn, byddwch yn treulio amser yn meddwl pwy ydych chi fel arweinydd a beth hoffech chi ei weld yn digwydd yn eich sefydliad yn y dyfodol er mwyn manteisio i'r eithaf ar y ffordd o weithio hybrid. Rydych hefyd wedi archwilio'r hyn sydd angen ei greu neu ei ddatblygu o ran yr amgylchedd a'r amodau fel bod eich cyflogaion yn teimlo y gallant ddod â'r fersiwn orau ohonyn nhw eu hunain i'r gwaith a'u galluogi i ffynnu yn y ffordd o weithio newydd hon.

Dylech nawr allu:

- egluro rhai diffiniadau o weithio hybrid ac adnabod y camau sydd eu hangen i greu dealltwriaeth gyffredin o'r term hwn yn eich amgylchedd gwaith
- dadansoddi'r effaith mae gweithio hybrid yn ei chael ar gynhyrchedd a disgrifio'r amgylchedd delfrydol ar gyfer gweithio hybrid
- cymharu diffiniadau traddodiadol o ddiwylliant, mynegi sut mae'r rhain yn wahanol i ddiwylliant hybrid ac adnabod ffyrdd o dyfu a datblygu diwylliant cymysg
- hunan-fyfyrion ac adnabod sut mae dod yn hunan-ymwybodol yn rôl arweinydd hybrid yn y byd hybrid ar ôl y pandemig, gan gynnwys sut mae dod yn fwy gwydn a dod yn wrandawr gweithredol
- egluro beth yw atebolrwydd a gwerthfawrogi sut mae creu atebolrwydd mewn byd hybrid
- dadansoddi pwysigrwydd empathi fel arweinydd hybrid a'i wahaniaethu rhag cydymdeimlad.

Beth nesaf?

Defnyddiwch y fframweithiau a'r technegau a gyflwynwyd drwy gydol y cwrs ac sy'n briodol i'ch cyd-destun chi i weithio gyda'ch timau a datblygu'ch hun fel arweinydd hybrid, a/neu eu rhannu gydag arweinwyr hybrid eraill yn eich sefydliad.

Byddwch chi'n sylwi bod treulio amser i gamu'n ôl yn rheolaidd a myfyrion ar eich arferion a'ch dulliau gweithredu fel arweinydd hybrid yn eich helpu chi i ailfframio eich meddylfryd presennol a chydabod lle allech fabwysiadu meddylfryd twf a allai helpu gydag unrhyw heriau sydd i ddod.

Efallai yr hoffech edrych ar lwyfannau fel LinkedIn i gael y diweddaraf mewn perthynas â'r safbwyntiau cyfredol ynghylch gweithio hybrid, neu archwilio cyrsiau OpenLearn ar agweddau amrywiol ar ddatblygiad proffesiynol.

Mae'r cwrs hwn yn rhan o'r casgliad [Cefnogi gweithio hybrid a thrawsnewid digidol](#), efallai yr hoffech ei archwilio ymhellach.

References

American Psychological Association (2014) *The road to resilience*. Ar gael yma: <https://advising.unc.edu/wp-content/uploads/sites/341/2020/07/The-Road-to-Resiliency.pdf> (Cyrchwyd: 28 Gorffennaf 2022).

Anderson, R.J. ac Adams, W.A. (2019) *Scaling leadership: building organizational capability and capacity to create outcomes that matter most*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Appelo, J. (2011) *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*, Indiana: Addison-Wesley.

- Armstrong, C. (2019) 'The idea that "trust is earned" is a myth', LinkedIn. Ar gael yma: <https://www.linkedin.com/pulse/idea-trust-earned-myth-chris-armstrong-cde-acc-cmf> (Cyrrchwyd: 16 Gorffennaf 2022).
- Boitnott, J. (2015) 'Use these great examples of sports teamwork to grow your business', *Inc.*, 7 Gorffennaf. Ar gael yma: <https://www.inc.com/john-boitnott/business-lessons-from-the-most-amazing-sports-team-work-moments.html> (Cyrrchwyd: 28 Gorffennaf 2022).
- Bove, L.L. (2019) 'Empathy for service: benefits, unintended consequences, and future research agenda', *Journal of Services Marketing*, 33(1), tt. 31–43. Ar gael yma: <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0289> (Cyrrchwyd: 26 Gorffennaf 2022).
- Business Solver (2021) *2021 State of workplace empathy*. Ar gael yma: <https://resources.businessolver.com/c/2021-empathy-exec-summ?x=OE03jO> (Cyrrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Choudhury, P. (2022) 'How "digital nomad" visas can boost local economies', *Harvard Business Review*. Ar gael yma: <https://hbr.org/2022/05/how-digital-nomad-visas-can-boost-local-economies> (Cyrrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Choudhury, P. a Salomon, E. (2020) *GitLab and the future of all-remote work*. Ar gael yma: <https://hbsp.harvard.edu/product/620066-PDF-ENG?Ntt=Gitlab> (Cyrrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- CIPD (2020) *Organisational culture and cultural change*. Ar gael yma: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/working-environment/organisation-culture-change-factsheet#64826> (Cyrrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Coldewey, D. (2022) 'Airbnb commits to fully remote workplace: "Live and work anywhere"', *Techcrunch*. Ar gael yma: <https://techcrunch.com/2022/04/28/airbnb-commits-to-fully-remote-workplace-live-and-work-anywhere/> (Cyrrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Cooks-Campbell, A. (2022) 'The new hybrid culture you need and how to build it', *BetterUp*. Ar gael yma: <https://www.betterup.com/blog/hybrid-culture> (Cyrrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Cooperrider, D. (2021) *Prospective theory: appreciative inquiry: toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation*. s.l.: NRD Publishing.
- Cooperrider, D.L. a Whitney, D.A. (1999) *Appreciative inquiry: a positive revolution in change*, Oakland: Berrett-Koehler Communications.
- Covey, S. (1989) *Seven habits of highly effective people*, Efrog Newydd: Simon a Schuster.
- Cuncic, A. (2022) 'What is active listening?', *Verywell mind*. Ar gael yma: <https://www.verywellmind.com/what-is-active-listening-3024343> (Cyrrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- Dhawan, E. a Chamorro-Premuzic, T. (2018) 'How to collaborate effectively if your team is remote', *Harvard Business Review*. Ar gael yma: <https://hbr.org/2018/02/how-to-collaborate-effectively-if-your-team-is-remote> (Cyrrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- Dimensional Research (2021) *Entering the era of hybrid working: understanding how the workplace must evolve*. Ar gael yma: <https://www.webex.com/content/dam/wbx/us/gated/analyst-report/dimensional-research-entering-the-era-of-hybrid-work-cm-2220.pdf> (Cyrrchwyd: 16 Gorffennaf 2022).
- Dyer, C. a Shepherd, K. (2021) *Remote work: redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce*, Llundain: Kogan Page.

Economist, The (2014) 'Decluttering the company', *The Economist*, 2 Awst. Ar gael yma: <https://www.economist.com/business/2014/08/02/decluttering-the-company> (Cyrchwyd: 28 Gorffennaf 2022).

Friedman, R. (2014) 'What you eat affects your productivity', *Harvard Business Review*. Ar gael yma: <https://hbr.org/2014/10/what-you-eat-affects-your-productivity> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

FT (2020) 'Does working from home make us more or less creative?'. Ar gael yma: <https://www.ft.com/content/2519a4c0-a8f1-4ff9-a1f8-4454306eaa7a> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Gartner (2020) 'Gartner survey reveals 82% of company leaders plan to allow employees to work remotely some of the time'. Ar gael yma: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-07-14-gartner-survey-reveals-82-percent-of-company-leaders-plan-to-allow-employees-to-work-remotely-some-of-the-time> (Cyrchwyd: 14 Gorffennaf 2022).

GoodTherapy (2018) *How are you feeling? Take a minute to HALT for your health*. Ar gael yma: <https://www.goodtherapy.org/blog/how-are-you-feeling-take-minute-halt-for-your-health-0515184> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Graham, J.T. (2022) 'Hybrid working is the new workplace normal', *Sage HR Blog*, 9 Mai. Ar gael yma: <https://blog.sage.hr/hybrid-working-the-new-workplace-normal-hr-workforce/> (Cyrchwyd: 16 Gorffennaf 2022).

Gratton, L. (2021) 'How to do hybrid right', *Harvard Business Review*. Ar gael yma: <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Gratton, L. (2022) *Redesigning work – How to transform your organisation and make hybrid work for everyone*, Penguin Books Ltd.

Guardian, The (2014) 'The coffice: the future of work?'. Ar gael yma: <https://www.theguardian.com/money/shortcuts/2014/jan/05/coffice-future-of-work> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Hancock, B., Schaninger, B. a Weddle, B. (2021) *Culture in the hybrid workplace*. Ar gael yma: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/culture-in-the-hybrid-workplace> (Cyrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).

Hickey, S. ac Osbourne, H. (2022) 'Blue-sky thinking: new rules allow digital nomads to work in the sun', *The Guardian*. Ar gael yma: <https://www.theguardian.com/money/2022/mar/14/blue-sky-thinking-new-rules-allow-digital-nomads-to-work-in-the-sun> (Cyrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).

Hope, A. (2021) 'Losing our sense of control during the pandemic', *CNN Health*. Ar gael yma: <https://edition.cnn.com/2021/03/03/health/losing-control-pandemic-wellness/index.html> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Hougaard, R. (2020) 'From Survive To Thrive: 3 Mindset Shifts That Matter', *Forbes*. Ar gael yma: <https://www.forbes.com/sites/rasmushougaard/2020/06/01/from-survive-to-thrive-3-mindset-shifts-that-matter/?sh=3937d5151f7a> (Cyrchwyd: 11 Awst 2022).

HRD (2017) 'Leadership accountability is a "critical" business issue, research says', *HRD*. Ar gael yma: <https://www.hcamag.com/asia/news/general/leadership-accountability-is-a-critical-business-issue-research-says/149496> (Cyrchwyd: 16 Gorffennaf 2022).

- HRD Connect (2021) *Why active listening is crucial to motivating teams*. Ar gael yma: <https://www.hrdconnect.com/2021/11/11/watch-enabling-highly-productive-teams-in-hybrid-working-2/> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Buddsoddwyr mewn Pobl (dim dyddiad) *Leadership skills: the two types of trust and why you need both*. Ar gael yma: <https://www.investorsinpeople.com/knowledge/leadership-skills-trust/> (Cyrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- Jackson, T. (2020) *Reframing: coping strategies for resilient leaders*. Ar gael yn <https://medium.com/@jacksonlead/reframing-coping-strategies-for-resilient-leaders-eed62b2ce3c6> (Cyrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- Jaffe, D. (2018) 'The essential importance of trust: how to build it or restore it', *Forbes*. Ar gael yma: <https://www.forbes.com/sites/dennisjaffe/2018/12/05/the-essential-importance-of-trust-how-to-build-it-or-restore-it/?sh=727fa9ad64fe> (Cyrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- Janene-Nelson, K. a Sutherland, L. (2020) *Work together anywhere: a handbook on working remotely, successfully, for individuals, teams, and managers*, Wiley.
- Jones, M. (2021) 'Number of new businesses in the UK increases by 14% despite impact of pandemic – outpacing global average', *UHY Hacker Young website*. Ar gael yma: <https://www.uhy-uk.com/insights/number-new-businesses-uk-increases-14-despite-impact-pandemic-outpacing-global-average> (Cyrchwyd: 16 Gorffennaf 2022).
- Joseph, G. (2012) 'The three types of resilience', *Act Resilient Blog*, 28 Awst. Ar gael yn http://www.act-resilient.org/Site/Blog/Entries/2012/8/28_The_Three_Types_of_Resilience.html (Cyrchwyd: 28 Gorffennaf 2022).
- Knell, L. ac O'Mara, S. (2017) *Changing mindsets in organisations, one brain at a time*. Ar gael yma: <https://iedp.cld.bz/Developing-Leaders-issue-26-Spring-2017/10>. (Cyrchwyd: 17 Gorffennaf 2022).
- Krznaric, R. (2015) *Empathy: why it matters, and how to get it*, Llundain: Rider.
- Kuntz, J.C. (2020) 'Resilience in times of global pandemic: steering recovery and thriving trajectories', *International Association of Applied Psychology*. Ar gael yma: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/apps.12296> (Cyrchwyd: 28 Gorffennaf 2022).
- Maier (2022) *Johari's Window; stepping into the unknown*. Ar gael yma: <https://www.maier.co.uk/insights/week-14-joharis-window-stepping-into-the-unknown/> (Cyrchwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- McCarthy, D. (2020) *Learn how to be a collaborative leader*. Ar gael yma: <https://www.thebalancecareers.com/how-to-be-a-collaborative-leader-2275830> (Cyrchwyd: 28 Gorffennaf 2022).
- McGrath, S.K. a Whitty, S.J. (2018) 'Accountability and responsibility defined', *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), tt. 687–707.
- Naoumidis, A. (2019) 'Thinking traps: 12 cognitive distortions that are hijacking your brain', *Mindset Health*. Ar gael yma: <https://www.mindsethealth.com/matter/thinking-traps-cognitive-distortions> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Newton, C. (2022) *Cylchoedd rheolaeth*. Ar gael yma: <https://www.clairernewton.co.za/my-articles/circles-of-control.html> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Ossawa, E. (2019) 'How to build trust and improve communication within agile teams', *DZone*. Ar gael yma:

- <https://dzone.com/articles/how-to-build-trust-and-improve-communication-withi> (Cy-rchwyd: 28 Gorffennaf 2022).
- Pechan, C. (2021) 'Accountability in leadership', *Betterworks*. Ar gael yma: <https://www.betterworks.com/magazine/accountability-in-leadership/> (Cyrcwyd: 16 Gorffennaf 2022).
- Prince, E.S. (2022) 'How hybrid working has transformed our listening skills', *TrainingZone*. Ar gael yma: <https://www.trainingzone.co.uk/deliver/training/how-hybrid-working-has-transformed-our-listening-skills> (Cyrcwyd: 15 Gorffennaf 2022).
- Richards, D. (2018) 'You can control, and you can lead, but you can't do both', *Forbes*. Ar gael yma: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/07/25/you-can-control-and-you-can-lead-but-you-cant-do-both/?sh=7b12d16c5697> (Cyrcwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- Rogers, P. (2020) *A tale of two teams in crisis: different leadership styles, different outcomes*. Ar gael yma: <https://medium.com/agile-outside-the-box/a-tale-of-two-teams-in-crisis-different-leader-ship-styles-different-outcomes-1fabaa61a319> (Cyrcwyd: 28 Gorffennaf 2022).
- Roosen, C. (2020) 'How the ritual of pointing and calling Shisa Kanko embeds us in the world', *Christopher Roosen Adventures in a Designed World*, Ebrill. Ar gael yma: <https://www.christopherroosen.com/blog/2020/4/20/how-the-ritual-of-pointing-and-call-ing-shisa-kanko-embeds-us-in-the-world> (Cyrcwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Ryan, L. (2018) 'Ten ways to build trust on your team', *Forbes*. Ar gael yma: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2018/03/17/ten-ways-to-build-trust-on-your-team/?sh=73655e0a2445> (Cyrcwyd: 28 Gorffennaf 2022).
- Schein, E. (1992) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Spaces (2021) *Can your surroundings make you more creative?*. Ar gael yma: <https://www.spacesworks.com/can-your-surroundings-make-you-more-creative/> (Cyrcwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Spadafora, A. (2022) 'The vast majority of companies still don't have a hybrid work strategy', *TechRadar*. Ar gael yma: <https://www.techradar.com/news/the-vast-majority-of-companies-still-dont-have-a-hybrid-work-strategy> (Cyrcwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Stanier, J., Li, M. ac Anderson, J. (2022) 'What great hybrid cultures do differently', *Harvard Business Review*. Ar gael yma: <https://hbr.org/2022/03/what-great-hybrid-cultures-do-differently> (Cyrcwyd: 6 Gorffennaf 2022).
- Stavros, J.M. a Torres, C. (2018) *Conversations worth having: using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- strategy& (2018) *Where organizational culture is headed: views from 2,000 leaders and employees worldwide*. Ar gael yma: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/global-culture-survey.html> (Cyrcwyd: 7 Gorffennaf 2022).
- TED (2019) *The three secrets of resilient people*, 25 Medi. Ar gael yma: <https://www.youtube.com/watch?v=NWH8N-BvhAw> (Cyrcwyd: 13 Gorffennaf 2022).
- Udoagwu, K. (2021) 'How to keep team morale high during difficult times', *Wrike*. Ar gael yma: <https://www.wrike.com/blog/keep-team-morale-high-difficult-times/> (Cyrcwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Valoir (2020) *The Real Productivity Impact of Remote Work: A Valoir Report*. Ar gael yma: <https://static1.squarespace.com/static/5db8a4995630c6238cbb4c26/t/5ecc114-b250a6a0b1ab056e7/1590432078145/Valoir+Report+-+The+real+productivity+impact+of+remote+work.pdf> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Vanderheyden, K. a De Stobbeleir, K. (2022) 'Seven ways leaders can develop their hybrid skills', *People Management*. Ar gael yma: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1756509/seven-ways-leaders-develop-hybrid-skills> (Cyrchwyd: 27 Gorffennaf 2022).

Vollebregt, M. (2021) 'The first step towards working better together right now: understanding organizational culture'. Ar gael yma: <https://marcvollebregt.medium.com/the-first-step-towards-working-better-together-right-now-understanding-organizational-culture-ce2e15120f30> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Waters, S. (2022) 'Understanding the difference between sympathy and empathy', *BetterUp*. Ar gael yma: <https://www.betterup.com/blog/empathy-vs-sympathy> (Cyrchwyd: 6 Gorffennaf 2022).

Yarritu, I., Matute, H. a Vadillo, M.A. (2014) 'Illusion of control: the role of personal involvement', *Exp Psychol*, 61(1), tt. 38–47.

Acknowledgements

Becky May gyda chefnogaeth Beccy Dresden ac Esther Spring.

Ac eithrio deunyddiau trydydd parti a phan nodir yn wahanol (gweler [telerau ac amodau](#)), mae'r cynnwys hwn ar gael o dan [Drwydded Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](#).

Mae'r deunydd a gydnabyddir isod yn Berchnogol ac fe'i defnyddir dan drwydded (nad yw'n destun y Drwydded Creative Commons). Cydnabyddir y ffynonellau canlynol gyda diolch am ganiatâd i atgynhyrchu deunydd yn y cwrs am ddim hwn:

Delweddau

Delwedd cwrs Andrew Kearton; Alamy Stock Photo

Ffigwr 1: o: Gartner Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time © Gartner.com

Ffigwr 2: o Introducing Organisation Behaviour and Management, Knights, D. ac Willmot, H., © 2007, Thomson Learning.

Ffigwr 3: o 'Continuous Improvement Featured Goal Setting Self-Improvement'; James Clear.

Ffigwr 4: o 'Circles of Control'; Claire Newton

Ffigyrau 5 a 6: o: The Johari Window Exercise - Increase self-awareness and team awareness; Gustavo Razzetti; Ebrill 2019; Fearless Culture

Ffigwr 7: ktsimage; Getty Images

Ffigwr 8: Y Brifysgol Agored

Ffigwr 9: addaswyd o Valente, J. (2020) 'How to conduct the Sailboat retrospective.'

Gwnaethpwyd pob ymdrech i gysylltu â pherchnogion hawlfraint. Os esgeuluswyd unrhyw un yn anfwriadol, bydd y cyhoeddwyr yn hapus i wneud y trefniadau gofynnol ar y cyfle cyntaf.

Peidiwch â cholli cyfle

Os yw darllen y testun hwn wedi eich ysbrydoli i ddysgu mwy, efallai y bydd gennych ddiddordeb mewn ymuno â'r miliynau o bobl sy'n darganfod ein hadnoddau dysgu a chymwysterau am ddim trwy droi at y Brifysgol Agored – www.open.edu/openlearn/free-courses.