



## Adroddiad Ymchwil

---

### Arwain Busnesau Bach yng Nghymru: Rhaglen LEAD Cymru 2010-2012

---



Prifysgol Abertawe  
Swansea University



PRIFYSGOL  
**BANGOR**  
UNIVERSITY



Andrew Henley  
Karen Jones  
Heather Norbury  
Sally Sambrook  
2012

## Awduron

---

### **LEAD Cymru Abertawe**

Ystafell 107 Techniw m Digidol

Prifysgol Abertawe

Parc Singleton,

Abertawe,

SA2 8PP

[info@leadwales.co.uk](mailto:info@leadwales.co.uk)

01792 606738

### **LEAD Cymru Bangor**

Y Ganolfan Weinyddol

Ysgol Fusnes Bangor

Ffordd y Coleg

Bangor,

LL57 2DG

[lead@bangor.ac.uk](mailto:lead@bangor.ac.uk)

01248 382530

## Crynodeb Gweithredol

---

Mae rhaglen LEAD Cymru yn cael ei hariannu gan Gronfa Gymdeithasol Ewrop, Llywodraeth Cymru, Prifysgolion Abertawe a Bangor i ddarparu rhaglen ddatblygu arweinyddiaeth ar gyfer perchnogion-reolwyr busnesau bach a chanolig, gan gynnwys rhai rheolwyr gyfarwyddwyr o fentrau cymdeithasol yn Rhanbarth Cydgyfeirio Gorllewin Cymru a'r Cymoedd. Mae'r adroddiad hwn yn darparu asesiad o effaith y rhaglen, yn seiliedig ar brofiadau dros 300 o gyfranogwyr rhwng 2010 a 2012, y mae 166 ohonynt wedi cwblhau'r rhaglen.

Mae'r rhaglen yn defnyddio model a ddatblygwyd gan Ysgol Reolaeth Prifysgol Lancaster, a gyflwynwyd eisoes ar draws Gogledd Orllewin Lloegr, ac a ariennir gan gyn-Asiantaeth Ddatblygu Ranbarthol y Gogledd Orllewin. Llywiwyd cynllun y rhaglen gan ymchwil blaenorol i brofiad perchnogion busnesau bach. Mae'r ymchwil hwn yn amlygu'r ffaith bod twf busnesau bach yn cael ei gyfyngu'n aml gan arweinydd ynysig, sgiliau dirprwyo anwastad, diffyg cyfle ar gyfer meddwl yn strategol, ac amheuaeth o addysg reolaeth ffurfiol. Mae cynllun y rhaglen yn cynnwys ystod o ddulliau dysgu, gan gynnwys dosbarthiadau meistr ffurfiol, ond mae'n pwysleisio dysgu ar leoliad a dysgu drwy brofiad drwy gynnwys dysgu gweithredol, hyfforddiant a chysgodi busnes ac ymarferion cyfnewid.

Hyd yn hyn, mae'r cyfranogwyr sydd wedi dilyn y rhaglen, o bob oed ac o bob math o gefndir addysgol. Mae 60% heb unrhyw brofiad o addysg uwch. Mae 36% yn ferched. Maent yn dod o bob rhan o'r sector busnes ac maent yn fras yn gynrychioliadol o'r boblogaeth fusnes yng Nghymru. Mae busnesau gweithgynhyrchu yn cael eu gorgynrychioli. Ar gyfartaledd, 15 o weithwyr yw maint y busnes. Mae rhai o'r cyfranogwyr yn dod o fentrau cymdeithasol.

Mae'r rhan fwyaf o'r cyfranogwyr eisiau "canolbwyntio ar dwf", gan adlewyrchu amcanion recriwtio'r rhaglen. Mae rhai'n awyddus i ddatblygu strategaethau newid cyfeiriad er mwyn cwrdd â heriau masnachu diweddar. Fodd bynnag, yn unol ag ymchwil blaenorol, mae nifer yn adrodd eu bod yn teimlo bod twf yn cael ei gyfyngu gan anallu i ganolbwyntio ar strategaeth. Mae rhai eisiau adennill brwdfrydedd a gollwyd. Mae'r mwyafrif helaeth yn dweud bod eu disgwyliadau cychwynnol o'r rhaglen yn cael eu bodloni. Mae cyfranogwyr yn sôn eu bod yn cael eu siomi ar yr ochr orau gan fuddion rhwydweithio gyda chymheiriaid, ar ôl meddwl i ddechrau na fyddent yn cael y profiad hwn.

O ran yr effaith ar y cyfranogwyr fel arweinwyr busnes, y canfyddiadau mwyaf cyffredin sy'n cael eu crybwyll yw bod cyfranogiad yn y rhaglen wedi gwella lefelau personol o hunanhyder ac wedi helpu nifer o berchnogion-reolwyr i sicrhau gwell cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith. O ran hynny, mae cynllun "cyfnod rhyddhau" y rhaglen yn gorfodi cyfranogwyr i fynd i'r afael â'r pryderon sydd wrth wraidd diffyg dirprwyo a chanolbwyntio'n ormodol ar fanion busnes. Mae buddion pellach yn ymwneud ag arddull arweinyddiaeth. Mae cyfranogwyr yn adrodd eu bod wedi dysgu gwell hunanymwybyddiaeth o'u rôl arweinyddiaeth o fewn eu sefydliadau a'u bod yn meddwl yn feirniadol ynglŷn â natur eu harddull arweinyddiaeth. Yn benodol, mae cyfranogwyr yn adrodd eu bod wedi ennill sgiliau cyfathrebu gwell, gyda gweithwyr a gyda rhanddeiliaid allanol eraill. Maent hefyd yn crybwyll cyflwyno dulliau ac arferion cyfathrebu gwell.

Mae 45% o'r cyfranogwyr yn adrodd bod y rhaglen yn cyfrannu at y gwaith o ddatblygu cynllun strategol ar gyfer eu busnes. Mae cymryd rhan yn y rhaglen yn gysylltiedig â chynnydd cyfartalog mewn trosiant busnes o £ 93,000 y flwyddyn. Mae hyn yn cyfateb i dwf o 26%. Yn sgil hyn, mae busnesau sy'n cymryd rhan yn y rhaglen wedi creu 2.3 o swyddi newydd ar gyfartaledd. Hyd yn hyn, amcangyfrifir bod cyfranogwyr wedi ychwanegu 300 o swyddi newydd i economi Cymru.

Mae'n amlwg bod cyfranogwyr yn gwerthfawrogi'r amrywiaeth o ddulliau dysgu. Mae dosbarthiadau meistr ffurfiol yn boblogaidd, fodd bynnag mae cymryd rhan mewn setiau dysgu gweithredol a rhyngweithiadau dysgu cymheiriaid-i-gymheiriaid hefyd yn cael eu nodi fel rhai hynod effeithiol. Mae llai o gyfranogwyr yn dweud iddynt gael manteision sylweddol gan gysgodi un-i-un a gweithgareddau cyfnewid. Mae'n glir fodd bynnag, bod gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth llwyddiannus ar gyfer perchnogion busnesau bach yn dibynnu'n llwyr ar gydbwysedd ac ystod y gweithgareddau dysgu, er mwyn manteisio ar yr ystod o arddulliau dysgu sydd yn cael eu ffafrio gan y cyfranogwyr. Mae arddull ffurfiol "o'r brig i lawr" yn unig tuag at ddysgu'n annhebygol o fod yn effeithiol yn achos busnesau bach.

## Cynnwys

## Tudalen

Adran 1:	Cyflwyniad	1
Adran 2:	Cefndir Rhaglen LEAD Cymru	2
Adran 3:	Portread o Gyfranogwyr LEAD Cymru	4
Adran 4:	Disgwyliadau Busnesau sy'n Cymryd Rhan	8
Adran 5:	Effaith ar yr Arweinydd Busnes	11
Adran 6:	Arddull Arweinyddiaeth	14
Adran 7:	Yr Amgylchedd Busnes a Gweithgarwch Economaidd	17
Adran 8:	Dulliau Dysgu ac ymrwymiad perchnogion busnesau bach a chanolig	20
Adran 9:	Casgliad	23

# 1 Cyflwyniad

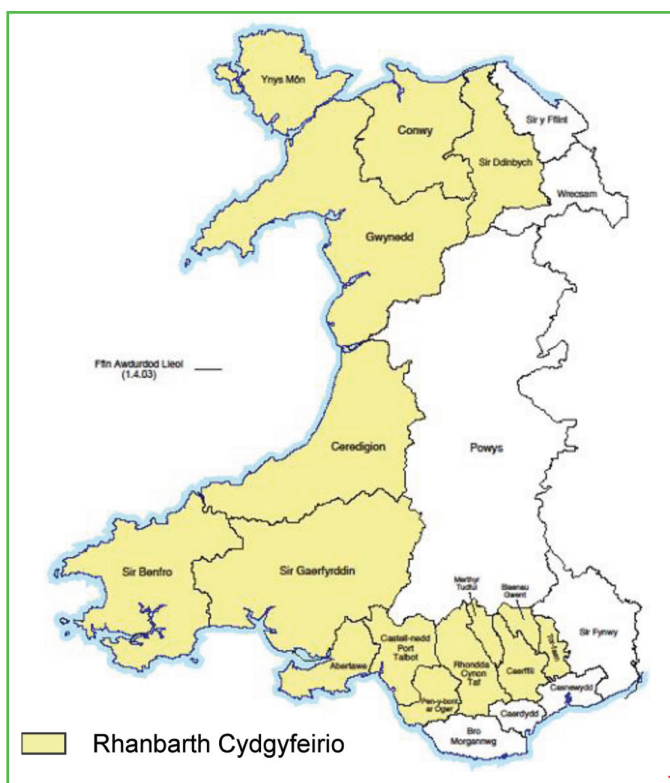
Mae Rhaglen LEAD Cymru yn rhaglen ddatblygu arweinyddiaeth a busnes ar gyfer perchnogion-reolwyr mentrau bach a chanolig (BBaChau), gan gynnwys rhai rheolwyr gyfarwyddwyr mentrau cymdeithasol, yng Nghymru. Mae'r rhaglen yn cael ei hariannu gan y Gronfa Gymdeithasol

Ewropeaidd ar gyfer rhanbarth Cydgyfeirio Gorllewin Cymru a'r Cymoedd yn ystod y cyfnod 2009 i 2015. Dechreuodd y rhaglen ym mis Ionawr 2010 a hyd yma mae dros 300 o gyfranogwyr wedi cwblhau neu'n dilyn y rhaglen.

Mae'r adroddiad hwn wedi cael ei ysgrifennu gan aelodau o'r tîm sy'n cyflwyno rhaglen LEAD Cymru, ac sydd â chyfrifoldeb dros ymchwil a gwerthuso. Ei nod yw darparu asesiad dros dro o fanteision ac effaith y rhaglen. Seilir yr asesiad hwn ar ddata meintiol ac ansoddol, a ddaw o ymatebion gwaelodlin unigol ac holiaduron wrth ymadael, a chyfweliadau trylwyr gyda chyfranogwyr yn fuan ar ôl iddynt gwblhau'r rhaglen. Yn ogystal, mae'r ffynonellau data hyn yn cael eu hategu gan wybodaeth o gyfres o sesiynau adborth a myfyrio i gyfranogwyr sy'n cael eu cynnal wrth i'r rhaglen fynd yn ei blaen.

Dylai'r canfyddiadau yn yr adroddiad hwn gael eu ystyried fel rhai dros dro gan eu bod yn deillio o wybodaeth a gafwyd yn bennaf gan y 166 cyfranogwyr cyntaf i gwblhau'r rhaglen. Mae'r rhain yn cynrychioli 28% yn unig o gyfanswm o 600 o

fusnesau a gafodd eu targedu i gwblhau'r rhaglen erbyn 2015. Serch hynny, rydym yn credu bod y canfyddiadau cynnar yn yr adroddiad hwn yn darparu mewnwelediad pwysig i werth posib cefnogaeth estynedig i ddatblygu rheolaeth ac arweinyddiaeth ar gyfer perchnogion busnesau bach a chanolig a all lywio polisi yn y dyfodol ar gyfer cefnogi busnesau bach a chanolig a dylunio rhaglenni penodol. Mae'r adroddiad hwn yn ategu dadansoddiadau diweddar eraill ar effaith datblygu rheolaeth ac arweinyddiaeth.<sup>1</sup>



1 Er enghraifft: Elina Meliou a Barry Kennard, *The Impact of Leadership and Management Development on Organisations*, Leadership and Management Wales, 2012; Richard McBain, Abby Ghobadian, Jackie Switzer, Petra Wilton, Patrick Woodman a Gemma Pearson, *The Business Benefits of Management and Leadership Development*, Chartered Management Institute, 2012

## 2 Cefndir Rhaglen LEAD Cymru

*“Mae rhedeg busnes yn unig achos bod popeth ar eich ysgwyddau chi yn y pen draw.”*

*“Rwy’n gwybod mai un o’r pethau ro’n i arfer bod yn wael am wneud a dwi dal ddim yn wych am wneud, ond rwy’n gwella, yw gofyn i bobl i wneud pethau.”*

*“... os oedd yna un prif wendid, fy sgiliau arweinyddiaeth yw hwnnw, ond rwy’n meddwl fy mod yn delio gyda hynny nawr. O ddifrif. Rwy’n credu i’r rhaglen bwysleisio, chi’n gwybod, nad ydych chi’n ynys: mae’n rhaid i chi gael help. Rych chi’n gwybod nad oes modd i chi jest dweud ‘O fe wna’f i’r peth fy hunan’.”*

Mae rhaglen LEAD Cymru ar ffurf cynllun a ddatblygwyd rhwng 2004 a 2006 gan Ysgol Reolaeth Prifysgol Lancaster.<sup>2</sup> Mae model LEAD (“Leading Enterprise and Development” - Arwain Menter a Datblygiad) wedi cael ei gyflwyno i dros 1000 o berchnogion a rheolwyr busnesau bach a chanolig ar draws Gogledd Orllewin Lloegr rhwng 2008 a 2012 gyda chymorth ariannol oddi wrth gyn-Asiantaeth Ddatblygu Ranbarthol y Gogledd Orllewin. Yng Nghymru, mae LEAD yn cael ei gyflwyno drwy ganolfannau yn yr Ysgol Fusnes ac Economeg ym Mhrifysgol Abertawe ac Ysgol Fusnes Bangor ym Mhrifysgol Bangor, fodd bynnag, mae rhai grwpiau LEAD Cymru hefyd yn cael eu cyflwyno o bell mewn mannau eraill o fewn Rhanbarth Cydgyfeirio Gorllewin Cymru a’r Cymoedd.

Cafodd cynllun rhaglen LEAD ei lywio gan waith ymchwil i brofiadau arweinyddiaeth a rheolaeth perchnogion busnesau bach a chanolig.<sup>3</sup> Mae’r ymchwil hwn yn tynnu sylw at y canlynol fel nodweddion sy’n diffinio arweinyddiaeth o fewn busnesau bach:

- Ymdeimlad o unigrwydd a brofir gan lawer o berchnogion busnes, yn enwedig y rhai sy’n gweithredu fel unig berchnogion;
- Amheuaeth o raglenni dysgu ffurfiol, megis yr MBA, gan fod y rhain yn cael eu hystyried fel rhaglenni sy’n canolbwyntio ar anghenion rheolwyr canol mewn sefydliadau mawr a allai fod â lefelau llawer uwch o ymgysylltiad blaenorol gydag addysg ffurfiol, yn enwedig addysg reolaeth;<sup>4</sup>
- Diffyg hyder wrth ddirprwyo cyfrifoldeb yn effeithiol i weithwyr; a
- Chyfyngiadau ar feddwl yn strategol yn sgil pwysau materion gweithredol dydd i ddydd.

Arweiniodd yr ystyriaethau hyn at ddatblygu rhaglen 10 mis o hyd a adeiladwyd o gylch fframwaith o weithgareddau a gynlluniwyd i wella dysgu ar leoliad (dysgu a ddeilliodd o’r gweithgaredd, diwylliant neu’r cyd-destun) ac i hybu creu gwahanol fathau o leoliadau ar gyfer dysgu. Mae’r rhain yn cwmpasu dysgu ffurfiol, yn ogystal â dysgu o brofiadau

<sup>2</sup> Colin Wren and Jonathan Jones, *Ex Post Evaluation of the LEAD Programme*, Lancaster University Management School, July 2006.

<sup>3</sup> Steve Kempster a Gerald Watts, *The Entrepreneur as Leader: an exploration of leadership development amongst small business owner-managers*. Papur a gyflwynwyd yng Nghynhadledd 25ain Cwmnïau Bach yr ISBA, 2002.

<sup>4</sup> Allan Gibb, Meeting the development needs of owner managed small enterprise: a discussion of the centrality of action learning, *Action Learning: Research and Practice*, 2009, 6(3): 209-227.

a dysgu gan gymheiriaid.<sup>5</sup> Mae'r ystod o weithgareddau dysgu o fewn y rhaglen yn cynnwys dosbarthiadau meistr [sy'n cwmpasu arweinyddiaeth a phynciau busnes cysylltiedig], setiau dysgu gweithredol<sup>6</sup> a hyfforddiant, yn ogystal â chysgodi busnesau a phrosiectau cyfnewid o fewn y grŵp cymheiriaid. Darperir cyfleon rheolaidd ar gyfer dysgu a myfyrio, yn lle'r gweithgareddau asesu mwy ffurfiol a allai ddigwydd o fewn rhaglen ddatblygu rheolaeth draddodiadol achrededig. Mae cyfranogwyr yn cael aelodaeth o e-fforwm ddiogel sy'n caniatáu mynediad i adnoddau'r rhaglen a chyfle i drafod ac maent yn cael eu hannog i gynnal yr egwyddor o onestrwydd a chyfrinachedd. Mae cyfranogwyr yn cael eu recriwtio mewn grwpiau o rhwng 20 a 28 mewn nifer.

Mae cyfranogwyr yn gymwys os oes ganddynt gyfran berchnogaeth mewn menter fach neu ganolig ei maint (sy'n cael ei ddiffinio fel llai na 250 o weithwyr), neu'n gweithio fel rheolwr gyfarwyddwr menter gymdeithasol. Ar ôl cwblhau rhaglen LEAD Cymru, mae achredu yn cael ei ddarparu gan un o gyrff annibynnol y DU sy'n achredu addysg reolaeth.

*Gweithgareddau a gynlluniwyd i wella dysgu ar leoliad ac i hybu creu ystod o leoliadau dysgu gan gwmpasu dysgu ffurfiol, yn ogystal â dysgu trwy brofiad a dysgu gan gymheiriaid.*

---

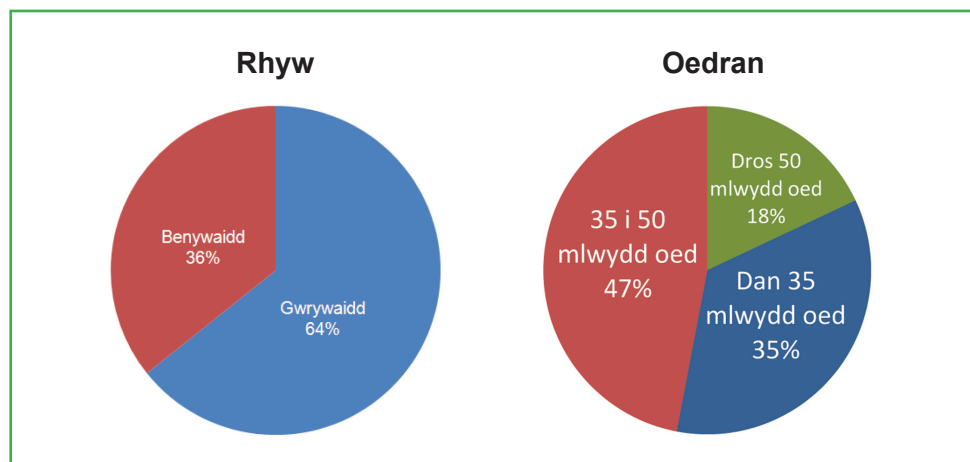
<sup>5</sup> Ceir disgrifiad ac asesiad llawn yn Sue Smith, *SME Leaders' Learning in Networked Learning: An Actor-network Theory and Communities of Practice Theory Informed Analysis*, Traethawd PhD, Prifysgol Lancaster, 2011.

<sup>6</sup> Mae Setiau Dysgu Gweithredol yn fodd o ddysgu sy'n seiliedig ar drefnu gwaith o fewn grŵp bach. Mae cyfranogwyr yn cymryd eu tro o fewn y grŵp i gyflwyno pwnc busnes ac mae gweddill y grŵp yn cefnogi archwilio opsiynau ar gyfer mynd i'r afael â'r pwnc gan ddefnyddio holi pen agored.

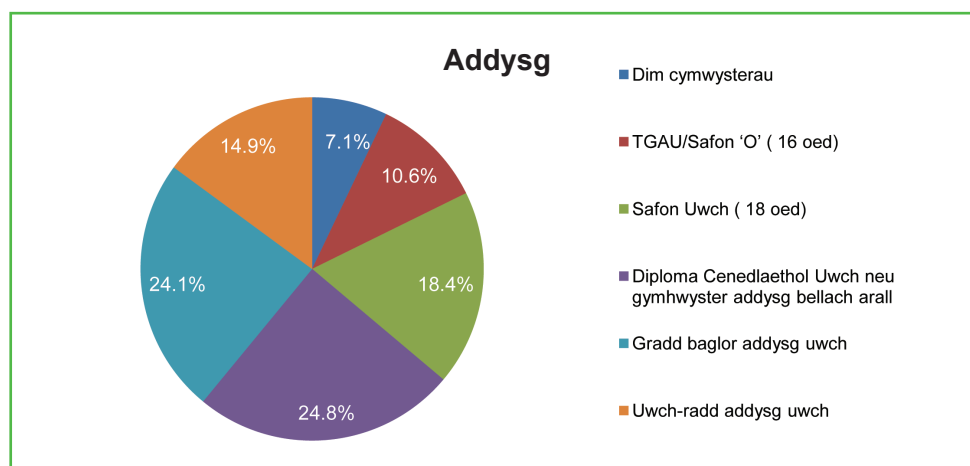
### 3 Portread o Gyfranogwyr LEAD Cymru

*“Y peth arall ‘rwyf yn meddwl oedd yn wirioneddol bwysig oedd yr aelodau eraill, eu profiadau, y ffordd yr oedden nhw’n gwneud pethau. Un o’r pethau annisgwyl oedd y ‘bobl ifanc’ fel y byddwn yn eu galw, y bois oedd yn 25 ac yn iau. Yr ynni a’r mewnbwn roedden nhw’n medru ei gyfrannu, y syniadau a’r ysbryd ‘gung-ho’. Fe wnaeth hynny wir roi hwb i mi ac roedd eu cyfraniad yn hynod o ystyried eu hoedran ac roeddwn i’n meddwl bod hynny’n wych.”*

Rhwng Ionawr 2010 a Mawrth 2012 dechreuodd cyfanswm o 306 o gyfranogwyr ar raglen LEAD Cymru, gan greu 13 o grwpiau gwahanol. O’r rhain, mae 8 o grwpiau, yn cynnwys 166 unigolion, wedi cwblhau’r rhaglen. Mae hyn yn cyfateb i gyfradd gwblhau o 92% o’r rhai sy’n cofrestru’n wreiddiol. Mae cynrychiolwyr LEAD Cymru yn creu rhwydwaith eang o reolwyr-perchnogion a mentrau cymdeithasol.



O’r rhai a ddechreuodd ar y rhaglen, roedd 64% yn ddynion a 36% yn ferched. Mae oedran cyfranogwyr yn amrywio o’r 20au cynnar i dros 70 oed. Mae’r grŵp mwyaf o gyfranogwyr rhwng 35 a 50 mlwydd oed.



Er bod ymchwil blaenorol wedi nodi y gall perchnogion busnesau bach a chanolig fod â diffyg addysg fusnes ffurfiol, mae yna, mewn gwirionedd, ystod eang o gyrhaeddiad addysgol ymhlith y rhai a gwblhaodd y rhaglen. Mae bron i 18% heb unrhyw gymwysterau ffurfiol neu wedi ennill cymwysterau hyd at yr oedran gadael ysgol gorfodol o 16 yn unig. Fodd bynnag, mae 39% yn meddu ar gymhwyster addysg uwch ac mae lleiafrif sylweddol o’r rhain yn meddu ar gymwysterau ôl-raddedig. Er bod lefelau cymwysterau yn dda ar gyfartaledd, ac yn sicr yn uwch nag yn



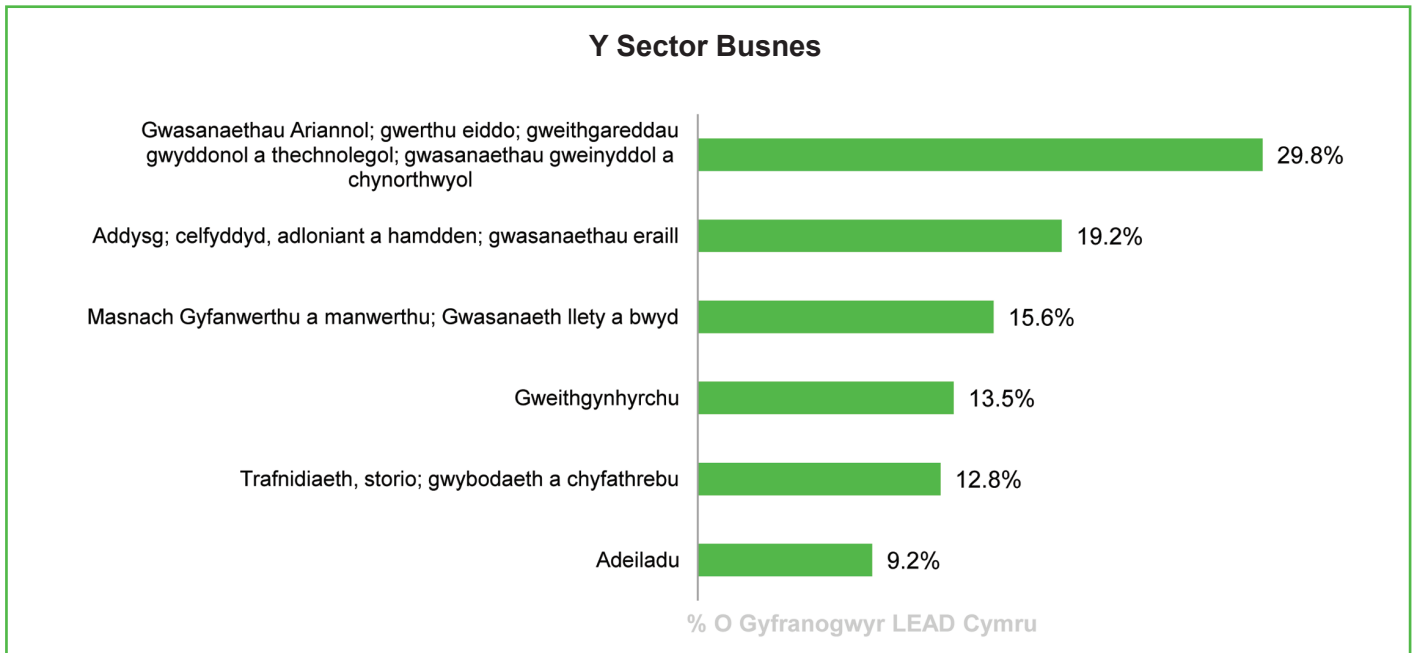
*“Er ein bod ni mor wahanol i'n gilydd, chi'n gwybod, o bob math o gefndir, roeddem ni wedi'n huno gan y cysylltiad o fod yn reolwyr berchnogion gyda rhywfaint o'r fflach entrepreneuraidd yna neu fynd ynom ni.”*

y boblogaeth yn gyffredinol, mae llawer o gyfranogwyr hefyd wedi sôn yn anffurfiol eu bod yn teimlo bod ganddynt ddiffyg cymwysterau rheoli busnes penodol.

Nod y broses o recriwtio cyfranogwyr i'r rhaglen yw sicrhau lefel uchel o amrywiaeth o fewn pob grŵp. Y rhesymeg dros hynny yw osgoi'r pryderon a all godi os bydd cyfranogwyr yn canfod cystadleuydd yn yr un grŵp. Fodd bynnag, mae hefyd yn caniatáu i arweinwyr busnes, sydd ddim yn cael y cyfle i gwrdd â neu weithio gyda'i gilydd fel arfer, i gael y cyfle i rannu profiadau gwahanol ac i brofi ystod eang o ddysgu gan gymheiriaid.

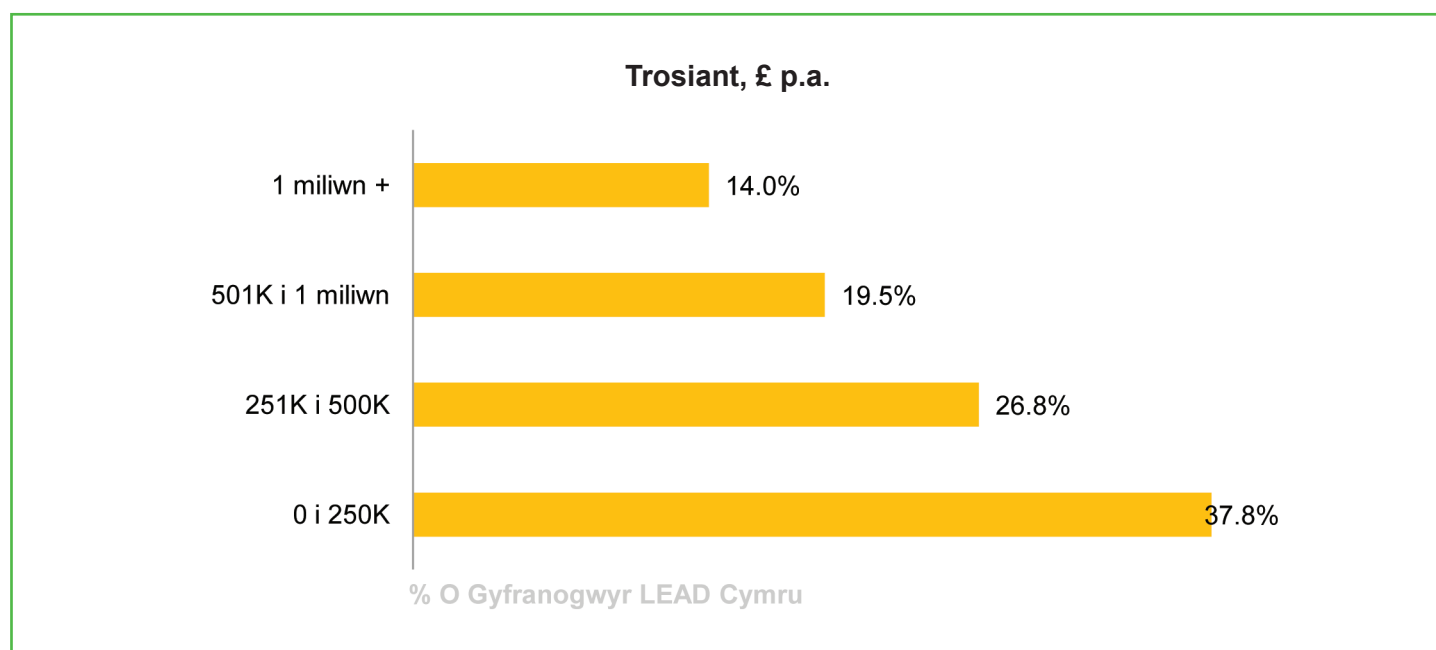
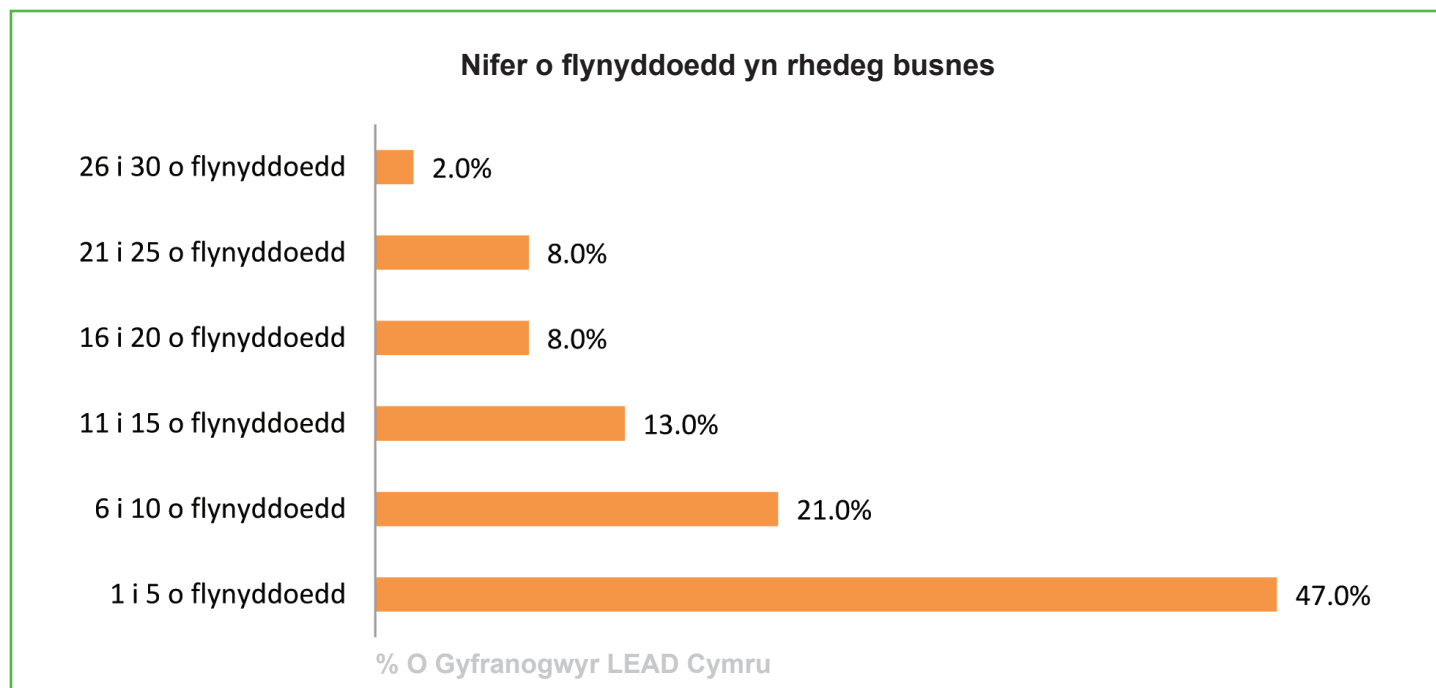
Ar draws y rhaglen, mae 77% o gyfranogwyr yn dod o fusnesau yn y sector gwasanaethu â chynrychiolaeth gref o'r gwasanaethau proffesiynol. Mae'r gyfran hon bron yn union yn unol â'r gyfran o gyflogwyr bach a chanolig, ac eithrio amaethyddiaeth, yn y sectorau gwasanaethu yng Nghymru<sup>7</sup> gyda 14 y cant a 9 y cant o gyfranogwyr yn dod o fusnesau gweithgynhyrchu ac adeiladu yn y drefn honno.

Ar draws Cymru gyfan, mae ychydig o dan 8 y cant o'r cyfanswm yn gyflogwyr gweithgynhyrchu bach a chanolig eu maint, ag eithrio amaethyddiaeth. Gorgynrychiolir busnesau gweithgynhyrchu ar y rhaglen felly o ffactor o bron i ddwy. Yn yr un modd mae busnesau adeiladu wedi eu tangynrychioli.



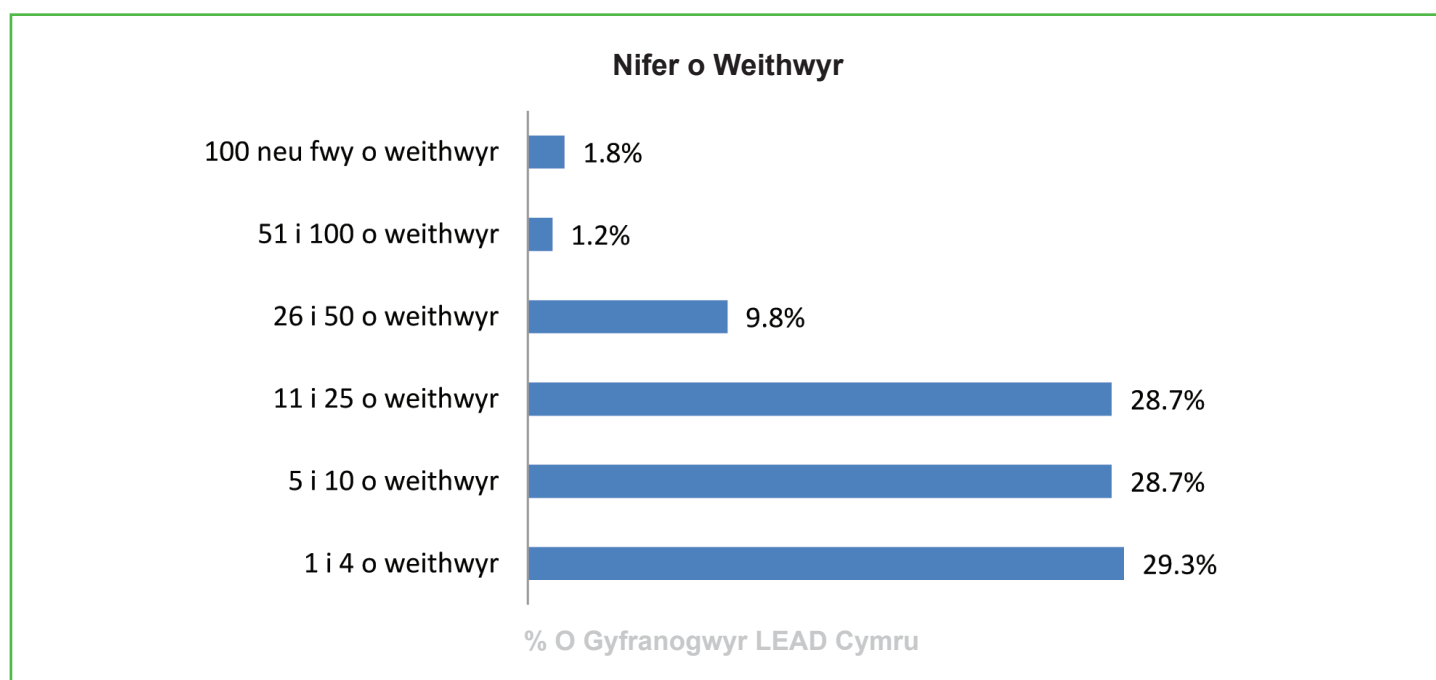
<sup>7</sup> Adran Arloesedd Busnes a Sgiliau y DU, Amcangyfrifon Poblogaeth Fusnes, 2011.

O blith y cyfranogwyr mae yna hefyd amrywiaeth o brofiad busnes blaenorol, o ychydig o flynyddoedd yn unig hyd at ddeng mlynedd ar hugain. Mae lleiafrif sylweddol o gyfranogwyr (47%) wedi bod mewn busnes ers pum mlynedd neu lai. Yn ychwanegol at yr amrywiaeth hon yn y nifer o flynyddoedd o brofiad o fod yn berchen ar fusnes, i'r mwyafrif (61%) o'r cyfranogwyr, eu busnes cyfredol yw'r unig fusnes y maent wedi ei redeg. Ochr yn ochr â hyn, roedd 36% o'r cyfranogwyr yn entrepreneuriaid "portffolio", yn rhedeg mwy nag un busnes ar yr un pryd.



Ar gyfartaledd, roedd trosiant busnes blynyddol ar ddechrau'r rhaglen yn £1.8m, fodd bynnag, mae'r ffigwr hwn wedi cael ei wro gan nifer fach o fusnesau cymharol fawr. Yn wir, mae dros 60% o'r cyfranogwyr wedi nodi trosiant o £500k neu lai y flwyddyn.

Mae ffigwr cyflogaeth wedi ei wro yn yr un modd. Y nifer o weithwyr ar gyfartaledd ar y dechrau oedd 15; fodd bynnag, mae dros 50% yn cyflogi 10 neu lai. I grynhoi, mae mwyafrif y busnesau bach a chanolig yn y rhaglen yn fusnesau bach neu ficro, ac mae nifer sylweddol yn cael eu rhedeg gan berchnogion sydd yn gymharol ddibrofiad.

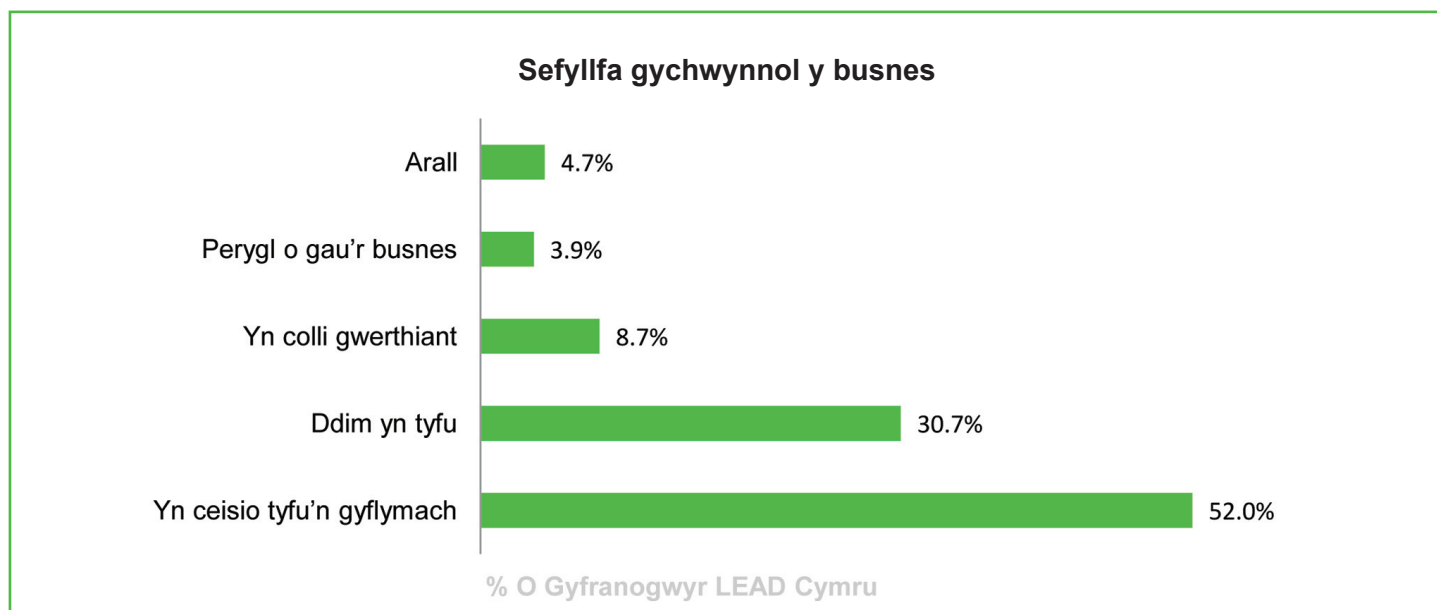


## 4 Disgwyliadau Busnesau sy'n Cymryd Rhan

### Rhesymau dros ymuno

Yn ymarferol, gall fod nifer o resymau gan unigolyn dros ddewis ymuno â rhaglen ddatblygu arweinyddiaeth. Gallai'r rhain gynnwys awydd i ennill sgiliau a gwybodaeth penodol ar gyfer datblygu sefydliadol, angen canfyddedig i rwydweithio gydag unigolion tebyg, neu awydd i ddatblygu ymdeimlad cryfach o gyfeiriad strategol neu bersonol, mewn rhai achosion, y posibilrwydd o olyniaeth neu ymadael â busnes. Soniodd 62% o'r cyfranogwyr fod ganddynt fater neu her busnes penodol mewn golwg wrth ddewis ymuno â'r rhaglen.

Mae sefyllfa eu busnesau, fel y disgrifiwyd gan y cyfranogwyr eu hunain ar ddechrau'r rhaglen, yn cael ei chrynhof yn y siart. Er bod y rhan fwyaf o'r cyfranogwyr yn ceisio cynyddu twf eu busnes, doedd lleiafrif arwyddocaol ddim yn tyfu, ac fe nodwyd bod gwerthiant cyfran fach yn gostwng. Mewn rhai achosion, roedd cyfranogwyr yn teimlo bod yna berygl bod y busnes yn mynd i'r wal. Defnyddiwyd y gallu i fynegi dyheadau yn ymwneud â thwf fel maen prawf ar gyfer dethol y rhai fyddai'n cymryd rhan. Felly, nid yw'n syndod bod y rhan fwyaf yn chwilio am neu'n disgwyl twf yn eu busnes.



Mae'r wybodaeth hon yn cael ei hategu gan ymatebion manwl gan nifer sylweddol o gyfranogwyr. Mae llawer o'r ymatebion hyn yn ymwneud â'r awydd i dyfu, peidio â gwybod sut i gyflawni twf, neu ddiffyg cyfeiriad busnes strategol. Er enghraifft, mae rhai cyfranogwyr yn tynnu sylw at orddibyniaeth ar gwsmeriaid unigol, bygythiad gan gystadleuwyr neu ddiffyg ffocws strategol tra bod eraill yn datgan bod ehangu cyflym yn

*“Fy mhryder oedd sut i leoli'r busnes yn wyneb y bygythiad gan fusnesau llawer mwy.”*

*“Doeddwn i ddim yn medru gweld yn glir sut y gallwn i dyfu fy musnes.”*

*“Roeddwn yn teimlo bod y busnes wedi aros yn yr unfan oherwydd fy syrthni a'm diffyg ffocws fy hun.”*

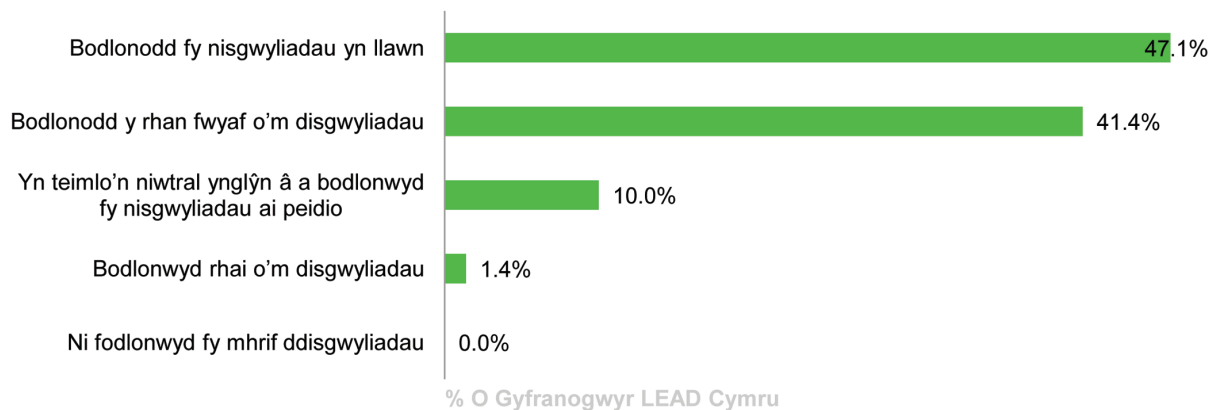
achosi poenau tyfu sefydliadol. Ar y llaw arall, mae rhai'n sôn eu bod yn awyddus i sicrhau ymdeimlad cryfach o gyfeiriad yn sgil amgylchiadau masnachu anodd diweddar. I'r rhai a oedd yn llwyddo tyfu, nodwyd pryderon ynglŷn â rheoli'n fwy effeithiol neu syml “i wella pethau”.

Yn ychwanegol at gymhellion busnes strategol, tynnwyd sylw at resymau personol hefyd. Ymateb cyffredin oedd ymdeimlad o rwystredigaeth neu ddiflastod. Mewn achosion eraill, nodwyd y gallu i gyflawni cydbwysedd gwell rhwng bywyd a gwaith. Soniwyd am sgiliau arweinyddiaeth personol hefyd ac yn aml roedd y rhain yn ymwneud ag ymdeimlad o ddiffyg hunanhyder, yn enwedig wrth ddelio â gweithwyr neu gyd-gyfarwyddwyr. Roedd hyn yn aml yn amlwg yn y sesiynau sefydlu pan fyddai rhai cyfranogwyr yn cyfaddef eu bod yn teimlo fel pe nad oeddent yn “perthyn” o fewn grŵp o arweinwyr busnes.

I grynhoi, mae mwyafrif o'r cyfranogwyr yn tyfu, er gwaethaf amodau economaidd anodd, neu'n ceisio sicrhau twf a / neu'n arallgyfeirio. Fodd bynnag, ceir ymdeimlad cryf bod twf yn cael ei rwystro gan ddiffyg cyfeiriad neu ffocws strategol neu, mewn rhai achosion, gan ddiffyg hunanhyder. Mae'n ymddangos bod y mwyafrif yn cael eu denu at raglen ddatblygu arweinyddiaeth gan ei bod yn cynnig y posibilrwydd o ddarparu cefnogaeth ar gyfer datblygu busnes parhaus. Fodd bynnag, i leiafrif o berchnogion busnes, mae'r awydd i gymryd rhan mewn rhaglen ddatblygu arweinyddiaeth yn cael ei gymell gan yr angen i ddatblygu strategaeth gweithdroad neu eglurdeb strategaeth olyniaeth.

## Disgwyliadau o Ddatblygu Arweinyddiaeth

### A wnaeth y rhaglen gwrdd â'ch disgwyliadau



Er bod modd asesu effeithiolrwydd rhaglen benodol mewn amrywiaeth o ffyrdd, mae'n bwysig, fel cam cyntaf, i nodi a yw'n cwrdd â disgwyliadau'r cyfranogwyr. Yn achos LEAD Cymru, roedd dros 88% o'r cyfranogwyr a gwblhaodd y rhaglen yn nodi bod y rhaglen wedi cwrdd â'u disgwyliadau cychwynnol naill ai'n bennaf neu'n llwyr.

*“Dechreuais ar raglen LEAD sawl mis yn ôl, gyda meddylfryd ychydig yn sinigaidd. Doeddwn i ddim yn argyhoeddedig y byddai'r tîm LEAD Cymru yn gallu cwrdd â'r gwelliannau y maent yn honni y byddai'n digwydd i'm busnes. Ers hynny, rwyf wedi newid fy marn llwyr. Mae bod ar y cwrs wedi newid fy ffordd o wneud busnes er gwell. Rwy'n fwy hyderus nawr wrth wneud penderfyniadau a fyddai fel arall wedi achosi pryder a diffyg cwsg. Mae gen i well ddealltwriaeth o'm busnes fy hun a'r farchnad rwyf yn gweithredu ynddi.”*

*“Rwyf wedi canfod mai'r peth mwyaf defnyddiol ynglŷn â'r rhaglen LEAD Cymru yw treulio amser gyda phobl eraill sydd yn yr un sefyllfa â mi mewn amgylchedd nad yw'n fygythiol, nac yn gystadleuol. Mae llawer o'r bobl hyn wedi dod yn fodolau rôl i mi ac yn f'ysbrydoli'n fawr bob tro rydym yn cwrdd.”*

*“Rwyf wedi bod yn rhedeg busnes ers 20 mlynedd ac nid wyf erioed wedi gallu siarad â phobl fel y gwnes i yn y grwpiau yma. Mae hynny'n rhywbeth arbennig iawn. Yn sicr dwi ddim erioed wedi ei weld o'r blaen, yn unman dwi wedi bod.”*

Mae'r datganiad ar y chwith yn adlewyrchu barn nifer o'r cyfranogwyr sy'n ymuno â'r rhaglen. Gallai taith nodweddiadol ddechrau gyda chwestiynau, nerfusrwydd, a disgwyllgarwch. Mae'n ymddangos bod y broses ddysgu ar y cyd, yn trawsnewid yn gymharol gyflym i lawer i ymdeimlad cadarnhaol o gyffro ynglŷn â dysgu yn y dyfodol a photensial busnes. Yn ymarferol, mae llawer o natur gadarnhaol y cyfranogi yn canolbwyntio ar greu rhwydwaith dysgu o fewn pob grŵp ac ymhellach o fewn yr is-grwpiau a gynhwysir ym mhob grŵp.

## Rhwydweithiau Dysgu

Mae effeithiolrwydd cynllun y rhaglen sy'n dibynnu ar greu rhwydweithiau dysgu<sup>8</sup> yn dibynnu'n llwyr ar ymddiriedaeth a pharodrwydd cyfranogwyr i fod yn agored, ac y mae felly'n bwysig bod y gwerthoedd hyn wedi eu sefydlu'n glir yn ystod y gweithgareddau rhagarweiniol. Mae'r agwedd hon o'r rhaglen yn ymddangos fel yr un fwyaf annisgwyl i lawer o'r cyfranogwyr i ddechrau, ac mae, felly, yn aml yn destun gwerthusiad ansoddol. Mae cyfranogwyr fel arfer yn gwneud sylwadau ffafriol ynglŷn â'r cyfle i ddysgu gan eraill mewn sefyllfaoedd tebyg.

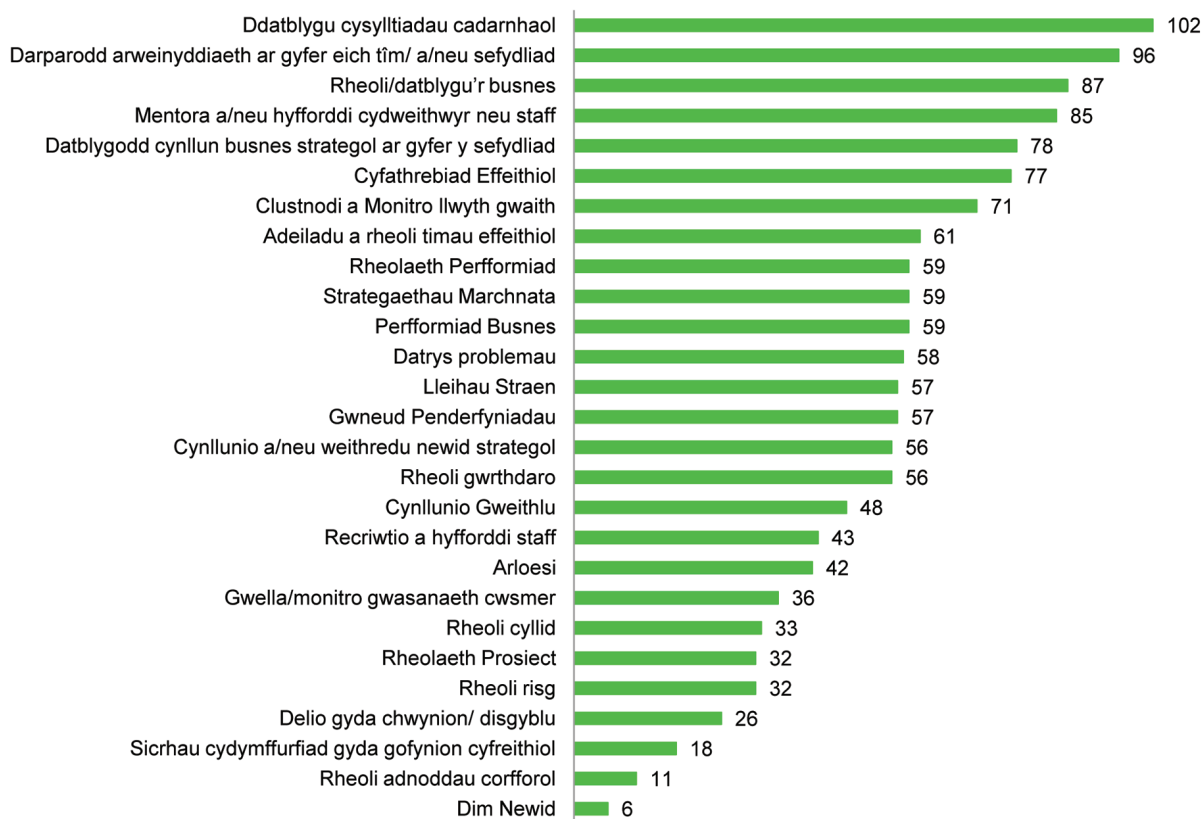
Mae cysylltiadau sy'n deillio o raglen LEAD Cymru wedi arwain at bartneriaethau busnes, mentrau ar y cyd, prynu eiddo masnachol ar y cyd, a chefnogaeth fusnes barhaus. Mae nifer sydd wedi cwblhau'r rhaglen yn parhau i gyfarfod yn fisol neu'n chwarterol i drafod cyfleoedd a heriau busnes. Mae'n amlwg bod yr agwedd hon o ddatblygu arweinyddiaeth, sef y cyfle i ymgysylltu gyda a dysgu oddi wrth gymheiriaid, yn un o'r elfennau fwyaf gwerthfawr ac effeithiol o ddatblygu arweinyddiaeth ar gyfer perchnogion busnesau bach.

*Mae effeithiolrwydd cynllun y rhaglen sy'n dibynnu ar greu rhwydweithiau dysgu yn dibynnu'n llwyr ar ymddiriedaeth a pharodrwydd cyfranogwyr i fod yn agored.*

<sup>8</sup> Persbectif cyflenwol i hyn yw bod y rhaglen yn creu "cymunedau o arfer", y mae pob grŵp o gyfranogwyr yn eu defnyddio er mwyn cronni gwybodaeth ynglŷn ag, ac arfer o arweinyddiaeth entrepreneuriaidd ar y cyd.

## 5 Effaith ar yr Arweinydd Busnes

### Mae Rhaglen LEAD Cymru wedi cael effaith sylweddol ar...



Nifer o Gyfranogwyr LEAD Cymru

Mae adborth gan gyfranogwyr yn cefnogi'r casgliad y gall gweithgaredd datblygu arweinyddiaeth ar gyfer perchnogion busnesau bach gael effaith gadarnhaol ar nid yn unig y busnes ei hun, ond hefyd ar weithgaredd datblygiad personol a phroffesiynol yr arweinydd unigol. Er enghraifft, mae'r broses o gymryd rhan yn y rhaglen wedi cael ei disgrifio fel un "egnïol" ac un sy'n "newid eich bywyd".

*Dyweddodd 93.4% bod rhaglen LEAD Cymru wedi cael effaith arwyddocaol ar eu busnes.*





*“Rwyf o dan llai o straen ac rwyf yn dysgu bod modd rhedeg fy busnes hyd yn oed os yw fy mywyd personol yn brysur a bod rhaid i mi fod i ffwrdd o'r swyddfa.”*

*“Mae gen i well gydbwysedd rhwng fy mywyd a'm busnes. Rwy'n teimlo fy mod i wir wedi tyfu fel person ac rwyf nawr yn ymdopi'n well drwyddi draw.”*

*“Rwyf wedi gallu ymlacio a mwynhau a 'chanfod bywyd' fel maen nhw'n dweud. Cyn hynny roeddwn yn gweithio saith niwrnod yr wythnos. Rwyf wedi cymryd mwy o amser i ffwrdd i weld teulu [ers LEAD Cymru], rwyf wedi mynd i weld pethau, i wirioneddol fwynhau fy hunan.”*

hunanhyder personol fel arfer yn golygu cynnydd mewn hyder wrth redeg y sefydliad ac wrth arwain staff.

Mae gwelliant mewn hunanhyder busnes a phersonol yn amlwg yn y twf yng ngweithgarwch y busnes a nodir, sy'n gysylltiedig â chynnydd drwy'r rhaglen.

- Mae 56% o'r cyfranogwyr sy'n cwblhau'r rhaglen yn adrodd iddynt ehangu eu busnes cyfredol
- Mae 35% yn adrodd iddynt gychwyn busnes newydd
- Mae 17% yn nodi gweithgarwch sy'n ymwneud ag uno neu bartneru gyda chwmni arall

*Mae'r hyder i gyflwyno materion busnes gerbron cymheiriaid yn ei dro'n codi hyder wrth ddelio â rhanddeiliaid busnes allanol.*

### Cydbwysedd Gwaith-Bywyd

Mae perchnogion busnesau bach fel arfer yn adrodd eu bod yn gweithio oriau hir ac yn medru neilltuo ychydig iawn o amser, neu weithiau, dim amser o gwbl ar gyfer gwyliau. Nid yw rhedeg busnes yn swydd “9 i 5” ac mae oriau gwaith yn gallu pentyrru. Mae mwyafrif o unigolion yn dechrau'r rhaglen tra eu bod yn gweithio chwech, neu weithiau saith niwrnod yr wythnos. Mae hyn yn adlewyrchu'n rhannol y lefelau uchel arferol o frwdfrydedd ac ymrwymiad i'r busnes. Fodd bynnag, mae hyn yn cael ei dymheru hefyd gan bryder y bydd y busnes yn dioddef yn eu habsenoldeb. Mae rhaglenni, megis LEAD Cymru, yn golygu “cyfnod rhyddhau” o'r busnes. (Yn achos LEAD Cymru, mae'r ymrwymiad hwn ar gyfer dau ddiwrnod y mis, am 10 mis, ac mae ymrwymo i'r amod hwn o flaen llaw efallai'n brif reswm pam nad yw llawer o unigolion cymwys yn dewis cymryd rhan.) Mae'r “cyfnod rhyddhau” yn gorfodi'r cyfranogwr i fyfyrion benodol ar natur ei ymrwymiad i'r busnes ac i fynd i'r afael â'i ofn o fod yn absennol. Un canlyniad i'r rhai sy'n cymryd rhan yw newid cadarnhaol yn eu gallu i gyflawni gwell gydbwysedd rhwng bywyd a gwaith. Gall hyn, yn ei dro, effeithio ar y busnes yn ehangach gan fod modd dirprwyo mwy o waith a bod mwy o awdurdod yn cael ei roi i weithwyr.

Yn ogystal â chael mwy o amser i'w hunain, mae rhai cyfranogwyr, yn enwedig y rhai mewn busnesau gwasanaethau proffesiynol, hefyd yn adrodd bod dirprwyo tasgau dydd i ddydd wedi eu galluogi i weithio o adref, yn ôl yr angen, ac felly eu bod yn teimlo o dan llai o straen ynglŷn â bod i ffwrdd o'r busnes.

*Mae'r “cyfnod rhyddhau” yn gorfodi'r cyfranogwr i fyfyrion benodol ar natur ei ymrwymiad i'r busnes ac i fynd i'r afael â'i ofn o fod yn absennol.*

## 6 Arddull Arweinyddiaeth

*“Mae e wedi gwneud i fi sylweddoli pa fath o arweinydd busnes wyf i. Mae e wedi tanlinellu agweddau cadarnhaol a negyddol f’arweinyddiaeth.”*

*“Mae wedi darparu gwybodaeth werthfawr i fi ynglŷn â’r arddull arweinyddiaeth. Mae hyn wedi fy helpu i ddefnyddio fy rôl arweinyddiaeth yn fwy effeithiol.”*

*“Dysgais fy mod yn y sefyllfa anghywir fel arweinydd (llawer yn rhy ddemocrataidd) ac yn cael fy ngwthio i’r eithafion wrth gael fy nghynhyrfu. Roeddwn yn gallu canfod cydbwysedd gwell. Nawr rydym yn cynnal cyfarfodydd yn fwy agored, gan ddweud mwy wrth y staff am amcanion a thwf y cwmni. Mae’r staff yn rhan o’r cwmni, nid y fi’n unig sy’n ei redeg ar fy mhen fy hun.”*

Prif ffocws rhaglen LEAD Cymru yw gwella sgiliau arweinyddiaeth rheolwyr-berchnogion busnesau bach, er mwyn gwella perfformiad busnes. Mae 54% o gyfranogwyr a gwblhaodd y rhaglen yn dweud bod eu cyfranogiad yn y rhaglen wedi cael effaith sylweddol ar y ffordd y maent yn arwain eu tîm a’u sefydliad. Mae llawer o berchnogion busnesau bach yn dysgu’r fath o ddealltwriaeth sydd ganddynt am arddull arweinyddiaeth trwy brofiad personol o’r hyn sydd ac nad yw’n gweithio ar eu cyfer. Fodd bynnag, mae’r gallu i fyfyrion ar a gwneud synnwyr o brofiad blaenorol yn aml yn ddiffygiol. Bydd rhai sy’n cymryd rhan hyd yn oed yn disgrifio’r broses sydd wedi eu harwain at eu sefyllfa bresennol fel un “ddamweiniol”. Mae hyn mewn cyferbyniad â phrofiad arweinwyr sy’n dod i’r amlwg mewn sefydliadau mwy o faint a allai fod wedi cael eu hadnabod yn gynnar a’u cefnogi trwy amrywiaeth o gyrsiau datblygu proffesiynol a gweithgarwch hyfforddiant.

Mae cynnwys y rhaglen yn ceisio helpu cyfranogwyr i gael gwell ddealltwriaeth o dechnegau arweinyddiaeth gwahanol, i ddysgu gwerth sgiliau arweinyddiaeth sefyllfaol ac mae’n ymddangos bod myfyrion ynglŷn â’u harddull arweinyddiaeth personol yn arbennig o berthnasol. Mae rhywfaint o’r cynnwys hwn yn cael ei gyflwyno trwy gyfrwng amgylchedd dysgu ffurfiol cyfres dosbarth meistr. Fodd bynnag, mae’n ymddangos bod dysgu trwy brofiad drwy gymryd rhan mewn arsylwi gan gymheiriaid a gweithgareddau cyfnewid hefyd yn effeithiol.

*“Roeddwn i bob amser yn meddwl bod y ‘peth’ rheolaeth ac arweinyddiaeth hyn yn golygu’r un peth. Rwy’n credu fy mod i’n ceisio cymryd mwy o rôl arweinydd na rheolwr, bu’n ymarferol iawn o ran yr hyn dwi wedi ei wneud.”*

*“Rwy’n newid fy marn rywsut. Rwyf bob amser wedi meddwl am fy hun fel hyfforddwr a dwi’n symud nawr i fod yn fwy o arweinydd. Felly, rwy’n gwneud llawer llai o ddysgu eleni. Rwy’ newydd ryddhau llawer mwy o’r amser i allu canolbwyntio ar osod y staff cywir yn y lle iawn.”*

*“Y peth mwyaf i fi ei ddysgu yw dirprwyo ac felly rwyf wedi gallu tyfu’r busnes a rheoli’r llwyth gwaith cynyddol.”*

## Arweinyddiaeth yn erbyn Rheolaeth

Mae cyfranogwyr fel arfer yn dweud eu bod yn teimlo rywfaint yn ansicr yn ystod camau cynnar y rhaglen sy’n ymwneud â rolau arweinydd a rheolwr. Yn rhannol, gallai hyn adlewyrchu natur annelwig y gwahaniaeth rhwng y rolau o fewn cylchoedd academaidd a phroffesiynol. Fodd bynnag, gall hefyd fod yn symptom o ddiffyg gweledigaeth strategol y mae’n ymddangos sy’n nodweddu llawer o sefydliadau bach sy’n cael eu rheoli yn yr ystyr weithredol yn hytrach na’u harwain yn yr ystyr strategol neu weledigaethol. Mae’r cyfle i wneud hyn yn fwy eglur i berchnogion busnesau bach yn aml yn cyfrannu at well dealltwriaeth personol ynglŷn â’u rôl eu hunain yn y sefydliad. O ganlyniad, mae rhai cyfranogwyr yn sylwi ar faint y maent wedi llwyddo i newid y ffocws oddi wrth reoli tasgau o ddydd i ddydd a thuag at rôl arweinyddiaeth sydd yn rhoi sylw i dwf y busnes yn y dyfodol, strategaethau, ac arwain eu staff at lwyddiant yn y dyfodol. Mae cyfranogwyr eraill yn medru mynegi’r egwyddorion hyn hyd yn oed yn fwy clir os ydynt yn llai hyderus ynghylch y graddau y maent wedi cyflawni’r newid yn eu rôl.

## Dirprwyo

Mae dirprwyo yn cael ei gysylltu gyda cholli rheolaeth ac, felly, risg. Gallai perchnogion busnesau bach fethu â gwerthfawrogi’r mecanweithiau ar gyfer liniaru peryglon dirprwyo, er eu bod yn debygol o ddeall y manteision posibl cyn cael unrhyw hyfforddiant ffurfiol. Gallai technegau sy’n caniatáu i berchnogion busnesau bach i nodi rolau tîm, a lleoli unigolion mewn safleoedd priodol - dulliau sy’n gyffredin mewn sefydliadau mwy - achosi mewnwelediad sylweddol a budd i’r busnes. Mae dirprwyo yn cael ei gydnabod gan gyfranogwyr fel ffactor gyfrannol bwysig wrth iddynt gael mwy o amser i ganolbwyntio ar ddatblygu strategaeth busnes.

Mae cael y bobl iawn yn y swyddi iawn ac ymddiried ynnddynt yn bwysig i berchnogion-reolwyr. Mae hyn yn eu caniatáu i deimlo’n fwy hyderus wrth gamu i’r naill ochr a gweithio ar eu hamcanion. Fel y nodwyd eisoes, mae llawer o berchnogion-reolwyr busnesau bach a chanolig yn dweud eu bod yn gweithio oriau hir, yn aml mae’n ymddangos ar dasgau y gellir eu dirprwyo i’w gweithwyr. Mae gan berchnogion-reolwyr sy’n deall nad oes rhaid iddynt wneud popeth o fewn eu busnes lawer fwy o ryddid i dreulio’u hamser yn gwneud yr hyn sy’n angenrheidiol i dyfu eu busnes. Mae’n ymddangos bod y gallu hwn i reoli amser yn well yn gyfraniad cadarnhaol wrth flaenoriaethu eu llwyth gwaith.

*“Rwyf wedi annog staff i gyfathrebu’n agored a bod yn fwy gonest sy’n cynyddu eu hyder i’m herio ac i beidio â derbyn y norm. Mae staff nawr yn teimlo’n fwy hyderus.”*

*“Rwy’ wedi briffio pawb ynglŷn â’r amcanion ac rwy’ wedi cynllunio’r amcanion hynny. Rydw i wedi dechrau gweithio ar y systemau gwerthuso sydd gennym yma, a gosod y gwerthusiadau mewn lle, rwy’ wedi gosod yr amcanion hynny, wedi cyflawni’r rheiny. Nawr, rwy’n cynnal adolygiad ar ddiwedd pob mis.”*

*“Dysgais na allaf wasanaethu pob cleient ar fy mhen fy hun. Rwyf bellach yn delio gyda’n cleientiaid allweddol. Rwy’n blaenoriaethu fy niwrnod ac yn symleiddio tasgau. Mae hynny wedi cael effaith fawr.”*

*“Rwy’n sylweddoli y bydd pobl, os ydych yn eu cael i dderbyn yr hyn yr ydych yn ceisio ei wneud ac i dderbyn eich amcanion, a ble rydych yn ceisio mynd â’r cwmni, yn aml yn mynd â phethau ymhellach na’r hyn roeddech chi’n ei ddisgwyl gennych chi’ch hun ac yn wir yn crybwyll syniadau nad oeddech yn eu disgwyl.”*

## Cyfathrebu

Ymhob cyd-destun sefydliadol, mae cyfathrebu effeithiol yn ffactor allweddol y tu cefn i arweinyddiaeth lwyddiannus. Mewn busnes bach, mae’n allweddol i sicrhau bod gweithwyr yn ymwybodol o amcanion, blaenoriaethau, neu newidiadau. Mae’r cyfranogwyr yn darparu amrywiaeth o enghreifftiau o sut mae cynyddu nifer y cyfathrebiadau a’u hansawdd o fewn eu sefydliad wedi arwain at fwy o ymdeimlad ymhlith y staff o fod yn rhan o benderfyniadau busnes.

Yn sgil cwblhau’r rhaglen, roedd nifer o gyfranogwyr yn medru cydnabod pwysigrwydd cyfathrebu yn eu cwmni gan newid y ffordd y maent yn cyfathrebu gyda’u staff mewn ffyrdd amrywiol. Mae enghreifftiau penodol o newidiadau mewn arferion cyfathrebu yn cynnwys sefydlu cyfarfodydd staff rheolaidd, lle nad oedd rhai wedi cael eu cynnal yn y gorffennol, a chyflwyno mwy o systemau arfarnu a gosod targedau ffurfiol ar gyfer gweithwyr er mwyn darparu mwy o eglurder ynghylch nodau ac amcanion.

Mae rhai cyfranogwyr hefyd yn adrodd bod gweithwyr yn fwy cynhyrchiol yn sgil egluro’r rhesymau dros, a gwerth, tasgau penodol a rolau i’w staff. Cysylltir rhannu gweledigaeth personol ac amcanion busnes gyda gweithwyr â chynnydd mewn gwaith tîm, gweithwyr yn cynyddu eu cyfrifoldebau gwaith, a chyfathrebu agored o fewn y tîm. Dywedodd 34% o’r cyfranogwyr a gwblhaodd y rhaglen ei bod wedi cael effaith sylweddol ar adeiladu a rheoli timau’n effeithiol.

## 7 Yr Amgylchedd Busnes a Gweithgarwch Economaidd

*“Rwyf wedi cynyddu strategaethau ac amserlenni. Rwyf nawr yn mesur ein [hadnoddau] er mwyn symleiddio a chadw golwg ar gostau. Rwyf wedi gadael i'r staff gael mwy o reolaeth a gadael iddyn nhw roi cynnig ar eu ffyrdd eu hunain o ddatrys problemau neu berfformio tasgau.”*

*“Rwy'n meddwl fy mod o bosib yn edrych ar yr hyn y mae pobl eraill yn ei wneud ac yn ceisio gwerthfawrogi hynny. Rwy'n meddwl fy mod i wastad yn ceisio rhoi fy hunan yn 'sgidiau'r person arall. Rwy' nawr yn gwneud hynny mewn ffordd ychydig yn wahanol yn yr ystyr fy mod i'n fwy ymwybodol o geisio canfod beth yw eu hamcanion, be sy'n eu sbarduno nhw, ble maen nhw eisiau bod a sut maen nhw'n gweld eu cynnydd yn y dyfodol - rhwybeth na wnes i'n aml o'r blaen.”*

Mae'r “cwmwl” geiriau isod yn crynhoi ymatebion cyfranogwyr i eitem agored mewn holiadur a oedd yn holi ynglŷn â'r effaith fuddiol gafodd rhaglen LEAD Cymru ar eu busnes. Mae'n wireb i ddweud bod newid yn anochel mewn busnes. Fodd bynnag, mae gallu unrhyw sefydliad i ymdopi ag amgylchedd busnes sy'n newid yn dibynnu'n llwyr ar ansawdd ei arweinyddiaeth. Pwysigrwydd arwyddocâd cynnydd mewn hunanhyder yw ei fod yn debygol o effeithio ar reolaeth adnoddau ac ar wneud penderfyniadau, a'r graddau y mae busnesau bach yn gallu cofleidio, yn hytrach na gwrthod newid.



Mae'n nodweddiadol i nifer o gyfranogwyr wneud sylw ynglŷn â rheolaeth mwy effeithiol o adnoddau, yn ogystal â sylwadau am wella'u gallu i ennill busnes newydd.

*“Mae'r Setiau Hyfforddi a Dysgu Gweithredol wedi gwneud ein cyfeiriad i'r dyfodol yn glir i fi ac wedi fy helpu i lunio strategaethau cadarn a fydd yn sicr yn helpu i symud fy busnes ymlaen.”*

*“Mae gen i strategaeth 5 mlynedd, felly ymhen 5 mlynedd, bydd pobl eraill yn gwneud yr hyn rwyf yn ei wneud a byddaf yn gwneud cymaint neu gyn lleied ag a dymunaf. Fe wnaeth LEAD wneud i mi feddwl o ddifrif am y peth. Nid dim ond meddwl yn fras am y peth, sef yr hyn rwyf wedi ei wneud yn y gorffennol, ond i wirioneddol wneud rhywbeth - Rhowch rhai camau yn eu lle, cyflawnwch rhai o'r camau gweithredu fel y gellir cyflawni hyn ac fel y bydd hyn cael ei gyflawni. Rwy'n teimlo mai dyma'r prif beth a gefais gan LEAD.”*

## Meddwl yn Strategol

Nid yw busnesau bach fel arfer yn “gwneud” strategaeth yn effeithiol iawn. Yn aml iawn nid oes ganddynt strategaethau ffurfiol, ac yn wir, mae'r rhai sy'n bodoli efallai heb lawer o werth os yw amgylcheddau busnes yn newid yn gyflym a bod y strategaethau, o reidrwydd, yn rhai “sy'n dod i'r amlwg”. Mae data sylfaenol a gesglir gan y cyfranogwyr yn awgrymu bod llawer o fusnesau bach yn gweithredu gyda rhyw lefel o ddryswch strategol. Er enghraifft, efallai nad yw'n glir a yw'r busnes yn ceisio canolbwyntio ar farchnad arbenigol neu a fydd yn mynd ar drywydd pob cyfle busnes sy'n dod i'r amlwg. Gall meddwl strategol gymryd ystod eang o ffurfiau, o ymgysylltu'n agosach â gweithgaredd “sy'n gwneud synnwyr” hyd at weithdrefnau ffurfiol a phrosesau cynllunio.

Wrth ddechrau'r rhaglen dywedodd llawer o'r cyfranogwyr mai eu nod oedd cael mwy o amser i greu strategaethau busnes a chynllunio ar gyfer dyfodol eu busnesau. Nid yw'n anghyffredin i gyfranogwyr nodi'n ddiweddarach mai dyma'r “tro cyntaf i'r busnes deimlo'n drefnus ac wedi'i ffocysu”. Fodd bynnag, nid yw rhaglen LEAD wedi ei chynllunio'n benodol i gefnogi creu strategaeth ffurfiol ac nid yw'n ceisio arwain cyfranogwyr tuag at unrhyw fath o fodel “gwerslyfr” o ddadansoddi strategaeth ffurfiol. Y dull a ddefnyddir yw annog, trwy feddwl a myfyrio, gwell gallu i werthfawrogi safle presennol y sefydliad, ac felly, ym mha fodd y mae'n addas ar gyfer yr amgylchedd busnes cyfredol. Mae'n dibynnu i raddau helaeth ar natur y busnes (maint, sector, ac ati) a'r arddull sydd orau gan yr arweinydd, os bydd y broses hon wedyn yn arwain cyfranogwr penodol tuag at fabwysiadu proses strategaeth fwy ffurfiol. I rai, mae'r cyfle i ddod o hyd i “garreg ateb” ar ffurf hyfforddiant neu wrth gymryd rhan mewn set dysgu gweithredol yn gwneud cyfraniad sylweddol. At ei gilydd, roedd 45% o'r cyfranogwyr a wnaeth gwblhau'r rhaglen wedi cyfrannu'n sylweddol at y gwaith o ddatblygu cynllun busnes strategol.

## Newid mewn Cyflogaeth a Throsiant Busnes

Gofynnir i gyfranogwyr LEAD Cymru ddarparu data sy'n caniatáu monitro newidiadau mewn trosiant busnes a chyflogaeth. Ni chaiff twf busnes, sy'n cael ei fesur naill ai drwy gynnydd mewn trosiant neu drwy greu swyddi, gael ei briodoli'n uniongyrchol i gyfranogiad yn y rhaglen, yn enwedig gan fod cyfranogwyr yn cael eu recriwtio oherwydd bod ganddynt ddyheadau i dyfu'u busnes. Fodd bynnag, darperir dangosydd defnyddiol o'r graddau y mae'r rhaglen yn cefnogi cyfranogwyr i gyflawni eu dyhead i dyfu gan dwf busnesau drwy gyfrwng y rhaglen. Mae'r rhan fwyaf o'r cyfranogwyr yn adrodd i'w busnes dyfu, naill ai o ran cynnydd mewn staff neu drosiant neu o ran y ddau.

Yn ôl data'r holiaduron llinell sylfaen a'r rhai a lenwir wrth ymadael, mae cynnydd o 2.3 o swyddi ymhob busnes ar gyfartaledd. Mae rhai o'r swyddi hyn yn rhan-amser, a gan dybio bod swydd ran-amser yn cyfateb i hanner swydd amser llawn, mae hyn yn cyfateb i greu 2 o swyddi amser llawn ymhob busnes. O ganlyniad, mae cyfranogwyr sydd wedi cwblhau'r rhaglen wedi creu cynnydd net o tua 300 o swyddi (264 CALI) o fewn economi Cymru.

*“Ydyn, rŷn ni wedi cyflogi staff ychwanegol. Roedd ‘na wyth ohonom ni ddoe lle arferai fod ‘mond tri ohonom.”*

*“Mae dyblu’r gweithlu’n newid enfawr. Mae 20 ‘da ni ac fe gymerais 4 o bobl ‘mlaen ar yr un pryd ac roedd hynny’n hunllefus - cynnydd o 25% yn unig. Felly sut mae dyblu’n teimlo?”*

*“Rydym yn bwriadu agor cangen arall yr haf hwn... a fyddai’r adnoddau gennyf i wneud hynny heb LEAD? Wn i ddim. Efallai y byddwn wedi gwneud hynny, ond rwy’n meddwl bod y cyfan wedi bod yn help... Rwy’n gobeithio gwneud mwy o waith ar-lein - ac mae e mor gyffrous, jest archwilio, archwilio’r posibilïadau’n gyson a holi beth sy’ nesa’..!”*

Efallai na fydd cynnydd o un neu ddwy o swyddi newydd yn achosi newid sefydliadol sylweddol i gwmnïau maint canolog, fodd bynnag, y mae’n cynrychioli newid sylweddol i fusnesau micro a bach. Dyblwyd lefelau staffio ychydig o’r cyfranogwyr. Gall y math hwn o newid mewn cyflogaeth greu rywfaif o boenau tyfu.

*Mae cyfranogwyr sydd wedi cwblhau’r rhaglen wedi creu cynnydd net o tua 300 o swyddi (264 CALI) o fewn economi Cymru.*

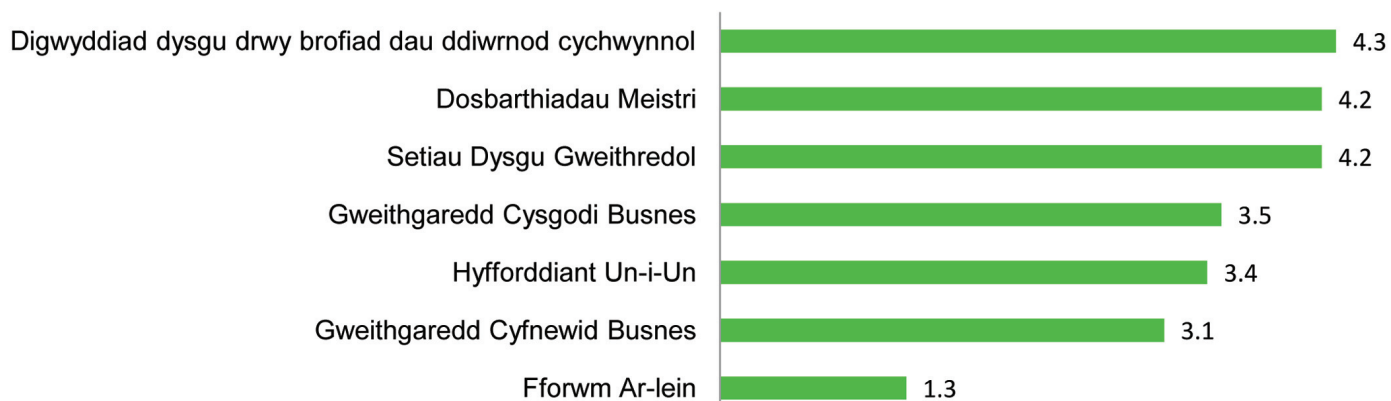
Nid yw ymuno â’r rhaglen yn gwarantu cynnydd mewn trosiant neu staff. I rai cyfranogwyr, roedd y rhaglen yn canolbwyntio ar strategaethau rhesymoli neu ‘Droi o Gylch’. Fodd bynnag, ar gyfartaledd, roedd busnesau’n adrodd cynnydd o bron i £93,000 mewn trosiant blynyddol. Er nad yw hyn yn fawr, mewn termau absoliwt, o ystyried maint cychwynnol y busnesau fu’n cymryd rhan ar gyfartaledd, mae’n adlewyrchu cynnydd ar gyfartaledd o 26%.<sup>9</sup> Roedd rhai cyfranogwyr yn adrodd eu bod wedi cyflawni’r cynnydd hwn mewn trosiant trwy gymryd cyfle busnes y buon nhw’n betrusgar ynglŷn â’i gymryd. Mae’n ymddangos bod setiau dysgu gweithredol a hyfforddiant un-i-un yn darparu amgylchedd lle mae cyfranogwyr yn gallu trafod eu pryderon yn agored a mynegi ffordd lwyddiannus ymlaen. Roedd rhai cyfranogwyr yn adrodd bod hyn wedi arwain at lwybrau dosbarthu newydd, ailddyrrannu adnoddau busnes, a phartneriaethau.

*Ar gyfartaledd, roedd busnesau’n adrodd cynnydd o bron i £93,000 mewn trosiant blynyddol, cynnydd o 26%.*

<sup>9</sup> Daeth gwerthusiad o 250 o gyfranogwyr y rhaglen LEAD a leolwyd yn Lancaster rhwng 2004 a 2012 i’r casgliad bod trosiant gwerthiant cyfartalog blynyddol wedi cynyddu o 14%. Yn nhermau cynnydd absoliwt mae hyn yn fwy nag yng Nghymru, gan fod busnesau sy’n cymryd rhan yn tueddu i fod yn fwy yng Ngogledd Orllewin Lloegr (Sefydliad Entrepreneuriaeth a Datblygu Menter, Prifysgol Lancaster).

## 8 Dulliau Dysgu ac ymrwymiad perchnogion busnesau bach a chanolig

### Dulliau Dysgu LEAD



Faint o help oedd y dulliau ar raddfa o 1 i 5

*“Mae LEAD wedi achosi i fi wneud pethau na fyddwn i byth wedi eu gwneud. Fyddwn i ddim wedi gwybod sut i’w gwneud... Rwyf wir wedi ei mwynhau... Rwy’n teimlo fel person gwahanol.”*

*“Roedd y setiau dysgu gweithredol yn ardderchog. Os oedd gennyh broblem yr oeddech am ei chyflwyno neu os oeddech yn ceisio helpu rhywun arall, roedd yn wych gwybod ein bod ni gyd fel busnesau bach yn cael yr un math o broblemau.”*

Fel y nodwyd yn adran 2, mae ymchwil diweddar wedi awgrymu y gallai dull dysgu fod yn hanfodol i weithgaredd datblygu arweinyddiaeth lwyddiannus ar gyfer perchnogion busnesau bach a chanolig. Gall perchnogion busnesau bach a chanolig fod yn ddrwgdybus o ddulliau dysgu ffurfiol. Efallai y byddant yn credu bod hwyluswyr ac athrawon addysg uwch ac asiantaethau eraill heb brofiad a dealltwriaeth o fyd busnesau bach. Gall y ffactorau hyn gyfyngu ar eu parodrwydd i gymryd rhan. Awgrymwyd bod entrepreneuriaid yn ymateb yn fwy effeithiol i ddysgu sy’n seiliedig ar “arwain o’r ymylon” yn hytrach na dysgu ffurfiol sy’n canolbwyntio ar y “gŵr doeth ar y llwyfan”. Ystyriaeth arall yw y gallai perchnogion busnesau bach a chanolig eu hunain feddu ar storfa sylweddol o wybodaeth wrth gefn sy’n seiliedig ar brofiad ac y gall y wybodaeth hon gael ei dosbarthu a’i hymrannu. Gall dulliau dysgu sy’n ceisio cael mynediad i’r wybodaeth hon a’i hintegreiddio, felly, fod yn llwyddiannus. I’r perwyl hwn, mae dulliau dysgu gweithredol yn cael eu ffafrio fwyfwy.

Mae model LEAD yn gweithredu ymagwedd integredig, gan gyfuno ystod o ddulliau dysgu. Mae’n debyg mai integreiddio dulliau gwahanol sy’n datgloi dysgu. Fodd bynnag, mae’r defnydd o ystod o ddulliau yn caniatáu gwerthusiad ar wahân o bob un. Cynrychiolir barn y cyfranogwyr ynglŷn â defnyddioldeb y gwahanol ddulliau a ddefnyddir wrth ddatblygu eu medrau a’u gallu arweinyddol isod. Graddiwyd y dulliau ar raddfa o 1 i 5 gyda 1 = “Di-fudd” a 5 = “O gymorth mawr.” Y digwyddiad dysgu drwy brofiad dau ddiwrnod cychwynnol, y setiau dysgu gweithredol, a’r dosbarthiadau meistri yw’r dulliau dysgu mwyaf defnyddiol.



*“Roedd y set dysgu gweithredol yn agoriad llygad i fi , ces i siarad â phobl yn yr un rôl â fi ac mae hynny’n rhywbeth nad wyf erioed wedi gallu ei wneud. “*

*“Roedd Cysgodi a Chyfnewid yn wirioneddol ddefnyddiol. Roeddwn i’n meddwl ei fod e wir yn ddefnyddiol i gael rhywun yn ymweld â’ch busnes i ddweud, i edrych ar y peth o’r dechrau a bod yn onest am y peth, a dweud ‘Edrychwch ar hyn, ydych chi wedi gwerthfawrogi hyn?’ - Fe wnaethon nhw wneud i fi edrych ar fy musnes mewn ffordd lawer yn fwy beirniadol. Fe wnes i ei ffeindio hi’n ddiddorol iawn i ymweld â busnesau pobl eraill hefyd a gweld sut maen nhw’n gwneud pethau fel fy mod yn gallu defnyddio elfennau o hynny.”*

### Elfennau mwyaf dylanwadol y rhaglen (2 uchaf)

Dosbarthiadau Meistri	49%
Setiau Dysgu Gweithredol	46%
Rhyngweithio rhwng Cymheiriaid	40%
Hyfforddiant Un-i-Un	26%
Digwyddiad Dysgu o Brofiad Dau Ddiwrnod	14%
Gweithgaredd Cyfnewid Busnes	13%
Gweithgaredd Cysgodi Busnes	9%
Achrediad Allanol	1%

Yn nhermau dylanwad cymharol gwahanol elfennau’r rhaglen, mae’r ymatebwyr yn adrodd mai’r setiau dysgu gweithredol a’r dosbarthiadau meistr gafodd y dylanwad mwyaf. Mae hyn yn awgrymu bod perchnogion busnesau bach a chanolig yn cael budd gwirioneddol gan ddulliau dysgu ffurfiol a dysgu cymheiriaid-i-gymheiriaid fel ei gilydd. Fodd bynnag, ymddengys yn bwysig bod yna ystod o gyflwynwyr a phynciau dosbarthiadau meistr; gwelir anghytundeb sylweddol o bryd i’w gilydd ymhlith cynrychiolwyr ynglŷn â gwerth sesiynau dosbarth meistr penodol. Mae’n anodd iawn ceisio adnabod gwerth pynciau penodol i gyfranogwyr penodol o flaen llaw. Mae hyn yn arwain at y casgliad bod cynllunio rhaglen effeithiol yn galw am amrywiaeth o bynciau i’w trafod a chyfle priodol i gyfranogwyr fyfyrion ar a thrafod pob pwnc.

Er bod nifer gymharol fach o gyfranogwyr yn dewis cysgodi cymheiriaid-i-gymheiriaid a gweithgareddau cyfnewid busnes fel dau weithgaredd gorau’r rhaglen, mae’n ymddangos bod y profiadau hyn yn arbennig o rymus ar gyfer lleiafrif sylweddol o gyfranogwyr ac wedi arwain at ymrwymiad penagored cymheiriaid-i-gymheiriaid i ddarparu cymorth i’w gilydd.

*Ma e perchnogion busnesau bach a chanolig yn cael budd gan ddulliau dysgu ffurfiol a dysgu cymheiriaid-i-gymheiriaid fel ei gilydd.*

*“Roeddwn yn meddwl bod hynny'n dda - yr hyfforddi a'r gallu i gymryd rhai syniadau o'r setiau dysgu gweithredol a bwydo'r rheini yn ôl at yr hyfforddwr a chreu cynllun o hynny.”*

Yn yr un modd, mae llawer o gyfranogwyr yn gwneud sylwadau cadarnhaol ynglŷn â gwerth y gweithgaredd hyfforddi o fewn y rhaglen, a ddarperir gan hyfforddwyr arweinyddiaeth proffesiynol. Fodd bynnag, nid oes sicrwydd o flaen llaw y bydd unrhyw bâr hyfforddi'n un effeithiol. I ryw raddau mae'n dibynnu ar y “cemeig” rhwng yr hyfforddwr a'r cyfranogwr, yn ogystal â chanfyddiad y cyfranogwr, neu ba mor agored ydyw i hyfforddiant. Gall effeithiolrwydd hefyd ddibynnu ar allu'r cyfranogwr i adnabod pynciau perthnasol yn gymharol gyflym er mwyn eu cynnwys yn y drafodaeth hyfforddi.

Tra bod cyfranogwyr yn gosod gwerth sylweddol ar ryngweithio wyneb-yn-wyneb gyda chymheiriad, nid yw'r cyfle i ryngweithio drwy fforwm ar-lein yn arbennig o boblogaidd. Mae gan hyn oblygiadau pwysig ar gyfer effeithiolrwydd posibl dysgu o bell neu “gymysg” ar gyfer perchnogion busnesau bach. Efallai bod yna nifer o resymau dros hyn, ond mae'n ymddangos mai'r rheswm mwyaf tebygol yw bod cyfyngiadau amser ar waith. Mae cyfranogwyr yn ymateb yn dda i'r amod a osodir o ryddhau ei hunan am gyfnod o'r gweithle, ond maen nhw'n amharod, neu'n methu cymryd amser i ffwrdd o'r gwaith er mwyn mewngofnodi a chyfrannu at drafodaeth ar-lein.

Dylid nodi hefyd nad yw'r cyfle i ennill cymhwyster rheoli sydd wedi'u hachredu'n allanol yn ffactor deniadol i'r mwyafrif o berchnogion busnesau bach. Nid oes gan gludadwyedd cymwysterau ar gyfer dibenion datblygu gyrfa fawr o apêl uniongyrchol. Fodd bynnag, mae lleiafrif o gyfranogwyr, yn enwedig y rhai â phrofiad blaenorol mewn amgylchedd proffesiynol neu gorfforaethol yn adrodd bod cymryd rhan wedi ysgogi eu diddordeb mewn dilyn cymhwyster lefel uwch pellach.

I grynhoi, dylid parhau i bwysleisio bod dylunio rhaglen effeithiol ar gyfer busnesau bach yn dibynnu'n fawr ar integreiddio ystod o ddulliau dysgu a gweithgareddau gwahanol, er mwyn manteisio ar amrywiaeth o arddulliau dysgu'r cyfranogwyr, ac i sicrhau cyfle ar gyfer rhyngweithio cymheiriad-i-gymheiriad, yn ogystal â rhannu dysgu o brofiad. Mae dull ffurfiol “o'r brig i lawr” o ddysgu yn annhebygol o fod yn effeithiol ar ei ben ei hun ar gyfer busnesau bach.

*Mae dylunio rhaglen effeithiol ar gyfer busnesau bach yn dibynnu yn fawr ar integreiddio ystod o ddulliau dysgu a gweithgareddau gwahanol.*

## 9 Casgliad

---

Er bod bron i 200,000 o fusnesau bach yng Nghymru ar hyn o bryd, mae'r profiad o fod yn berchen ar ac o reoli'r busnesau hyn yn un ynysig i lawer. Gall lefelau hunan-hyder fod yn isel, ac i'r rhai sy'n cyflogi staff eraill, gallai'r gallu i gael y gorau o'r staff hynny, faint bynnag eu teyrngarwch, gael ei lesteirio gan ddiffyg sgiliau rheoli ac arwain. Mae angen i gymorth priodol ar gyfer busnesau bach nid yn unig i fynd i'r afael â'r methiannau yn y farchnad o ran darpariaeth cymorth ariannol a seilwaith "caled", ond hefyd o ran materion "meddal" megis sgiliau rheoli ac arwain. Mae profiad LEAD Cymru a mentrau eraill a gynlluniwyd i gefnogi datblygu sgiliau mewn busnesau bach yn awgrymu bod y ddwy fath o gefnogaeth yn ategu ei gilydd. Bydd busnesau yn methu manteisio'n llawn ar gymorth "caled" os oes ganddynt fylchau yn eu sgiliau rheoli ac arwain.

Mae rhaglen LEAD Cymru'n targedu busnesau a mentrau cymdeithasol sy'n "canolbwyntio ar dwf". Mae'n galonogol felly, bod perchnogion-reolwyr y busnesau sydd wedi cwblhau'r rhaglen, yn adrodd iddynt weld cynnydd mewn trosiant a swyddi, a lefelau twf sydd, ar gyfartaledd, yn drawiadol. Mae'r twf hwn wedi cael ei gyflawni yn ystod amodau economaidd anodd a heriol yng Nghymru ac yn yr economi ryngwladol ehangach.

Mae'r gwaith ymchwil a gwerthuso ar y cysylltiadau rhwng sgiliau arwain a pherfformiad busnes yn barhaus. Mae adborth y 166 o unigolion sydd wedi cwblhau LEAD Cymru yn awgrymu bod rhwydweithio cymheiriaid-i-gymheiriaid a dysgu yn cael effaith bwysig. Mae'n ymddangos bod hyn yn gyfle pwysig i dorri'r cysylltiad rhwng arwahanrwydd perchennog a chyfyngiadau ar berfformiad busnes. Mae'n creu diwylliant o gydgefnogaeth ac o atebolrwydd. Mae adroddiad diweddar gan Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru yn dod i'r casgliad bod angen i raglenni datblygu gyfuno dysgu yn yr ystafell ddosbarth gyda threfniadau hyfforddi tymor hwy a bod manteision buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth yn rhai tymor canolig a hir fel arfer.<sup>10</sup> Mae tystiolaeth rhaglen LEAD Cymru yn cefnogi'r pwynt cyntaf yn llawn. Mae cymysgedd briodol o ddulliau dysgu'n hanfodol ar gyfer llwyddiant yn sgil datblygu arweinyddiaeth. O ran yr ail bwynt, mae'n rhy gynnar i ddarparu tystiolaeth gadarn. Mae'r hyn a adroddir am brofiad cyfranogwyr ar y rhaglen LEAD yng Nghymru'n awgrymu manteision tybiedig sylweddol ar ôl 10 mis. Fodd bynnag, ceir awgrymiadau cryf yn adborth y cyfranogwyr ynglŷn â newidiadau bach mewn ymddygiad arweinyddol a fydd yn esgor ar fanteision sylweddol yn y dyfodol. Mae'r rhain yn cynnwys sgiliau dirprwyo, sgiliau cyfathrebu, hyder i rwydweithio â rhanddeiliaid, a gallu i feddwl yn strategol. Bydd cysylltiad parhaus gyda chyfranogwyr LEAD Cymru yn caniatáu asesiad o hyn yn y dyfodol.

---

<sup>10</sup> Elina Meliou a Barry Kennard, *The Impact of Leadership and Management Development on Organisations, Leadership and Management Wales*, 2012.

## Awduron

### Tim Ymchwil LEAD Cymru

---

Andrew Henley

Karen Jones

Heather Norbury

Sally Sambrook

**LEAD Cymru Abertawe**

Ystafell 107 Techniw m Digidol

Prifysgol Abertawe

Parc Singleton,

Abertawe,

SA2 8PP

[info@leadwales.co.uk](mailto:info@leadwales.co.uk)

[www.leadwales.co.uk](http://www.leadwales.co.uk)

**LEAD Cymru Bangor**

Y Ganolfan Weinyddol

Ysgol Fusnes Bangor

Ffordd y Coleg

Bangor,

LL57 2DG

[lead@bangor.ac.uk](mailto:lead@bangor.ac.uk)

