

Rheolwyr v Arweinwyr

Arweinwyr: Efallai y bydd arweinwyr yn cyflawni swyddogaethau tebyg i reolwyr, ond maen nhw hefyd yn ysbrydoli ac yn cymell y gweithlu. Mae arweinwyr yn ystyried strategaeth tymor hir, yr heriau sy'n wynebu'r busnes a sut i'w goresgyn.

Rheolwyr: Mae rheolwyr yn rheoli ac yn cyfarwyddo'r gweithlu i ddilyn yr egwyddorion neu'r gwerthoedd a sefydlwyd gan yr arweinwyr.

Mae bod yn arweinydd da yn golygu annog pobl i ddeall eich gweledigaeth a chredu ynddi er mwyn gweithio gyda chi i gyflawni eich nodau. Ar y llaw arall, mae rheoli yn ymwneud yn fwy â gweinyddu a sicrhau bod y pethau dydd i ddydd yn digwydd fel y dylent.

Swyddogaethau Rheoli

- **Cynllunio** – sicrhau mai'r adnoddau gofynnol yw lle mae angen iddynt fod.
- **Arwain** – annog gweithwyr i gyflawni'r dasg ofynnol yn effeithiol.
- **Cydgysylltu** – sicrhau bod gweithwyr/adranau yn gweithio'n effeithlon i gwblhau'r dasg.
- **Swyddogaeth** – trefnu gwahanol adranau fel gwerthiant ac Adnoddau Dynol.
- **Trefnu.**
- **Rheoli.**

Damcaniaeth X a Damcaniaeth Y McGregor

Credai McGregor fod dau fath gwahanol o reolwyr. Mae'n dibynnu ar yr hyn maen nhw'n credu sy'n cymell eu staff orau.

Mae rheolwyr Damcaniaeth X yn credu'r canlynol:	Mae rheolwyr Damcaniaeth Y yn credu:
☹ Dim ond arian sy'n cymell gweithwyr.	☺ Mae gweithio mor naturiol â gorffwys neu chwarae.
☹ Mae gweithwyr yn ddiog ac yn casáu gwaith – nid oes ganddyn nhw fawr o uchelgais.	☺ Nid yw'r gweithiwr nodweddiadol o reidrwydd yn casáu gwaith – mae'n uchelgeisiol ac yn barod i hyfforddi a chyfrannu i wella ei siawns o gael dyrchafiad.
☹ Nid yw gweithwyr am fod yn rhan o'r broses o wneud penderfyniadau.	☺ Ni all gweithwyr gael eu hysgogi gan arian yn unig – mae dulliau eraill yn bodoli i gymell gweithwyr yn hytrach na rheoli a chosbi.
☹ Mae gweithwyr yn hunanol, yn anwybyddu anghenion sefydliadau, yn osgoi cyfrifoldeb ac nid oes ganddyn nhw uchelgais.	☺ Bydd gweithwyr yn fwy effeithlon os cânt eu gadael i'w dyfeisiau eu hunain – mae ymddiriedaeth yn annog cyfrifoldeb.
☹ Mae angen i weithwyr gael eu rheoli a'u cyfarwyddo gan y rheolwyr.	☺ Mae gweithwyr am gyfrannu at wella effeithlonrwydd – maen nhw am gael eu gweld, sylwi, eu gwobrwyo a'u gwerthfawrogi pan fyddan nhw'n gweithio'n dda.
☹ Rhaid goruchwyllo gweithwyr neu bydd ansawdd a maint yr allbwn yn gostwng.	

Canlyniadau arddull reoli Damcaniaeth X:

Mae'r rheolwyr hyn yn credu'r canlynol: nad oes gan weithwyr lawer o uchelgais neu ddim uchelgais o gwbl; bod gweithwyr eisiau cael llonydd; na ddylid cynnwys gweithwyr yn yr amgylchedd busnes ehangach; a bod yn rhaid goruchwyllo gweithwyr er mwyn cynnal ansawdd a maint eu gwaith. Bydd hyn yn cael effaith fawr ar gynllunio a rheoli swyddi.

Yn achos rheolwyr Damcaniaeth X, dyma'r canlyniadau i'r busnes:

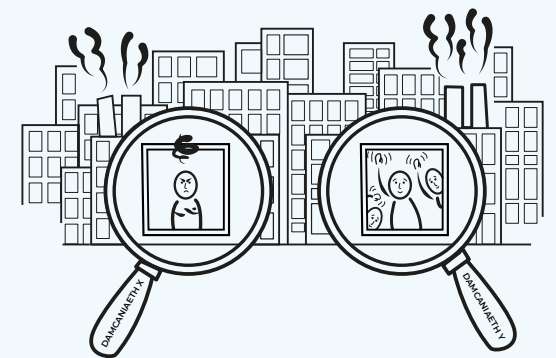
- rheoli dulliau cyfathrebu ffurfiol yn llym
- rhaid cynllunio tasgau er mwyn eu rhannu i'w hunedau symlaf
- rhaid i gyfrifoldebau fod yn eglur a diamwys
- rhaid i oruchwylwyr gynnal ansawdd
- lefel uchel o ddibyniaeth ar benderfyniadau gan uwch reolwyr.

Canlyniadau arddull reoli Damcaniaeth Y:

Mae rheolwyr Damcaniaeth Y yn debygol o greu strwythur agored, gyda llwybrau cyfathrebu ffurfiol ac anffurfiol a phwerau dirprwyedig. Rhoddir cyfrifoldebau ac ystod ehangach o dasgau i weithwyr. Hwyluswyr yw rheolwyr Damcaniaeth Y. Mae'n debygol y bydd rheolwyr yn defnyddio arddull ddemocrataidd – mae hyn wedi'i seilio ar annog cyfranogiad wrth wneud penderfyniadau.

Yn achos rheolwyr Damcaniaeth Y, dyma'r canlyniadau i'r busnes:

- angen cael hyfforddiant
- defnyddio celloedd gweithio – ailstrwythuro dulliau cynhyrchu a gwasanaeth
- sefydlu sianeli cyfathrebu ffurfiol, gyda chyfathrebu fertigol ac ochrol
- strwythurau dyrchafu
- arferion gweithio hyblyg.



Rheoli trwy Amcanion – Peter Drucker

Caiff **amcanion** eu diffinio o fewn sefydliad fel bod y rheolwyr a'r gweithwyr yn cytuno ac yn deall yr hyn y mae angen iddyn nhw ei wneud i'w cyflawni. Mae'n golygu dadansoddi ac isrannu nodau sefydliad yn dargedau ac amcanion ar gyfer is-adrannau, adrannau, rheolwyr ac, yn olaf, gweithwyr.

Trwy gydweithio i gyflawni'r un amcanion, awgrymodd Drucker y byddai gan berchenogion, rheolwyr a gweithwyr strwythur a strategaeth tymor hir eglur sy'n rhoi nodau eglur i'r holl randdeiliaid yn y sefydliad.

Manteision:

- ✓ **Gwell rheolaeth ar y sefydliad gan reolwyr.** Mae rheolwyr yn gwybod pwy sy'n gwneud beth a'r hyn y disgwylir iddynt ei gyflawni Eglurder o ran nodau.
- ✓ **Gwell rheolaeth ariannol.** Mae monitro gwariant a refeniwiau yn rhan o'r broses o osod amcanion. Mae angen egluro unrhyw newidiadau (ac amrywiannau) o ran symiau sydd wedi cael eu cyllidebu ac ymateb iddynt.
- ✓ Mae'n caniatáu i reolwyr **fod yn ymwybodol o'u cyfrifoldebau.** Mae rheolwyr yn ymwybodol o'r hyn y dylent fod yn ei gyflawni a sut mae eu rôl yn cyd-fynd ag amcanion y sefydliad.
- ✓ **Mae gwaith adrannau a rheolwyr wedi'i gydgyssylltu.** Mae pawb yn cydweithio tuag at nod cyffredin.
- ✓ Mae'n gallu **cymell y gweithlu.** Pan fydd rheolwyr ar bob lefel yn rhan o osod amcanion a chytuno arnynt, bydd ganddynt ymrwymiad i sicrhau bod amcanion a nodau yn cael eu cyflawni. Bydd cynnwys yr holl weithwyr yn y broses gyfan o osod nodau yn eu **grymuso**. Bydd hyn yn cynyddu ymrwymiad gweithwyr a'u boddhad yn eu swyddi.
- ✓ Mae'n gallu **gwella systemau cyfathrebu** yn y sefydliad. Bydd y broses o osod a chytuno ar amcanion ynddi'i hun yn golygu cyfathrebu i fyny ac i lawr yr hierarchaeth.

Anfanteision:

- ✗ **Mae rheolwyr yn treulio amser ar y broses o osod amcanion yn hytrach na rheoli'r sefydliad.**
- ✗ Gall yr amgylchedd busnes sy'n newid yn barhaus neu'r cyd-destun y gosodir y nodau ynddo newid dros amser, gan olygu bod yr **amcanion yn afrealistig.**
- ✗ **Diffyg cymhelliant a methiant y berthynas waith.** Os na fydd pob lefel o'r hierarchaeth yn rhan o osod amcanion, mae'n bosibl na fyddant yn ymrwymo iddynt.
- ✗ Gall amcanion gael eu hystyried yn **rhyw fath o reolaeth gan reolwyr.**
- ✗ Gallai sefyllfa godi lle mae rheolwyr yn 'methu gweld y coed gan brennau'. Mae'r **diffyg pwyslais** hwn yn golygu bod rheolwyr yn canolbwyntio ar amcanion tymor byr ac yn anwybyddu'r nodau tymor hir.

Rheoli yn ôl amcanion (MBO)

Adolygu amcanion ar gyfer y busnes cyfan (amcanion corfforaethol)



Gosod amcanion ar gyfer rheoli gwahanol swyddogaethau'r busnes



Gosod amcanion ar gyfer adrannau a gweithwyr unigol



Monitro cynnydd – rheolwyr a gweithwyr yn gwirio i weld a yw'r amcanion yn cael eu cyrraedd



Gwerthuso perfformiad a gwobrwyo os cyrhaeddwyd yr amcanion

Rolau Rheoli

- **Rolau rhyngpersonol** – penodi, terfynu cyflogaeth, hyfforddi, cymell a threfnu.
- **Rolau penderfynu** – mae'r wybodaeth sydd ar gael i reolwyr yn eu galluogi i ddefnyddio eu hawdurdod ffurfiol i wneud penderfyniadau.
- **Rolau gwybodaeth** – gweithredu fel cyfrwng sy'n galluogi gwybodaeth i lifo rhwng is-adrannau/adrannau mewn sefydliad.

Nodweddion Rheolwyr Effeithiol

Mae nifer o nodweddion rheolwyr effeithiol wedi'u hamlygu:

- ysbrydoledig
- empathi
- hunanymwybyddiaeth
- brwdfrydedd
- gweithgar.

Rolau Arweinwyr

Mae bod yn arweinydd da yn golygu annog pobl i ddeall eich gweledigaeth a chredu ynddi er mwyn gweithio gyda chi i gyflawni eich nodau.

Mae rolau arweinwyr yn cynnwys:

- creu gweledigaethau a nodau
- grymuso a dirprwyo
- sefydlu amcanion
- penderfynu ar strwythurau
- creu rolau a swyddi newydd
- rhagweld problemau.

Oherwydd bod angen i arweinwyr arwain a chyflawni nifer o rolau heriol, mae angen i arweinydd feddu ar nifer o nodweddion:

- sgiliau deallusol
- sgiliau rhyngpersonol
- dyheadau realistig
- gweledigaeth
- sgiliau cyfathrebu
- creadigrwydd
- arloesi
- ymrwymiad
- y gallu i amlygu ac ymateb i newidiadau.

Arweinydd da yw un sy'n addasu i anghenion y gweithwyr trwy amlygu problemau a chreu datrysiadau.

Arweinyddiaeth Unbenaethol

Diffiniad: Mae arddull arweinyddiaeth unbenaethol yn un lle mae'r rheolwr yn gosod amcanion, yn dyrannu tasgau ac yn mynnu ufudd-dod.

- Efallai y bydd y grŵp yn ddibynnol ar yr arweinydd.
- Nid yw gweithwyr yn rhan o'r broses benderfynu.
- Mae lefelau uchel o oruchwyliaeth yn nodweddu'r arddull arweinyddiaeth hon.
- Yn aml yn gysylltiedig â lefelau gwael o gymhelliant ymhlith gweithwyr.
- Mwyaf addas mewn argyfwng.
- Byddai arwain milwyr yn y Fyddin yn enghraifft o hyn.

Achlysuron ac amgylchiadau lle gallai fod angen arweinyddiaeth awdurdodol gref:

- ☑ Os nad yw'r gweithlu'n perfformio fel y dylai os oes argyfwng.
- ☑ Mae rhai gweithwyr yn ymateb yn dda i arweinyddiaeth awdurdodol ac nid ydynt am ymgymryd ag unrhyw gyfrifoldeb ychwanegol neu efallai na fyddant yn gallu gwneud hynny.
- ☑ Yn annhebygol y bydd pob gweithiwr yn ymateb mewn ffordd debyg. Mae'n ddigon posibl y bydd rhai'n barod i weithio o dan arweinydd unbenaethol, gan eu bod yn gwybod yn union beth y mae'n rhaid iddynt ei wneud ac nad ydynt am weithredu ar eu menter eu hunain.

Fodd bynnag:

- ☒ Yn aml gall y gweithwyr ddod yn ddibynnol ar arweinydd o'r fath. Mae hyn yn tueddu i rwystro menter ymhlith y gweithlu.
- ☒ Yn aml nid yw'r rhai sy'n cael eu rheoli fel hyn yn hapus gyda'r arweinydd – mae'n ymddangos bod hyn yn wir yma gan fod llawer o weithwyr yn gadael i weithio yn rhywle arall.
- ☒ Mae arweinwyr unbenaethol yn aml yn mynnu lefelau uchel o oruchwyliaeth a gall hyn achosi drwgdeimlad gan y bydd gweithwyr yn tueddu i fod â diffyg cydlyniant ac felly efallai na fyddant i gyd yn tynnu i'r un cyfeiriad i gyflawni nodau'r busnes.
- ☒ Yn aml, nid yw talent yn cael ei chydabod gan reolwyr unbenaethol ac felly gall adnodd dynol gwerthfawr gael ei golli neu ei danddefnyddio.
- ☒ Nid yw cyfathrebu dwy ffordd yn digwydd ac mae'n ddigon posibl y bydd syniadau da a allai helpu'r busnes yn cael eu hanwybyddu.
- ☒ Ni ddefnyddir pobl a allai fod â photensial mawr yn y ffordd orau a gallant adael i gyflawni eu huchelgeisiau.

Arweinyddiaeth Fiwrocrataidd

Rheoli staff, cyfyngiadau tynn ar wneud penderfyniadau, a llawer o ganllawiau a chyfyngiadau. Fe'i defnyddir pan na ellir datblygu sgiliau arwain mewn is-weithwyr. Mae angen rheoli is-weithwyr yn agos; nid yw trosiant llafur uchel yn ormod o anfantais. Fe'i defnyddir hefyd pan fydd yn bwysig ategu pob penderfyniad gyda gwaith papur perthnasol. Nid yw gweithwyr yn cael eu hannog i gymryd rhan.

Fodd bynnag:

- ☒ Mae'r broses o wneud penderfyniadau'n cael ei rhwystro gan waith papur a gwirio ac ail-wirio penderfyniadau a chanlyniadau'n ormodol. Mae'r arweinydd yn rheoli gan ddilyn y rheolau.
- ☒ Mae'n effeithiol os yw gweithwyr yn cyflawni tasgau arferol, ond maen nhw'n colli diddordeb yn eu gwaith ac yn gwneud yr hyn a ddisgwylir ganddynt yn unig.

Arweinyddiaeth Ddemocrataidd

Diffiniad: Mae arddulliau arwain democrataidd yn annog gweithwyr i gymryd rhan yn y broses o wneud penderfyniadau:

- Mae arweinydd democrataidd yn dirprwyo llawer iawn, yn trafod materion, yn gweithredu ar gyngor ac yn esbonio'r rhesymau dros benderfyniadau.
- Mae arweinyddiaeth ddemocrataidd yn golygu rhedeg busnes neu adran ar sail penderfyniadau y mae'r mwyafrif yn cytuno arnyn nhw.
- Gall fod yn ddarbwyllol - mae arweinydd yn gwneud penderfyniad ac yna'n perswadio eraill yn y sefydliad ei fod yn syniad da.
- Gall fod yn ymgynghorol - mae'r arweinydd yn ymgynghori ag eraill cyn gwneud penderfyniad ac yn ystyried eu barn.
- Gofynnir am sgiliau cyfathrebu da i arwain yn ddemocrataidd ("rydym wrth ein bodd yn siarad...").

Manteision posibl:

- ☑ Mae ymchwil yn awgrymu bod penderfyniadau gwell yn cael eu gwneud gan fod rheolwyr yn gallu defnyddio profiad a gwybodaeth y rhai sy'n gweithio yn y sefydliad. Gallant fabwysiadu syniadau amrywiaeth eang o weithwyr.
- ☑ Mae gweithwyr sy'n ymwneud â'r broses o wneud penderfyniadau yn debygol o fod â mwy o gymhelliant ac maen nhw'n fwy tebygol o dderbyn y penderfyniadau a wneir. Mae gweithwyr brwdfrydig yn debygol o fod yn fwy cynhyrchiol, bod â llai o absenoliaeth a bod yn fwy ymroddedig i'w gwaith.
- ☑ Mae'n ymddangos bod gweithwyr yn ymddiried yn arweinwyr democrataidd ac yn fwy parod i gynnig syniadau newydd a chreadigol o'u gwirfodd ("Rydyn ni mor hapus bod gennym ni swyddfeydd sy'n llawn arbenigwyr ...").
- ☑ Angen cyfathrebu dwy ffordd da – mae angen i'r arweinydd allu esbonio syniadau'n glir a deall unrhyw adborth a gânt.
- ☑ Yn fwy effeithiol oherwydd bod rheolwyr yn gallu 'manteisio ar' syniadau gweithwyr a all fod yn arloesol, yn wybodus neu'n brofiadol. Mae hyn yn arwain at well penderfyniadau.
- ☑ Yn fwy effeithiol oherwydd bod gweithwyr yn debygol o fod yn fwy ymroddedig a brwdfrydig i dderbyn penderfyniadau a wneir gyda'u cymorth.
- ☑ Yn fwy effeithiol oherwydd bod gweithwyr yn fwy tebygol o wirfoddoli syniadau newydd a chreadigol heb ofni beirniadaeth nac ôl-effeithiau.
- ☑ Yn fwy effeithiol gan ei fod yn grymuso gweithwyr ac yn arwain at, o bosibl, wneud penderfyniadau gwell.

Fodd bynnag:

- ☒ Gall gwneud penderfyniadau mewn ffordd democrataidd gymryd llawer mwy o amser i'w wneud gan y gellir cynnal ymgynghoriad hir.
- ☒ Efallai na fydd arweinyddiaeth ddemocrataidd yn ddefnyddiol pe bai busnes mewn argyfwng, pan fydd angen gwneud penderfyniadau unbenaethol cyflym – gallai arwain at benderfyniadau'n cymryd llawer mwy o amser i'w gwneud gan y gellir cynnal ymgynghoriadau hir.
- ☒ Er y gallai gweithlu mwy medrus fod yn fwy cynhyrchiol pan ofynnir am eu barn, efallai y byddai'n well ganddyn nhw arddull arwain *laissez-faire*, gyda mwy o gyfrifoldeb am wneud eu penderfyniadau eu hunain.
- ☒ Gall arddulliau arwain democrataidd arwain at ddryswch arwain at ddryswch wrth i faint y grŵp gynyddu, oherwydd gall cyfathrebu fod yn anoddach.
- ☒ Mae'n well gan rai grwpiau o weithwyr gael eu cyfarwyddo yn hytrach na chyfrannu, oherwydd diffyg diddordeb neu oherwydd eu bod yn credu bod rheolwyr yn cael eu talu i wneud penderfyniadau ac ysgwyddo'r cyfrifoldeb.
- ☒ Efallai na fydd arweinyddiaeth ddemocrataidd yn addas i rai amgylchiadau – efallai y bydd argyfwng yn gofyn am arddull unbenaethol er mwyn cyflawni tasgau'n gyflym i atal y sefyllfa rhag gwaethygu ymhellach.

Arweinyddiaeth *Laissez-Faire*

Diffiniad: Mae arweinyddiaeth *laissez-faire* yn digwydd pan nad oes gan yr arweinydd lawer o fewnbwn, gan adael llawer o redeg y busnes i'r staff, gan ganiatáu iddyn nhw gynnal gweithgareddau'n rhydd o fewn cyfyngiadau eang.

Manteision posibl:

- ☑ awyrgylch hamddenol
- ☑ gweithwyr yn cael gwneud eu penderfyniadau eu hunain, o fewn cyfyngiadau
- ☑ prin yw'r canllawiau a'r cyfyngiadau (a ddefnyddir pan ellir ymddiried yn yr is-drefnwyr i weithio ar eu menter eu hunain)
- ☑ gweithwyr yn cael eu hannog i fod yn greadigol ac yn ddychmygus.

Fodd bynnag:

- ☒ Er bod gweithwyr yn cyflawni gweithgareddau'n rhydd o fewn cyfyngiadau eang, fel arfer mae diffyg arweiniad a chyfeiriad. Gall hyn arwain at gynhyrchedd isel gan nad oes gan rai gweithwyr y cymhelliant i weithio'n galed.
- ☒ Tuedda'r cyfathrebu i fod yn llai strwythuredig a gellir colli manteision cyfathrebu da rhwng gweithwyr.
- ☒ Efallai y bydd gweithwyr yn teimlo eu bod wedi cael eu 'taflu i mewn yn y pen dwfn' os yw tasgau wedi'u dirprwyo heb lawer o ganllawiau a chyfarwyddiadau.
- ☒ Gall anghwrteisi i gwsmeriaid ddigwydd o ganlyniad i ddiffyg hyfforddiant gwasanaeth i gwsmeriaid, neu straen, oherwydd nid yw'r gweithwyr yn siŵr sut i weithredu'r cyfarpar yn gymwys.
- ☒ Gall rhai gweithwyr golli cymhelliant os nad ydyn nhw'n hoffi'r ffordd anstrwythuredig y mae'n rhaid iddyn nhw gyflawni eu swyddi.
- ☒ Nid yw'n gweithio'n dda os yw'r gweithwyr yn newydd gymhwyso ac yn brin o hyder. Er y byddai rhai staff yn gwerthfawrogi'r rhyddid a'r cwmipas i ddangos eu galluoedd, mae'n ymddangos nad yw'r pedwar sydd wedi'u penodi yn gwneud hynny.

Model Wrth Gefn Fiedler

Diffiniad: Mae'r model yn nodi nad oes un arddull arweinyddiaeth orau. Yn hytrach, mae effeithiolrwydd arweinydd yn seiliedig ar y sefyllfa. Mae hyn o ganlyniad i ddau ffactor:

1. **Arddull arwain** – personoliaeth yr arweinwyr sy'n pennu eu harddull arwain.
2. **Rheolaeth sefyllfaol** – dyma faint o reolaeth a dylanwad y mae'r sefyllfa'n ei roi i arweinwyr dros ymddygiad eu grŵp, y dasg a'r canlyniad.

ARDDULL ARWAIN

Er mwyn amlygu arddull arwain rheolwr, gofynnodd Fiedler iddynt lenwi holiadur am yr unigolyn yr hoffent weithio gydag ef leiaf (gweler isod). Cyfeiriwyd at hyn fel 'Graddfa'r Cydweithiwr Lleiaf Ffaffriedig' neu LPC (Least Preferred Co-worker). Defnyddiwyd y raddfa hon i amlygu dau fath o arddull arwain:

- Roedd sgôr uchel o 64 neu fwy yn dangos **unigolyn LPC uchel**; cyfeirir at unigolyn o'r fath fel un sy'n cael ei **gymell gan berthynas**. Mae'r arweinydd hwn yn ystyried bod pobl eraill yn gymharol ddymunol, diwyd neu ddiwyll, hyd yn oed os yw'n ei chael hi'n anodd gweithio gyda nhw.
- Roedd sgôr o 57 neu is yn dangos **unigolyn LPC isel**. Cyfeirir at y math hwn o unigolyn fel un sy'n cael ei **gymell gan dasg**. Mae'r arweinydd hwn yn ystyried ei gydweithiwr mewn ffordd negyddol, yn benderfynol o gyflawni'r gwaith ac yn credu bod cydweithiwr gwael yn wael ym mhob ffordd bron.
- Mae sgôr ganolig yn ei gwneud hi'n anodd amlygu i ba grŵp y mae'r unigolyn yn perthyn.

Mae'r model yn dweud bod arweinwyr sy'n canolbwyntio ar dasgau fel arfer yn ystyried eu LPCs yn fwy negyddol, gan arwain at sgôr is. Galwodd Fiedler yr arweinwyr hyn yn arweinwyr LPC isel. Dywedodd fod LPCs isel yn effeithiol iawn wrth gwblhau tasgau. Maen nhw'n gyflym i drefnu grŵp i gyflawni tasgau a phrosiectau. Mae meithrin perthynas yn flaenoriaeth isel.

Fodd bynnag, mae arweinwyr sy'n canolbwyntio ar berthynas fel arfer yn gweld eu LPCs yn fwy cadarnhaol, gan roi sgôr uwch iddyn nhw. Mae'r rhain yn arweinwyr LPC uchel. Mae LPCs uchel yn canolbwyntio mwy ar gysylltiadau personol, ac maen nhw'n dda am osgoi a rheoli gwrthdaro. Maen nhw'n gallu gwneud penderfyniadau cymhleth yn well.

RHEOLAETH SEFYLLFAOL (PLEIDIOLDEB SEFYLLFAOL)

Mae hyn yn dibynnu ar dri ffactor penodol:

- **Cysylltiadau Arweinydd-Aelod** – dyma lefel yr ymddiriedaeth a'r hyder sydd gan eich tîm ynoch chi. Mae arweinydd y gellir ymddiried ynddo fwy ac sydd â mwy o ddylanwad o fewn y grŵp mewn sefyllfa fwy ffafriol nag arweinydd nad oes ymddiried ynddo.
- **Strwythur y Dasg** – mae hyn yn cyfeirio at y math o dasg rydych chi'n ei gwneud: yn glir ac yn strwythuredig, neu'n annelwig a heb strwythur. Mae tasgau anstrwythuredig, neu dasgau lle nad oes gan y tîm a'r arweinydd fawr o wybodaeth am sut i'w cyflawni, yn cael eu hystyried yn anffafriol.
- **Pŵer Sefyllfa'r Arweinydd** – dyma faint o bŵer sydd gennych i gyfarwyddo'r grŵp a darparu gwobr neu gosb. Y mwyaf o bŵer sydd gennych, y mwyaf ffafriol yw eich sefyllfa. Mae Fiedler yn nodi bod y pŵer naill ai'n gryf neu'n wan.

Nid oedd Fiedler yn credu bod arweinwyr yn dda iawn am newid neu hyd yn oed addasu eu harddull, gan ei gwneud yn anodd i arweinwyr newid eu dull o weddu i amgylchiadau sy'n newid.

Wright a Taylor

Credai Wright a Taylor ei bod yn bosibl gwella perfformiad arweinydd trwy addysg. Nododd Wright a Taylor ddau fwch penodol mewn dulliau presennol o astudio arweinyddiaeth:

- Yn gyntaf, does **dim digon o bwyslais ar yr hyn y mae arweinwyr yn ei wneud** mewn gwirionedd pan fyddant yn rhyngweithio â'u his-weithwyr
- Yn ail, **anwybyddir lefelau o fedrusrwydd i raddau helaeth**.

Canolbwyntiodd Wright a Taylor ar **wella sgiliau arwain**. Gwnaethant hyn trwy greu rhestr wirio ar gyfer gwella perfformiad gwaith.

- Mae'r sgiliau yr oedd angen i arweinwyr eu **dysgu yn rhai llafar a di-eiriau**.
- Ar yr un pryd, mae angen i arweinwyr wella eu gallu i nodi'r hyn sydd angen ei wneud mewn unrhyw sefyllfa waith benodol a hefyd i ddatblygu canfyddiad a gwerthusiad cywir o bobl a digwyddiadau – mae angen iddyn nhw allu **addasu i wahanol sefyllfaoedd**.

Roedden nhw'n credu mai gallu a chymhelliant yw'r ffactorau allweddol. Ni fydd unigolyn yn cyflawni tasg yn dda oni bai ei fod am ei wneud a bod ganddo'r gallu angenrheidiol i'w wneud. Os nad yw unigolyn yn perfformio'n dda, bydd angen i'r arweinydd siarad â nhw i ddarganfod pam, yna bydd angen iddo ddod o hyd i ffyrdd medrus o ddylanwadu ar eu hymddygiad.

Lluniodd Wright a Taylor restr wirio er mwyn helpu arweinwyr i ddadansoddi problemau yn ymwneud â pherfformiad. Nid oeddent yn disgwyl y byddai'r rhestr wirio yn dod o hyd i'r ateb i'r broblem – ei phrif ddiben yw darparu dull o feddwl am broblem yn systematig. Roeddent hefyd yn pwysleisio y dylai unrhyw ddatrysiaid posibl gael ei ystyried ar sail cost a budd gan na fyddai'n synhwyrol gwario mwy arno na'r arbedion tebygol y byddai'n eu cynhyrchu.