

Rhif ymchwil gymdeithasol: 120/2025

Dyddiad cyhoeddi: 16/12/2025

Adolygiad Llenyddiaeth i Ystyried Tystiolaeth Ddiweddar ar Ddatblygu Arweinyddiaeth

Mae'r ddogfen yma hefyd ar gael yn Saesneg.

This document is also available in English.

OGL © Hawlfraint y Goron ISBN Digidol 978-1-80633-737-8

Adolygiad llenyddiaeth i ystyried tystiolaeth ddiweddar ar ddatblygu arweinyddiaeth

Awduron: Curless, G.

Adroddiad Ymchwil Llawn: Curless, G. (2025). Adolygiad llenyddiaeth i ystyried tystiolaeth ddiweddar ar ddatblygu arweinyddiaeth. Caerdydd: Llywodraeth Cymru, GSR report number 120/2025.

Ar gael yn: <https://www.llyw.cymru/adolygiad-llenyddiaeth-i-ystyried-tystiolaeth-ddiweddar-ar-ddatblygu-arweinyddiaeth>

Barn yr ymchwilydd yw'r safbwyntiau a fynegir yn yr adroddiad hwn ac nid o reidrwydd barn Llywodraeth Cymru

Am ragor o wybodaeth, cysylltwch â:

Rhaglen Ymchwil Fewnol

Gwasanaethau Gwybodaeth a Dadansoddi

Llywodraeth Cymru

Parc Cathays

Caerdydd

CF10 3NQ

E-bost: rhyf.irp@llyw.cymru

Tabl cynnwys

Tabl cynnwys	1
Rhestr termau	2
1. Cyflwyniad	3
1.1. Cefndir	3
1.2. Amcanion Ymchwil	4
2. Methodoleg	5
3. Canfyddiadau Adolygiad Llenyddiaeth	7
3.1. Cyflwyniad	7
3.2. Cysyniadau hanfodol	9
3.2.1. Gwahaniaethu rhwng rheolaeth ac arweinyddiaeth	9
3.2.2. Datblygiadau diweddar mewn astudiaethau arweinyddiaeth	10
3.2.3. Arweinyddiaeth ar y cyd	11
3.2.4. Diffinio arweinyddiaeth	12
3.2.5. Diffinio datblygiad arweinyddiaeth	12
3.3. Arweinyddiaeth yng nghanol ansicrwydd byd-eang	14
3.3.1. Ffactorau sy'n gyrru ansicrwydd byd-eang	14
3.3.2. Goblygiadau ansicrwydd byd-eang ar gyfer modelau arweinyddiaeth	16
3.3.3. Modelau arweinyddiaeth y sector cyhoeddus sy'n dod i'r amlwg	18
3.4. Datblygu Arweinyddiaeth	21
3.4.1. Ail-feddwl datblygiad arweinyddiaeth	21
3.4.2. Gwerthuso datblygiad arweinyddiaeth	24
3.4.3. Datblygu arweinyddiaeth yn y sector cyhoeddus	27
3.4.4. Datblygiad arweinyddiaeth gynhwysol ac amrywiol	30
3.4.5. Datblygu arweinyddiaeth a deallusrwydd artifisial	33
3.4.6. Rheoli talent a datblygu arweinyddiaeth	35
4. Casgliadau	38
5. Argymhellion	40
Cyfeiriadau	41
Atodiad A	51
Atodiad B	52
Atodiad C	53

Rhestr termau

Deallusrwydd Artiffisial (AI)

Dysgu'r Gwasanaeth Sifil (CSL)

Goleg Arweinyddiaeth y Llywodraeth (LCG)

Gwasanaeth Sifil (CSLA)

Llywodraethu Cyhoeddus Newydd (LICN)

Mae Llywodraethu Cyhoeddus Newydd yn fodel o weinyddiaeth gyhoeddus sydd wedi dod i'r amlwg yn ystod y degawd diwethaf ac mae'n cynnwys sefydliadau o'r sectorau cyhoeddus, preifat a thrydydd sector yn gweithio ar y cyd, ac yn aml mewn partneriaeth â'r dinasyddion, i fynd i'r afael â heriau polisi cymhleth.

Rheolaeth Gyhoeddus Newydd (RhGN)

Mae Rheolaeth Gyhoeddus Newydd yn fodel o weinyddiaeth gyhoeddus a ddaeth i'r amlwg yn y 1980au ac yn cynnwys defnyddio contractwyr preifat a mwy o bwyslais ar reoli perfformiad a dewisiadau defnyddwyr.

Rhaglen Ymchwil Fewnol (RhYF)

Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygu Economaidd (OECD)

Uwch Weision Sifil

Yng Ngwasanaeth Sifil y DU, mae Uwch Weision Sifil yn cyfeirio at y graddau arweinyddiaeth uchaf, uwchlaw Gradd 6 a Gradd 7.

1. Cyflwyniad

1.1. Cefndir

Ym mis Ionawr 2025, comisiynodd Academi Wales y Rhaglen Ymchwil Fewnol (RhYF, Gwasanaethau Gwybodaeth a Dadansoddi (GGD), Llywodraeth Cymru) i gynnal adolygiad llenyddiaeth ar dueddiadau diweddar mewn datblygu arweinyddiaeth. Nod y gwaith hwn yw adolygu tystiolaeth a gyhoeddwyd yn y cyfnod 2020 i 2025 i fod yn sail i'r broses o gyflwyno arferion arweinyddiaeth Academi Wales.

Academi Wales yw canolfan Llywodraeth Cymru ar gyfer datblygu arweinyddiaeth a rheolaeth ar draws gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru. Nod Academi Wales yw arfogi arweinwyr presennol y sector cyhoeddus, a'r dyfodol, gyda'r sgiliau, y wybodaeth a'r meddylfryd sydd eu hangen arnynt i gyflawni rhagoriaeth ar ran pobl Cymru. Ei ffocws yw rhannu gwybodaeth a siapia arweinwyr y dyfodol a all yrru arloesedd a meithrin cydweithredu i sicrhau cyflawniad effeithlon ac effeithiol.

Mae Academi Wales yn cefnogi'r gwaith o gyflawni ar draws y sector cyhoeddus a'r trydydd sector yng Nghymru drwy ddarparu cyfleoedd i arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus ddod at ei gilydd i ddysgu, datblygu a datrys problemau ar y cyd fel Un Gwasanaeth Cyhoeddus Cymru. Mae ymyriadau arweinyddiaeth Academi Wales yn canolbwyntio ar dri segment o arweinyddiaeth yng Nghymru: arweinwyr uwch a haen uchaf, arweinwyr sy'n agosáu at uwch arweinyddiaeth, a arweinwyr gyrfa gynnar.

Mae cynnig Academi Wales wedi'i gynllunio i gefnogi arweinwyr yn eu cyfnod arweinyddiaeth priodol a'u galluogi i barhau i ffynnu. Mae hefyd yn anelu at gefnogi unigolion o'r ystod ehangaf o gefndiroedd i gyrraedd pob lefel o arweinyddiaeth o fewn gwasanaethau cyhoeddus.

Yn 2019, cynhaliodd y RhYF ymchwil sy'n archwilio rhesymeg, gweithrediad ac effaith gwahanol gynigion datblygu arweinyddiaeth o fewn detholiad o astudiaethau achos awdurdodau lleol yng Nghymru. Roedd yr ymchwil hon hefyd yn cynnwys adolygiad llenyddiaeth sy'n crynhoi llenyddiaeth allweddol ar effaith rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent yn y sectorau cyhoeddus a phreifat, yn y DU ac yn rhyngwladol. Nod yr ymchwil oedd gwella dealltwriaeth o ddulliau ac arferion datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent ar draws awdurdodau lleol, a nodi cyfleoedd ar gyfer rhannu gwybodaeth ac arfer gorau ar gyfer yr awdurdodau lleol hynny nad oes unrhyw gynnig datblygu arweinyddiaeth cyfredol ar waith.

Ers i'r gwaith hwn gael ei gwblhau, mae'r byd wedi profi aflonyddwch sylweddol ar ffurf ansefydlogrwydd gwleidyddol ac economaidd byd-eang, pandemig COVID-19 a newid technolegol cyflym. Mae'r rhain i gyd wedi cael effaith sylweddol ar ffyrdd o weithio ac arwain sefydliadau. Felly, mae angen adolygiad llenyddiaeth cyfredol ar Academi Wales o dystiolaeth ddiweddar i asesu sut mae newidiadau i waith ac arweinyddiaeth wedi effeithio ar ddamcaniaeth ac ymarfer datblygu arweinyddiaeth.

1.2. Amcanion Ymchwil

Mae'r amcanion ymchwil fel a ganlyn:

- nodi prif bryderon ymchwil a thystiolaeth Academi Wales yn y tymor byr a chanolig o ran datblygu arweinyddiaeth
- cynnal adolygiad tystiolaeth o lenyddiaeth academiaidd a dystiolaeth sy'n seiliedig ar bolisi ac ymarfer berthnasol a gyhoeddwyd ers 2020 ar ddatblygu arweinyddiaeth sy'n cwmpasu meysydd arfer gorau a dysgu allweddol; tueddiadau sy'n dod i'r amlwg mewn ymarfer arweinyddiaeth; canfyddiadau allweddol ar gyfer datblygu arweinyddiaeth yn y sector cyhoeddus yn y DU; a chanfyddiadau allweddol ar gyfer datblygu arweinyddiaeth yng Nghymru
- argymhell pynciau neu feysydd y dylai Academi Wales ystyried canolbwyntio arnynt er mwyn sicrhau bod eu cynnig yn gyfredol, yn berthnasol ac yn defnyddio arferion gorau.

2. Methodoleg

Mae'r fethodoleg ar gyfer yr adolygiad llenyddiaeth hwn yn seiliedig ar y dull ailadroddol a nodir ym mhecyn cymorth Asesiad Cyflym o Dystiolaeth Ymchwil Gymdeithasol y Llywodraeth (Gwasanaeth Ymchwil Gymdeithasol y Llywodraeth, Dim Dyddiad).

Cyfarwyddwyd Gwasanaethau Llyfrgell Llywodraeth Cymru i gynnal chwiliad llenyddiaeth. Darparwyd set o feini prawf chwilio i'r Gwasanaethau Llyfrgell, a oedd yn cynnwys termau allweddol ar gyfer llenyddiaeth academiaidd a llenyddiaeth dystiolaeth sy'n seiliedig ar bolisi ac ymarfer a gyhoeddwyd yn y cyfnod 2020 i 2025 (gweler Atodiad A). Dychwelodd y chwiliad dros 1,000 o ganlyniadau, ac o'r rhain nododd Gwasanaethau Llyfrgell 40 o eitemau fel rhai perthnasol. Yna sgriniwyd y 40 eitem hyn am berthnasedd trwy adolygu teitlau a chrynodebau. Arweiniodd hyn at 8 eitem yn cael eu hystyried yn berthnasol.

Yn ogystal â'r chwiliad llyfrgell, cynhaliwyd ail adolygiad llenyddiaeth annibynnol i nodi gweithiau ysgolheigaidd ychwanegol sy'n berthnasol i'r nodau a'r cwestiynau ymchwil. Roedd y strategaeth chwilio hon yn seiliedig ar y dull a amlinellwyd gan Begg (2020). Roedd hyn yn cynnwys chwiliad cronfa ddata gan ddefnyddio Google Scholar a chwiliadau â llaw o gyfnodolion academiaidd adnabyddus ym maes arweinyddiaeth a gweinyddiaeth gyhoeddus, gan gynnwys Leadership Quarterly, Leadership, Public Administration, Public Money and Management, a'r International Journal of Public Administration. Chwiliwyd cyhoeddiadau gan ysgolion rheoli busnes blaenllaw a sefydliadau gwasanaeth proffesiynol â llaw hefyd, gan gynnwys yr Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, a McKinsey and Company.

Ar gyfer yr ail chwiliad llenyddiaeth, roedd y meini prawf chwilio ar gyfer y cronfeydd data a'r cyhoeddiadau yn cynnwys gweithiau Saesneg a gyhoeddwyd yn y cyfnod 2020 i 2025. Defnyddiwyd cyfuniadau o chwiliadau geiriau allweddol. Yna sgriniwyd teitlau a chrynodebau am berthnasedd, a chwiliwyd drwy ddyfyniadau i nodi eitemau perthnasol pellach gan ddefnyddio dull peli eira ailadroddol (Begg, 2020). Nodwyd allweddoriau ychwanegol hefyd drwy'r broses sgrinio gychwynnol a chynhaliwyd chwiliadau pellach o gronfeydd data a chyhoeddiadau (gweler Atodiad B).

Yn dilyn y sgrinio cychwynnol, darllenwyd a dadansoddwyd eitemau gan ddefnyddio dadansoddiad thematig (Naeem, Ozuem, Howell, a Ranfagni, 2023: 3-4). Tynnwyd data, megis diffiniadau o ddamcaniaethau arweinyddiaeth allweddol a thystiolaeth ynghylch arfer gorau datblygu arweinyddiaeth. Cafodd y data ei godio a'i drefnu'n dair prif thema, ac roedd gan bob un ohonynt is-themâu amrywiol. Y tair prif thema oedd: cysyniadau allweddol, arweinyddiaeth yng nghanol ansicrwydd byd-eang, a datblygu arweinyddiaeth.

Yn olaf, lle nodwyd bylchau data a thystiolaeth yn ystod y cam adrodd ar gyfer yr adolygiad llenyddiaeth, cynhaliwyd chwiliadau ychwanegol i nodi llenyddiaeth a allai ddarparu diffiniadau o ddamcaniaethau a chysyniadau allweddol, megis 'Llywodraethu Cyhoeddus Newydd' neu 'arweinyddiaeth ar y cyd'. Roedd y chwiliadau hyn yn cynnwys chwiliadau â llaw o gyfnodolion academiaidd blaenllaw a Google Scholar. Mae hyn wedi arwain at ddyfynnu rhai eitemau a gyhoeddwyd y tu allan i'r llinell amser wreiddiol o 2020 i 2025. Defnyddiwyd cyfanswm o 118 o eitemau yn yr adolygiad llenyddiaeth. Mae'r ffigur hwn yn

cynnwys eitemau a nodwyd trwy'r chwiliad llyfrgell a'r chwiliadau ychwanegol a gynhaliwyd gan awdur.

3. Canfyddiadau Adolygiad Llenyddiaeth

3.1. Cyflwyniad

Mae astudiaethau arweinyddiaeth yn faes ymchwilio aeddfed. Am lawer o'i hanes, roedd ysgolheigion arweinyddiaeth yn ymwneud yn bennaf â damcaniaethau arweinyddiaeth unigolyn-ganolog. Erbyn troad yr unfed ganrif ar hugain, fodd bynnag, roedd ysgolheigion yn symud i ffwrdd o ddulliau a oedd yn pwysleisio pwysigrwydd nodweddion ac ymddygiadau cynhenid arweinwyr unigol, o blaid dulliau perthynol a oedd yn cydnabod natur leoledig a dibynnol arweinyddiaeth (Bolden ac eraill, 2011: 26-38; Schweiger ac eraill, 2020: 412-413). Un canlyniad o'r datblygiad hwn oedd mwy o ffocws ar ddamcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd. Mae eiriolwyr dulliau ar y cyd yn dadlau nad yw arweinyddiaeth i'w chael mewn unigolion, ond yn hytrach yn gynnyrch cysylltiadau cymdeithasol a strwythurau a phrosesau sefydliadol (Sutherland ac eraill, 2022: 4-5 ac Ospina ac eraill, 2020).

Mae modelau arweinyddiaeth ar y cyd wedi cael eu beirniadu am eu diffyg cymhwysedd 'byd go iawn' ac absenoldeb astudiaethau achos empirig i gefnogi eu honiadau damcaniaethol (Grint, 2022: 1526-1527). Mae'r beirniadaethau hyn yn arwydd o bryderon ehangach ym maes astudiaethau arweinyddiaeth. Mae rhai ysgolheigion arweinyddiaeth wedi beirniadu'r modd y mae eu cymheiriaid wedi ymgolli yn y broses o gynhyrchu damcaniaethau arweinyddiaeth 'newydd' ar draul astudiaethau achos empirig. Yn gysylltiedig, mae beirniaid hefyd wedi dadlau bod y modd y maent wedi ymgolli ym maes damcaniaethau yn creu heriau i ymarferwyr sydd â'r dasg o gymhwyso damcaniaeth llawn jargon at ymyriadau datblygu arweinyddiaeth (Tourish, 2020; Eva ac eraill, 2024: 2-3)

Fel y mae Maskor, Steffans, Peters a Haslam yn nodi, mae pryder ysgolheigion gyda damcaniaeth wedi golygu, yn "absenoldeb llenyddiaeth wyddonol ymarferol", bod testunau arweinyddiaeth fasnachol, fel hunangofiannau a llyfrau hunangymorth, wedi dod yn ffynhonnell wybodaeth allweddol i ymarferwyr a gweithwyr proffesiynol. Er bod rhywfaint o orgyffwrdd rhwng gweithiau academiaidd ac anacademaidd, mae Maskor, Steffans, Peters a Haslam yn dadlau bod ystyriaethau masnachol yn golygu bod testunau masnach yn tueddu i gynnal safbwyntiau rhamantaidd o arweinyddiaeth ac yn fwy tueddol o gynnal damcaniaethau ffasiynol ond heb eu profi o arweinyddiaeth a datblygu arweinyddiaeth (Maskor ac eraill, 2021; dyfyniad ar dudalen 3).

Er gwaethaf y pryderon gyda damcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd, mae dulliau ar y cyd wedi cael mwy o sylw gan ysgolheigion, ymarferwyr a sefydliadau yn y sectorau preifat a chyhoeddus ers 2020. Mae ansefydlogrwydd byd-eang cynyddol – a achosir gan bandemig COVID-19, tensiynau geo-wleidyddol, newid technolegol cyflym, a'r argyfwng hinsawdd – wedi arwain eiriolwyr arweinyddiaeth ar y cyd i ddadlau bod gan fodolau ar y cyd y potensial i wneud sefydliadau'n fwy addasadwy a gwydn wrth wynebu 'problemau drygionus' heddiw (McKinsey and Company, 2024; Fujimoto ac eraill, 2024).

Mae'r troad tuag at arweinyddiaeth ar y cyd wedi golygu bod goblygiadau i theori ac ymarfer datblygu arweinyddiaeth. Mae ysgolheigion datblygu arweinyddiaeth wedi cwestiynu effeithiolrwydd rhaglenni hyfforddi a datblygu arweinyddiaeth ers amser maith, ond yn fwy diweddar maent wedi beirniadu ymyriadau am iddynt gadw at ddulliau dysgu oedolion a

fframweithiau cymhwysedd sydd wedi'u cynllunio ar gyfer damcaniaethau arweinyddiaeth sy'n unigolyn-ganolog neu'n berson-ganolog (Cohen, 2019; Eva ac eraill, 2021; Gilani ac eraill, 2022: 65).

Mae cefnogwyr damcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd yn dadlau y dylai dylunio rhaglenni datblygu gyfrif am natur ddatblygol a sefyllfaol arweinyddiaeth. Yn ôl y farn hon, dylai rhaglenni flaenoriaethu sgiliau a gwerthoedd rhyngbersonol sy'n briodolledau arweinyddiaeth angenrheidiol yn ystod yr oes hon o ansicrwydd byd-eang. Mae sgiliau a gwerthoedd allweddol yn cynnwys deallusrwydd emosiynol, cyfathrebu, ac ethos moesol sy'n cyd-fynd â gwerthoedd y sefydliad a'i randdeiliaid (Born ac eraill, 2025: 2-3; McCauley a Palus, 2021: 11-14). Dadleuir hefyd y dylai rhaglenni arweinyddiaeth flaenoriaethu datblygu arweinyddiaeth sefydliadol ar y cyd - boed hynny ymhlith grwpiau o arweinwyr unigol neu ar draws sawl tîm - i wella arferion arweinyddiaeth cydweithredol ac effeithiol (McCauley a Palus, 2021: 2-3; Wallace ac eraill 2020: 2; Eva ac eraill 2021: 1).

Nid yw eiriolwyr arweinyddiaeth ar y cyd ar eu pen eu hunain yn cyflwyno'r achos dros ailfeddwl rhaglenni datblygu arweinyddiaeth. Mae ysgolheigion gweinyddiaeth gyhoeddus wedi dadlau y dylai rhaglenni datblygu arweinyddiaeth gyfrif am yr heriau penodol sy'n wynebu arweinwyr y sector cyhoeddus (Hartley, 2025). Mae hyn yn cynnwys datblygu arweinwyr i arwain ar y cyd ar draws y sectorau cyhoeddus, preifat a thrydydd sector. Er mwyn gwneud hynny'n effeithiol, mae angen i arweinwyr y sector cyhoeddus ddatblygu 'crafter gwleidyddol' i reoli anghenion a buddiannau gwahanol randdeiliaid (Hartley a Manzie, 2020: 8). Mae angen i arweinwyr sector cyhoeddus hefyd dderbyn canllawiau ar sut i adnabod a chreu 'gwerth cyhoeddus' mewn meysydd polisi sy'n cynnwys grwpiau buddiannau lluosog, a gallai pob un ohonynt gael dealltwriaeth wahanol o'r hyn sy'n werth cyhoeddus (Hartley, 2025).

Mater sy'n effeithio ar y sectorau preifat a chyhoeddus yw natur anghynrychioliadol arweinyddiaeth. Er mwyn mynd i'r afael â'r mater hwn, mae ysgolheigion yn dadlau bod angen i ddiwylliannau ac arferion arwain ddod yn fwy cynhwysol. Gellir datblygu arweinyddiaeth gynhwysol – sy'n cydnabod, gwerthfawrogi ac yn cyfrif am wahanol brofiadau a safbwyntiau aelodau'r tîm – trwy raglenni arweinyddiaeth sy'n annog cyfranogwyr i fyfrio ar y rhwystrau a'r rhagfarnau sy'n cyfrannu at anghydraddoldebau cymdeithasol (Ashikali ac eraill 2021: 502; Day ac eraill, 2021: 6). Fodd bynnag, mae ysgolheigion yn dadlau nad yw'n ddigon i ymarfer arweinyddiaeth gynhwysol (Fitzsimmons a Callan, 2020). Mae angen i arweinyddiaeth hefyd ddod yn fwy cynrychioliadol o'r boblogaeth gyffredinol. Un ffordd o ddatrys y mater hwn yw mynd i'r afael â'r problemau gyda'r biblinell arweinyddiaeth fel y'i gelwir. Er enghraifft, gallai ailgynllunio'r meini prawf cymhwysedd ar gyfer rhaglenni datblygu arweinyddiaeth, i gydnabod sgiliau a mathau o brofiad nad ydynt fel arfer yn cael eu cydnabod gan fframweithiau cymhwysedd arweinyddiaeth traddodiadol, ehangu'r gronfa o ymgeiswyr posibl (Day ac eraill, 2021: 6).

Mae maes ymchwil arall sy'n dod i'r amlwg yn ymwneud â gwerthuso rhaglenni datblygu arweinyddiaeth. Er mwyn deall canlyniad rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn well, mae ysgolheigion yn dadlau y dylai gwerthusiadau gyfrif am y ffaith bod arweinwyr ac arweinyddiaeth yn datblygu ar draws amser a gofod (Wallace ac eraill, 2021). Mewn geiriau eraill, mae mesur gwybodaeth ôl-raglen a chaffael sgiliau trwy hunanasesu yn parhau i fod

yn ffurf bwysig a chymesur o werthuso, ond gellid ategu hyn gyda mathau eraill o werthuso. Er enghraifft, gallai hyn gynnwys hunanasesu ac adborth 360 gradd ysbeidiol, gyda'r nod o ddal sut mae hunaniaeth ac ymarfer arweinyddiaeth cyfranogwyr y rhaglen wedi datblygu dros amser (Ryan ac eraill, 2024: 605 a 614-615). Mae ysgolheigion hefyd yn dadlau y dylid adolygu prosesau rheoli perfformiad hefyd i gyd-destunoli arweinyddiaeth trwy asesu sut mae ffactorau sefyllfaol wedi cyfrannu at ganlyniadau penodol ac wedi dylanwadu ar ymddygiadau arweinyddiaeth penodol mewn amgylchiadau arbennig (Wallace ac eraill, 2021: 10).

Ar ôl arolygu'n fyr esblygiad astudiaethau arweinyddiaeth a chanlyniadau'r troad tuag at ddamcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd, mae gweddill yr adolygiad llenyddiaeth yn cyflwyno esboniadau manylach o gysyniadau a damcaniaethau allweddol y maes ac yn crynhoi ystyr 'problemau drygionus' heddiw o ran damcaniaeth ac ymarfer arweinyddiaeth, gyda ffocws penodol ar arweinyddiaeth yn sector cyhoeddus y DU. Yn olaf, mae'r adolygiad yn dod i ben gyda chrynodeb o ysgolheictod diweddar ar ddatblygu arweinyddiaeth, sy'n cwrmpasu materion fel datblygu arweinyddiaeth ar y cyd, gwerthuso rhaglenni arweinyddiaeth, datblygu arweinyddiaeth gynhwysol, ac effaith bosibl deallusrwydd artiffisial (AI) ar ddatblygu arweinyddiaeth.

3.2. Cysyniadau hanfodol

3.2.1. Gwahaniaethu rhwng rheolaeth ac arweinyddiaeth

Yn draddodiadol, mae arweinyddiaeth wedi cael ei deall yn nhermau nodweddion, megis y sgiliau, gwybodaeth, ymddygiadau, a ffurfiau pŵer ac awdurdod, sydd i'w cael mewn arweinwyr unigol. Hyd yn oed pan oedd astudiaethau yn pwysleisio pwysigrwydd agweddau sefyllfaol, perthynol neu anorfodol arweinyddiaeth, roedd y ffocws ar arweinwyr unigol a allai ysbrydoli, dylanwadu ac ysgogi (Bolden ac eraill, 2011: 5; Sutherland ac eraill, 2022: 3). Arweiniodd y damcaniaethau arweinyddiaeth 'arweinydd-ganolog' hyn at syniadau am yr arweinydd 'arwrol' a 'thrawsnewidiol' y mae ei alluoedd, ei sgiliau a'i ymddygiadau yn ysgogi dilynwyr i gyflawni amcanion sefydliadol (Schweiger ac eraill, 2020: 413).

Yn rhannol, roedd y ddealltwriaeth o elfen 'arwrol' arweinyddiaeth yn gynnyrch y farn bod 'arweinyddiaeth' yn wahanol i 'reolaeth'. Fel yr eglura Bolden, Gosling, Hawkins a Taylor, mae rheolaeth yn aml yn cael ei deall yn nhermau cyfrifoldeb rheolwr am sicrhau sefydlogrwydd, effeithlonrwydd a chysondeb wrth oruchwylio prosesau sefydliadol. Mewn cyferbyniad, ystyrir arweinyddiaeth yn aml yn rhywbeth sy'n ymwneud ag ysgogi ac effeithio newid (Bolden ac eraill, 2011: 23-24).

Arweiniodd swyddogaethau gwahanol rheolwyr ac arweinwyr i rai ysgolheigion ddadlau bod y rolau yn gofyn am setiau sgiliau gwahanol. Yn ôl y farn hon, fel yr eglura Peter Northouse, deallir bod rheolaeth yn dibynnu ar ddulliau sy'n seiliedig ar reolau, cynllunio tymor byr, ac is-aelodau sy'n ysgogi o'r tu allan, tra bod arweinyddiaeth yn gofyn am feddwl creadigol a strategol, llawer o oddefgarwch tuag at ansicrwydd ac amwysedd, a'r gallu i ysgogi dilynwyr yn gynhenid - fel y dangosir gan y cysyniadau 'carismatig' a 'thrawsnewidiol' o arweinyddiaeth a ddaeth yn boblogaidd yn y 1970au a'r 1980au yn y drefn honno (Northouse, 2012: 3 a 12-14).

Nid yw hyn i awgrymu, fodd bynnag, nad oes gorgyffwrdd rhwng arweinyddiaeth a rheolaeth (Bolden ac eraill, 2011: 24-25). Fel y dywed Northouse, pan fydd rheolwyr yn dylanwadu ar is-aelodau i gyflawni nod sefydliadol, maen nhw'n arwain. I'r gwrthwyneb, pan fydd arweinwyr yn cynllunio, yn trefnu adnoddau staff, neu'n dyrannu tasgau i gyflawni newid, maen nhw'n rheoli. Mewn geiriau eraill, gall y gwahaniaeth rhwng arweinyddiaeth a rheolaeth fod yn ddefnyddiol wrth dynnu sylw at y rhinweddau strategol ac ysgogol sy'n angenrheidiol i arweinwyr gyflawni newid, ond ni ddylid tybio bod 'arweinwyr' a 'rheolwyr' yn bobl wahanol, neu na all unigolion newid rhwng rolau yn ôl amgylchiadau ac angen (Northouse, 2012: 14; Bolden ac eraill, 2011: 24-25).

3.2.2 Datblygiadau diweddar mewn astudiaethau arweinyddiaeth

Nid yw cydnabyddiaeth ysgolheigion o natur leoledig a dibynnol arweinyddiaeth a rheolaeth yn newydd (Northouse, 2012: 1-11). Ers o leiaf troad yr 21ain ganrif, mae'r maes astudiaethau arweinyddiaeth wedi ymwneud yn fwy â natur arweinyddiaeth wedi'i hadeiladu'n gymdeithasol (Sutherland ac eraill, 2022: 3). Mae'r dull hwn wedi ennill momentwm pellach ers 2020, wrth i ysgolheigion ac ymarferwyr arweinyddiaeth symud fwyfwy oddi wrth fodelau hanfodaidd sy'n seiliedig ar awdurdod sefyllfaol arweinwyr unigol, a'u priodoleddau a'u galluoedd cynhenid tybiedig (Sutherland ac eraill 2022: 3).

Mae ysgolheigion wedi beirniadu modelau arweinyddiaeth hanfodaidd ac arweinydd-ganolog am wneud un o ddwy ragdybiaeth. Yn gyntaf, naill ai bod rhai unigolion yn cael eu geni gyda rhinweddau cynhenid sy'n eu gwneud yn arweinwyr 'naturiol'; neu, yn ail, bod arweinyddiaeth effeithiol yn deillio o nodweddion cyffredinol y mae'n rhaid i bob arweinydd ddysgu eu datblygu. (Bolden ac eraill, 2023: 44-45). Mae'r rhagdybiaethau hyn ynglŷn â beth yw ystyr arweinyddiaeth a phwy sy'n arweinydd wedi cyfrannu at eithrio arweinwyr posibl ar sail dosbarth, ethnigrwydd, rhyw, rhywioldeb, ac anabledd (Schweiger ac eraill, 2020: 414). Beirniadaeth gyffredin arall o fodelau arweinydd-ganolog yw bod y dulliau hyn yn gor-ramanteiddio 'cymeriadau a galluoedd' arweinwyr unigol, a thrwy hynny mae eu dylanwad a'u cyfraniad at berfformiad a chanlyniadau sefydliadol yn cael eu goramcangyfrif (Schweiger ac eraill 2020: 412; Tourish, 2020: 1).

Mewn cyferbyniad â modelau arweinydd-ganolog, mae dulliau mwy diweddar wedi pwysleisio natur leoledig, lyfn a datblygol arweinyddiaeth a'i sail mewn cyd-destun a diwylliant. Wrth wneud hynny, mae dulliau o'r fath wedi archwilio'r "broses arweinyddiaeth berthynol, a adeiladwyd yn gymdeithasol" (Sutherland ac eraill, 2022: 3). Mae hyn yn cynnwys symud i ffwrdd o fodelau sy'n cyferbynnu arweinwyr 'gweithredol' â dilynwyr 'goddefol' i ddulliau sy'n ystyried gwahanol fathau o 'ddilynnyddiaeth', gan gynnwys sefyllfaoedd sy'n ymwneud â pherthynas fwy deinamig a rhyngddibynnol rhwng arweinwyr a dilynwyr (Matshoba-Ramuedzisi ac eraill, 2022).

Serch hynny, dylid pwysleisio bod llawer o ddamcaniaethau arweinyddiaeth berthynol cyfredol yn parhau i ganolbwyntio ar nodweddion arweinwyr unigol, er trwy safbwynt eu perthynas ag eraill. Mae'r damcaniaethau hyn o arweinyddiaeth, fel y model 'dilys', yn honni bod arweinwyr llwyddiannus yn dibynnu ar eu gallu i hyrwyddo teimladau o berthyn, perthnasoedd rhyngbersonol cadarnhaol, a gwerthoedd moesol a moesegol a rennir (Born ac eraill, 2021).

3.2.3. Arweinyddiaeth ar y cyd

Mae cydnabyddiaeth bod arweinyddiaeth yn 'ymarfer' - cynnyrch cysylltiadau cymdeithasol a chyfnawidiadau - wedi rhoi mwy o amlygrwydd i ddamcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd (Ospina a Foldy, 2016: 1; Raelin, 2021: 282-283). Mae arweinyddiaeth ar y cyd yn cael ei defnyddio fel damcaniaeth annibynnol, ac fel "ymbarél damcaniaethol" a all gynnwys modelau amrywiol, gan gynnwys damcaniaethau arweinyddiaeth 'lluosog', 'gwasgaredig', 'a rennir' ac 'a ddosberthir' (Edwards a Bolden, 2021: 169). Mae'r rhain yn ddamcaniaethau gwahanol ac nid oes diffiniad cytunedig ar gyfer pob un (Ospina ac eraill, 2020: 442). Un elfen gyffredin ymhlith damcaniaethau ar y cyd yw'r farn nad yw arweinyddiaeth yn fonopoli o unigolion nac yn gynnyrch rhyngweithio un arweinydd â dilynwyd. Yn hytrach, mae arweinyddiaeth yn ffenomen ar y cyd sy'n cael ei chynhyrchu trwy'r grŵp neu'r system (Ospina ac eraill 2020: 443-444).

Mae'r farn bod arweinyddiaeth i'w chael yn y grŵp neu'r system wedi arwain McCauley a Palus i nodi tri phrif fath o arweinyddiaeth ar y cyd: arweinyddiaeth a rennir mewn timau; grwpiau o arweinwyr ar frig sefydliad sy'n cyd-arwain; a'r arweinyddiaeth ddosbarthedig sy'n cynnwys unigolion, sy'n cymryd eu tro i arwain cyn trosglwyddo i unigolyn arall (McCauley a Palus, 2021: 2). Mae McCauley a Palus hefyd yn gosod pedwerydd safbwynt o arweinyddiaeth ar y cyd. Yn ôl y farn hon, nid yw arweinyddiaeth i'w chael mewn unrhyw unigolyn neu unigolion (naill ai'n gweithredu ar ei ben ei hun neu ar y cyd). Yn hytrach, mae arweinyddiaeth bob amser yn gynnyrch cysylltiadau cymdeithasol. Mae hyn yn golygu, fel y mae McCauley a Palus yn ysgrifennu, 'nid yw arweinyddiaeth weithiau ar y cyd, ond yn sylfaenol gyfunol' (McCauley a Palus, 2021: 2). O'i fynegi mewn ffordd wahanol, nid yw arweinyddiaeth yn cael ei chynhyrchu a'i rhoi gan unigolion annibynnol ac ymreolaethol, ond trwy 'brosesau perthynol' bob dydd sy'n adeiladu arweinyddiaeth yn gymdeithasol trwy ryngweithiadau cymdeithasol a phrosesau sefydliadol (McCauley a Palus, 2021: 2).

Mae ysgolheigion wedi nodi nifer o faterion gyda damcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd. Canfu adolygiad Denise Mifsud o'r llenyddiaeth ar weinyddiaeth ddosbarthedig mewn lleoliadau addysgol, nad yw'r anghydraddoldebau pŵer a'r rhwystrau strwythurol sy'n atal grwpiau ymylol rhag dod yn arweinwyr, neu gymryd rhan mewn gweithgareddau arweinyddiaeth, o reidrwydd yn diflannu wrth fabwysiadu modelau dosbarthedig (Mifsud, 2024: 164). Mae Mifsud hefyd yn dadlau, er bod arweinyddiaeth ddosbarthedig yn aml yn cael ei chyflwyno fel un sy'n ymwneud â grymuso a datganoli cyfrifoldeb, yn ymarferol gall wasanaethu fel strategaeth i gyflawni nodau sefydliadol o'r brig i lawr (Mifsud, 2024: 165).

Mae'r materion hyn, fel y mae Keith Grint wedi dadlau, yn awgrymu na ddylid gor-ramanteiddio arweinyddiaeth ar y cyd chwaith. Mae'n bosibl y gellir dilyn agendâu a buddiannau unigol trwy fodelau ar y cyd, yn union fel y maent mewn modelau arweinyddiaeth hierarchaidd neu fertigol (Grint, 2022: 1527). Ar ben hynny, er bod modelau ar y cyd yn cynnig y posibilrwydd o wahodd a chynnwys safbwyntiau lluosog (Bolden, 2020: 2), lle nad oes strwythurau a rheolau ffurfiol, mae siawns y gall hierarchaethau anweledig neu anatebol ddod i'r amlwg (Grint, 2022: 1527; Bolden ac Edwards, 2023: 169).

Mae Grint hefyd wedi rhybuddio y byddai symud i ffwrdd o syniadau rhamantus o arweinwyr unigol arwrol i ffurfiau mwy dilyn a chyfunol o arweinyddiaeth yn gofyn i bawb ddiddymu'r ffin

rhwng eu bywydau cyhoeddus a phreifat, a chymryd cyfrifoldeb am wneud penderfyniadau. Mae Grint yn awgrymu efallai na fydd hyn yn ymarferol nac yn cael ei groesawu mewn llawer o sefydliadau, lle, yn groes i'r pwyslais diweddar ar arweinyddiaeth ddilys, mae angen rhywfaint o bellter rhwng arweinwyr a dilynwyr os yw arweinyddiaeth am weithredu'n effeithiol (Grint, 2010: 89-107).

Mae hyn yn gwneud i Grint gwestiynu effeithiolrwydd modelau ar y cyd. Mae Grint yn dadlau nad oes digon o astudiaethau achos empirig i gyfiawnhau rhoi'r gorau i 'hierarchaethau fertigol' o blaid dull mwy 'llorweddol' (Grint, 2022: 1526). Mae Grint yn rhybuddio yn erbyn y rhagdybiaeth bod holl broblemau heddiw yn gofyn am ddulliau arweinyddiaeth ar y cyd. Mae Grint yn nodi tri chategori o broblemau. Mae'r 'problemau mân' honedig yn broblemau cyffredin sy'n gofyn am atebion technegol a gweinyddol yn seiliedig ar wybodaeth a ffyrdd o weithio presennol. Mae 'problemau critigol' yn gofyn am atebion awdurdodol a phenderfynol ac nid oes ateb hysbys na hawdd. Mae'n bosibl mewn gwirionedd, nad oes modd datrys 'problemau drygionus' (Grint, 2020: 1). Mae Grint yn dadlau y gall rhai problemau drygionus fod angen arweinyddiaeth ar y cyd neu gydweithredol fel rhagamod o ddatrys neu liniaru'r problem. Fodd bynnag, nid yw hyn yn golygu y bydd arweinyddiaeth ar y cyd ar ei phen ei hun yn ddigon i fynd i'r afael â'r her. Efallai y bydd problemau eraill, fel y mae Grint yn parhau, yn gofyn am arweinyddiaeth benderfynol a chyflym, yn hytrach na sefydlu pwyllgorau i drafod yr argyfwng a'i atebion posibl (Grint, 2022: 1526).

3.2.4. Diffinio arweinyddiaeth

Gellir dod o hyd i ddiffiniadau byr o ddamcaniaethau arweinyddiaeth poblogaidd yn Atodiad C. Mae damcaniaethau arweinyddiaeth niferus yn golygu ei bod yn amhosibl cyrraedd un diffiniad a fydd yn bodloni'r holl ysgolheigion ac ymarferwyr (Newstead ac eraill, 2021: 2). Serch hynny, mae fersiwn wedi'i haddasu o ddiffiniad Northouse yn cynrychioli cyfaddawd sy'n cyfuno elfennau o'r prif ddamcaniaethau arweinyddiaeth. Mae Northouse yn diffinio arweinyddiaeth fel:

“proses lle mae unigolyn [- neu unigolion -] yn dylanwadu ar grŵp... i gyflawni nod cyffredin” (Northouse, 2012: 5).

“Mae diffinio arweinyddiaeth fel proses”, dadleua Northouse, “yn golygu nad yw'n nodwedd na'n gymeriad sydd mewn arweinydd”, ond yn hytrach yn ddigwyddiad trafodaethol sy'n digwydd mewn grwpiau. Grwpiau, a all amrywio o dimau tasgau bach i sefydliadau cyfan, yw'r cyd-destun lle mae arweinyddiaeth yn digwydd. Ar ben hynny, trwy ystyried arweinyddiaeth fel proses, deallir arweinyddiaeth fel ffenomen gymdeithasol ddeinamig a pherthynol sy'n cael ei chynhyrchu trwy ryngweithiadau sy'n cynnwys aelodau'r grŵp. Mae o reidrwydd yn dilyn, felly, nad yw arweinyddiaeth yn llinol, ond yn hytrach yn ffenomen gymdeithasol ryngweithiol sydd ar gael i bawb ac nid dim ond yr arweinydd swyddogol, neu arweinwyr, o fewn grŵp (Northouse, 2012: 5).

3.2.5. Diffinio datblygiad arweinyddiaeth

Mae datblygu arweinyddiaeth yn faes llai aeddfed o ymchwil academiaidd o'i gymharu ag astudiaethau arweinyddiaeth (Day ac eraill, 2021: 48; Kjellström ac eraill 2020: 441). Un canlyniad, fel y dadleuodd Day, Riggio, Tan, a Conger, yw nad yw datblygiad

arweinyddiaeth wedi'i seilio'n rhy aml mewn damcaniaeth, neu'n cael ei werthuso'n ddigonol i sefydlu'r berthynas achosol rhwng ymyriadau a chanlyniadau (Day, Riggio, ac eraill, 2021: 3).

Er gwaethaf y materion hyn, mae rhai sylwadau ysgolheigaidd pwysig i'w nodi. Mae'r ysgolheictod yn aml yn gwahaniaethu rhwng "hyfforddiant arweinyddiaeth" a "datblygu arweinyddiaeth". Mae hyfforddiant arweinyddiaeth wedi'i ddiffinio fel:

"... set o fentrau dysgu systematig sydd wedi'u cynllunio i wella gwybodaeth benodol sy'n berthnasol i'r swydd (yr hyn y mae gweithiwr yn ei wybod), sgiliau (yr hyn y gall gweithiwr ei wneud), ac agweddau (yr hyn y mae gweithiwr yn ei feddwl neu'n teimlo am y gwaith), gyda'r nod o wella perfformiad swydd" (Day, Bastardo, ac eraill, 2021: 42).

Mewn cyferbyniad, mae datblygu arweinyddiaeth wedi'i ddiffinio yn nhermau ymyriadau sy'n ceisio:

"... gwella gallu arweinwyr i fynd i'r afael â heriau nad oes ganddynt atebion hysbys neu gytunedig iddynt. Ni ellir datrys y mathau hyn o broblemau ... trwy gymhwyso sgiliau technegol penodol. Felly, mae amcan datblygu arweinyddiaeth yn gynhenid yn fwy amwys na'r amcan ar gyfer hyfforddiant arweinyddiaeth, oherwydd mae'n ymwneud â gwella gallu unigolyn i addasu ac ymateb i'r anghyfarwydd" (Day, Bastardo, ac eraill, 2021: 43).

Mae nodau gwahanol hyfforddiant a datblygu arweinyddiaeth yn golygu bod gan bob dull ei ddulliau ei hun. Yn nodweddiadol, fel yr eglura Day ac eraill, mae hyfforddiant arweinyddiaeth yn fyrrach ac yn amser-gyfyngedig, tra bod datblygiad arweinyddiaeth naill ai'n para am sawl mis, yn aml ar ffurf dysgu sy'n seiliedig ar raglenni episodig neu ddysgu parhaus yn y swydd. Mae hyfforddiant arweinyddiaeth yn cael ei gyflwyno mewn ffordd strwythuredig gyda'r nod o drosglwyddo gwybodaeth a sgiliau a datblygu cymwyseddau allweddol. Mewn cyferbyniad, mae rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn ceisio cynyddu gallu unigolion i ddatrys problemau cymhleth a gallant gynnwys nifer o weithgareddau rhyng-gysylltiedig fel asesu, adborth, coetsio, a dysgu profiadol (Day, Bastardo, ac eraill, 2021: 43). Y canlyniad yw bod gan hyfforddiant arweinyddiaeth ganlyniadau mesuradwy sy'n gysylltiedig â'r cymwyseddau y mae'r cwrs yn ceisio eu rhoi, ond mae'r canlyniadau ar gyfer datblygu arweinyddiaeth yn fwy 'aneglur ac amwys' oherwydd bod y rhaglen yn anelu at ddatblygu priodoleddau sy'n anoddach i'w mesur, megis y gallu i addasu (Day, Riggio, ac eraill, 2021: 5).

Mae dyfodiad damcaniaethau perthynol a chyfunol arweinyddiaeth wedi cael effaith ar ddamcaniaeth ac ymarfer datblygu arweinyddiaeth. Yn draddodiadol, cynlluniwyd rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i ddatblygu nodweddion a chymwyseddau arweinyddiaeth penodol - fel meddwl strategol a gwneud penderfyniadau - ar gyfer arweinwyr a oedd yn gweithredu mewn systemau hierarchaidd yn ôl normau sefydledig (McCauley a Palus, 2021: 2). Yn fwy diweddar, fodd bynnag, mae ymarfer datblygu arweinyddiaeth wedi pwysleisio fwyfwy

bwysigrwydd datblygu agweddau perthynol arweinyddiaeth, yn enwedig o ran sgiliau rhyngpersonol, dimensiynau affeithiol arweinyddiaeth, a ffyrdd a rennir o weld a deall. Mae hyn yn cynnwys pwyslais ar ddatblygu sgiliau sy'n ymwneud â deallusrwydd emosiynol, cyfathrebu, a chynhwysiant, adeiladu cysylltiadau ymddiriedaeth a dwyochredd, ac ymddygiadau ac iaith y cytunir arnynt ar y cyd (McCauley a Palus, 2021: 11-14).

Mae dulliau o'r fath o ddatblygu arweinyddiaeth yn ategu nid yn unig y damcaniaethau perthnasol a chyfunol, ond maent hefyd yn cael eu hystyried gan ysgolheigion ac ymarferwyr fel offer hanfodol sydd eu hangen ar arweinwyr os ydynt am gwrdd â'r heriau a gyflwynir gan ansefydlogrwydd byd-eang cynyddol heddiw (Tourish, 2020: 1; Bolden, 2020, 1-2). Mae'r farn ddeuol hon o bwrpas datblygu arweinyddiaeth yn cael ei hadlewyrchu yn niffiniad Christian Harrison. Dywed Harrison fod datblygu arweinyddiaeth:

“yn cyfeirio at y broses fwriadol o wella gallu unigolyn i arwain eraill, rheoli newid, meithrin arloesedd, a hyrwyddo cydweithredu. Nid yn unig a yw'n paratoi pobl i feddu ar rolau arwain, ond mae hefyd yn eu galluogi i lywio elfennau cymhleth y byd modern” (Harrison, 2025: 2).

Mae dyfodiad dulliau perthynol o arweinyddiaeth hefyd wedi gwneud ysgolheigion ac ymarferwyr i wahaniaethu rhwng datblygiad “arweinydd” a “datblygiad arweinyddiaeth” (Day, Riggio, ac eraill 2021: 3). Fel y dadleua McCauley a Palus, mae rhaglenni datblygu sy'n gwella gallu unigolyn i gynhyrchu arweinyddiaeth trwy ddeialog a gweithredu gydag eraill yn parhau i fod yn berthnasol iawn. Fodd bynnag, fel y dadleua McCauley a Palus hefyd, os yw “arweinyddiaeth wedi'i lleoli mewn prosesau perthynol ac wedi'i hadeiladu ar y cyd trwy gyfathrebu, trafodaeth, a gwneud synnwyr”, mae angen ategu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth sy'n canolbwyntio ar arweinwyr unigol gyda dulliau sy'n datblygu cydweithfeydd (McCauley a Palus, 2021: 2). Gallai hyn gynnwys datblygu deuadau (fel dau gyd-arweinydd o wahanol gefndiroedd proffesiynol), timau, adrannau, neu sefydliadau cyfan (Wallace ac eraill, 2021: 3).

3.3. Arweinyddiaeth yng nghanol ansicrwydd byd-eang

3.3.1. Ffactorau sy'n gyrru ansicrwydd byd-eang

Nid yw'r byd erioed wedi bodoli mewn oes o sicrwydd (Grint, 2022: 1522-1523). Serch hynny, mae consensws eang ym maes astudiaethau arweinyddiaeth bod y byd wedi bod yn profi newid ac ansefydlogrwydd digynsail ers o leiaf troad y 2020au. Mae achosion ansefydlogrwydd byd-eang a ddyfynnir yn aml yn cynnwys pandemig COVID-19, tensiynau ac ail-aliniadau geo-wleidyddol, anwadalrwydd economaidd, a newid yn yr hinsawdd. Mae newidiadau sy'n effeithio ar y gweithle a dyfodol gwaith wedi ychwanegu at yr ymdeimlad o ansicrwydd byd-eang. Mae ymddangosiad technolegau a allai fod yn drawsnewidiol, fel AI, ffyrdd newydd o weithio, gan gynnwys 'gweithio hybrid' (a ddiffinnir fel cydbwysedd hyblyg gydag oriau gwaith a rennir rhwng lleoliad cwmni a mannau eraill, fel arfer swyddfa gartref (Trevor a Holweg, 2022)), a thwf gweithluoedd pontio'r cenedlaethau (a ddiffinnir fel lleoliadau cyflogaeth lle mae gweithwyr o wahanol 'genedlaethau' yn gweithio gyda'i gilydd) yn gofyn am ddulliau newydd o arweinyddiaeth (Bolden ac eraill, 2023: XIV-XV).

Yn achos y sector preifat, mae mwy o ansefydlogrwydd byd-eang yn golygu bod y materion sy'n wynebu arweinwyr yn fwy heriol heddiw nag y maent wedi bod yn y gorffennol. Mae hyn oherwydd bod busnesau yn wynebu heriau byd-eang rhyng-gysylltiedig, sy'n golygu y gall arweinwyr wynebu 'aflonyddwch' lluosog a chysylltiedig ar unrhyw un adeg. Mae mwy o rhyng-gysylltiad byd-eang nid yn unig yn cael effaith 'gyfansawdd', sy'n ei gwneud hi'n anoddach datrys heriau ar wahân, ond mae hefyd yn rhoi llai o amser i arweinwyr ymateb. Y canlyniad yw ei bod yn ofynnol i arweinwyr sector preifat reoli nifer cynyddol o heriau rhyng-gysylltiedig cymhleth yn erbyn cefndir byd-eang ehangach o newid, ansefydlogrwydd ac amwysedd digynsail (McKinsey and Company, 2024).

Mae'r materion sy'n wynebu arweinwyr y gwasanaeth cyhoeddus yr un mor, os nad yn fwy, heriol. Nid yn unig y mae arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus yn wynebu'r un heriau byd-eang â'u cymheiriaid yn y sector preifat, ond, fel yr amlinellodd adroddiad 2020 gan y Sefydliad ar gyfer Cydweithrediad a Datblygu Economaidd (OECD), maent yn wynebu sawl mater ychwanegol. Yn ôl yr OECD, mae'n ofynnol i arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus weithredu ar draws ffiniau ac awdurdodaethau sefydliadol a rheoli rhanddeiliaid lluosog i fynd i'r afael â materion polisi mwy cymhleth, sicrhau'r ddarpariaeth o wasanaethau o ansawdd uchel, a chynnal ymddiriedaeth y cyhoedd. Mae angen i arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus hefyd arloesi fwyfwy, wrth barhau i fod yn gyfrifol am risgiau a chanlyniadau mewn cyd-destun lle mae agendâu a rhaglenni gwleidyddol yn symud yn gyflym ac yn gallu newid yn sydyn (OECD, 2020: 8).

Mae'r heriau penodol sy'n wynebu arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus wedi dod yn fwy 'aciwt' oherwydd y cyd-destun byd-eang ehangach. Dadleuodd adroddiad 2021 gan yr OECD mai'r prif gatalydd o'r heriau sy'n wynebu arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus oedd pandemig COVID-19. Roedd angen cydweithio rhwng cyrff y llywodraeth i ddarparu atebion polisi ar unwaith mewn meysydd lluosog ac a oedd yn gorgyffwrdd, ac roedd yn ofynnol i arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus addasu i reoli timau a gweithluoedd sy'n gweithredu mewn gwahanol leoliadau, gan gynnwys lleoliadau hybrid neu gartref yn unig (OECD, 2021: 12).

Fel y mae'r OECD wedi dadlau, efallai bod pandemig COVID-19 wedi dod i ben, ond mae'r materion a ddaeth i'r amlwg i arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus yn parhau i fod yn berthnasol iawn: arweinyddiaeth gadarn a moesegol yn ystod argyfyngau, gwneud penderfyniadau ystwyth ac ymatebol, yn aml ar sail data a thystiolaeth annibynadwy neu anghyflawn, llunio polisïau cyd-gysylltiedig ar draws y llywodraeth naill ai fel 'cyd-ddylunydd' neu 'unig asiant', a rheoli ac ymgysylltu â'r gweithlu yng nghyd-destun anwadalrwydd byd-eang a gweithio hybrid (OECD, 2020: 8-12; Hartley, 2025: 112).

Y tu hwnt i'r heriau presennol hyn, mae ysgolheigion gweinyddiaeth gyhoeddus wedi dadlau y dylid deall arweinyddiaeth y sector cyhoeddus fel ffurf wahanol o arweinyddiaeth. (Mau, 2020: 140). Mae ysgolheigion gweinyddiaeth gyhoeddus yn gwahaniaethu rhwng gwahanol fathau o arweinyddiaeth gyhoeddus. Mae hyn yn cynnwys arweinyddiaeth wleidyddol sy'n cael ei chynnal gan swyddogion etholedig; arweinyddiaeth gyhoeddus a all ddod gan ystod o gyfranogwyr (gwleidyddol, gwladwriaethol, dinesig a busnes); ac arweinyddiaeth weinyddol gan y sector cyhoeddus a swyddogion penodedig (Mau, 2024: 10; Van Wart, 2013: 521).

Mae'r adolygiad llenyddiaeth hwn yn ymwneud ag arweinyddiaeth gweinyddiaeth gyhoeddus y gellir ei diffinio'n ehangach fel:

“y bobl (ar bob lefel) a'r prosesau a'r rhwydweithiau ategol sy'n arwain, yn rheoli ac yn tywys asiantaethau...llywodraeth; mae'n canolbwyntio ar wasanaeth sifil ac arweinwyr penodedig yn hytrach nag arweinwyr gwleidyddol, ac yn canolbwyntio'n bennaf, ond nid yn unig, ar weithredu ac agweddau technegol datblygu polisi dros eiriolaeth polisi” (Van Wart, 2013: 521).

Mae ysgolheigion yn dadlau bod arweinyddiaeth weinyddol gyhoeddus yn wahanol oherwydd ei ‘chyhoeddusrwydd’. Mae hyn yn cynnwys ymrwymiad arweinwyr i wasanaeth cyhoeddus neu ddyletswydd, ffocws ar y lles cyfunol hirdymor, cyfrifoldeb i weithredu yn unol â normau cyfreithiol, cyfansoddiadol a gwasanaeth cyhoeddus, ac atebolrwydd swyddogol i swyddogion etholedig, dinasyddion, a rhanddeiliaid eraill o bob rhan o'r sectorau cyhoeddus a phreifat, a'r trydydd sector (Crosby a Bryson, 2017: 4-5; Suzuki a Van de Walle, 2020: 601; Schwarz ac eraill, 2020: 543).

Mae'r agweddau hyn ar arweinyddiaeth weinyddol gyhoeddus yn wahanol i'r sector preifat, lle mae arweinwyr yn ymwneud yn bennaf â gorchmynion y farchnad, anghenion cwsmeriaid, a gorwelion tymor byr (Van Wart, 2013: 533). Nid yw hyn i awgrymu, fodd bynnag, nad oes gorgyffwrdd rhwng arweinyddiaeth sector preifat a chyhoeddus. Rhaid i arweinwyr cyhoeddus hefyd ganolbwyntio ar reoli perfformiad ac effeithlonrwydd cost, tra bod disgwyl i arweinwyr sector preifat fodloni gofynion llywodraethu corfforaethol, cynaliadwyedd a moesegol yn fwyfwy, yn hytrach na dim ond mynd ar drywydd elw (Van Wart, 2013: 523; Sajjad, Eweje a Raziq, 2023).

3.3.2. Goblygiadau ansicrwydd byd-eang ar gyfer modelau arweinyddiaeth

Mae'r heriau a achosir gan ansefydlogrwydd gwleidyddol ac economaidd byd-eang cynyddol, yr argyfwng hinsawdd, arloesi technolegol cyflym, a newidiadau cymdeithasol, wedi ysgogi'r gwaith o ailystyried modelau arweinyddiaeth presennol yn y sectorau preifat a chyhoeddus. Ers dechrau'r 2000au, mae ysgolheigion ac ymarferwyr astudiaethau arweinyddiaeth wedi cwestiynu perthnasedd a gwerth modelau arweinyddiaeth hierarchaidd sy'n canolbwyntio ar ‘arweinwyr’ a ‘dilynwyr’ unigol (Eva ac eraill, 2021: 1).

Yn y sector preifat, fel yr eglura erthygl McKinsey and Company, buddsoddodd modelau arweinyddiaeth traddodiadol bŵer mewn arweinwyr rhanedig gydag arbenigedd arbenigol, profiad, a nodweddion arweinyddiaeth ‘cyffredinol’. Roedd hwn yn fodel a gynlluniwyd ar gyfer cyfnod pan oedd y pwyslais ar sefydlogrwydd, rhagweladwyedd, a gwneud y mwyaf o enillion i gyfranddalwyr heb ystyried llawer o'r cyd-destun ehangach lle roedd sefydliad yn gweithredu. Fodd bynnag, o droad yr unfed ganrif ar hugain, roedd ysgolheigion ac ymarferwyr yn cefnogi damcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd sy'n seiliedig ar ddulliau sy'n cwestiynu'r oruchafiaeth a roddir i unigolion, wrth gefnogi hefyd fodelau arweinyddiaeth sy'n rhoi mwy o bwyslais ar werthoedd a rhinweddau arweinydd. (McKinsey and Company, 2024).

Mae'r duedd tuag at fodelau arweinyddiaeth ar y cyd yn seiliedig ar werthoedd wedi cyflymu ers 2020. Yn rhannol, mae hyn oherwydd bod arweinwyr sefydliadol yn y sector preifat wedi dod i ystyried modelau traddodiadol o arweinyddiaeth hierarchaidd a rhanedig fel rhai nad ydynt wedi'u cyfarparu'n ddigonol - rhy araf ac mewn gormod o seilos - i ymdopi â natur gyflym digwyddiadau byd-eang sy'n gofyn am gydweithredu ar draws timau ac adrannau (McKinsey and Company, 2023). Mae galwadau am ffurfiau newydd o arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd a rhinweddau hefyd wedi cael eu gyrru gan randdeiliaid sefydliadol, gan gynnwys gweithwyr, sy'n disgwyl i sefydliadau weithredu'n gyfrifol ac yn gynaliadwy ac i symud i ffwrdd o ffurfiau awdurdodol o arweinyddiaeth, o blaid modelau mwy cyfunol (McKinsey and Company, 2023; McKinsey and Company, 2024).

Nid oes unrhyw ddealltwriaeth unigol o'r ffurf y dylai arweinyddiaeth ar y cyd ei chymryd. Mae enghreifftiau'n cynnwys timau arweinyddiaeth, dirprwyo awdurdod i gyfres o unigolion sy'n gweithredu mewn cylchdro, a modelau fertigol mwy traddodiadol sy'n cynnwys arweinwyr yn dirprwyo mwy o ymreolaeth i is-aelodau (McCauley a Palus, 2021: 2). Mae'r dull olaf hwn yn cael ei ffafrio gan yr eiriolwyr hynny o arweinyddiaeth ar y cyd sy'n dadlau na ddylid cyfyngu arweinyddiaeth i'r rhai mewn swyddi uwch reolwyr neu weithredol. Yn hytrach, dadleuir ei bod yn angenrheidiol datblygu arweinwyr ar bob lefel. Gall hyn gynnwys arfogi pob gweithiwr â'r sgiliau technegol, perthynol a chyfathrebu angenrheidiol i wneud penderfyniadau a datrys problemau naill ai'n unigol neu'n gydweithredol, yn unol â gwerthoedd a nodau sefydliad (McKinsey and Company, 2023). Wrth wneud hynny, y nod yw creu sefydliadau hyblyg ac addasadwy sydd wedi'u paratoi'n well i ddelio â 'phroblemau drygionus' heddiw oherwydd eu bod yn gallu tynnu ar gryfderau cyfunol yr holl weithwyr.

Mae'r gwahanol ddamcaniaethau sy'n dod o dan y term ymbarél o arweinyddiaeth ar y cyd yn wahanol i ddulliau sy'n seiliedig ar werthoedd mewn damcaniaeth ac ymarfer. Fodd bynnag, mae'r canfyddiad bod y byd yn wynebu set o heriau digynsail sy'n gofyn am gyfuniad o ystwythder sefydliadol a phwrpas moesol wedi arwain ysgolheigion ac ymarferwyr i alw am ffurfiau hybrid o arweinyddiaeth sydd, mewn gwirionedd, yn tynnu ar elfennau o'r modelau cyfunol ac yn seiliedig ar werthoedd (Fujimoto ac eraill, 2024).

Fel gydag arweinyddiaeth ar y cyd, mae arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd yn derm ymbarél arall sy'n cwmpasu ystod eang o gysyniadau a theorïau arweinyddiaeth. Tra bod arweinyddiaeth ar y cyd yn ymwneud â deinameg grŵp ac arfer arweinyddiaeth, mae arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd yn ymwneud ag ymddygiadau a nodweddion moesol (er bod elfen foesol i arweinyddiaeth ar y cyd yn aml hefyd). Mae enghreifftiau o arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd yn cynnwys yr arddulliau arweinyddiaeth 'dilys', 'gwas', a 'moesegol'. Mae gan bob un o'r modelau hyn ddiffiniadau lluosog. Fodd bynnag, yn fras, mae arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd yn cynnwys arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar set o werthoedd ac egwyddorion sy'n cael eu dal gan y rhai mewn swyddi arweinyddiaeth, ac sy'n cyd-fynd â gwerthoedd y sefydliad, ei weithwyr a'i randdeiliaid (Deng ac eraill, 2023: 630; Born ac eraill, 2025: 2-3).

Mae cefnogwyr modelau arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd yn gwneud dwy ddadl gysylltiedig rhyng-gysylltiedig o blaid dulliau o'r fath ar gyfer sefydliadau'r sector preifat. Yn gyntaf, mae modelau arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd a'u hamrywiadau, fel 'arweinyddiaeth gynaliadwy' ac 'arweinyddiaeth rinweddol', yn angenrheidiol mewn oes pan

ddisgwylir i gorfforaethau a busnesau weithredu'n gyfrifol tuag at anghenion amrywiol rhanddeiliaid a chyfrannu at ymdrechion i ddatrys 'problemau drygionus' y byd (Fujimoto ac eraill 2024). Yn ail, mae arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd sy'n gysylltiedig â set o gredoau ac arferion moesegol y cytunwyd arnynt yn gwella cydlyniant a pherfformiad, oherwydd mae'n debygol y bydd aelodau sefydliad yn fwy parod ac yn gallu gweithio tuag at nodau mewn lleoliad lle mae ethos a phwrpas moesol a rennir (McKinsey and Company, 2023; McKinsey and Company, 2024).

3.3.3. Modelau arweinyddiaeth y sector cyhoeddus sy'n dod i'r amlwg

Mae newid tebyg mewn agweddau tuag at arweinyddiaeth y sector cyhoeddus wedi'i weld mewn ymateb i'r heriau byd-eang sydd wedi codi ers 2020. Fodd bynnag, yn wahanol i'r sector preifat, lle mae trafodaethau wedi canolbwyntio ar ddatblygu arweinyddiaeth hybrid ar y cyd ac sy'n seiliedig ar werthoedd, bu mwy o bryder gyda dulliau 'systemau' a 'gwerth cyhoeddus' yng nghyd-destun modelau sy'n dod i'r amlwg ar gyfer gweinyddu'r sector cyhoeddus, megis Llywodraethu Cyhoeddus Newydd (LICN) (Bolden ac eraill, 2020; Sørensen ac eraill, 2021; Krogh a Triantafillou, 2024).

Mae LICN, cysyniad sy'n gynyddol ddylanwadol mewn ysgolheictod gweinyddiaeth gyhoeddus dros y ddau ddegawd diwethaf, yn cyfeirio at y defnydd o 'rwydweithiau a phartneriaethau llywodraethu' sy'n cynnwys sector preifat, trydydd sector, a dinasyddion i lywodraethu'n gydweithredol a mynd i'r afael â heriau polisi cymhleth. Mae LICN yn aml yn cynnwys 'cyd-greu', sy'n cael ei ddiffinio gan Ansell a Torfing fel "y broses trwy ystod eang o gyfranogwyr rhyngddibynnol yn cymryd rhan mewn cydweithredu trawsffiniol i ddiffinio problemau cyffredin a dylunio a gweithredu atebion newydd a gwell" (Ansell a Torfing, 2021: 6).

Mae LICN wedi dod i'r amlwg fel cysyniad gweinyddiaeth gyhoeddus amgen i Reolaeth Gyhoeddus Newydd (RhGN). Datblygodd RhGN tua throad y 1980au, fel olynydd i ddulliau traddodiadol Weber o weinyddiaeth gyhoeddus a oedd wedi'u seilio ar reolau o lywodraethu biwrocrataidd a thechnocrataidd. Mewn cyferbyniad, nod RhGN oedd gwella gweithrediad gwasanaethau cyhoeddus trwy farchnadeiddio detholus gwasanaethau cyhoeddus, gan gynnwys mwy o ddefnydd o gcontractwyr preifat, pwyslais ar reoli perfformiad, effeithlonrwydd ac allbynnau a ffocws o safbwynt defnyddiwr sy'n canolbwyntio ar ddewisiadau dinasyddion (Krogh a Triantafillou, 2024: 3040-3041). Nid yw LICN wedi disodli gweinyddiaeth gyhoeddus draddodiadol na RhGN yn llwyr, ac mae rhai ysgolheigion hyd yn oed wedi cwestiynu a yw'n bodoli fel model neu athrawiaeth llywodraeth gydlynol. Yn yr ystyr hwn, fel y mae Krogh a Triantafillou yn awgrymu, efallai y byddai'n well meddwl am LICN fel set o arferion sy'n cydfodoli ag elfennau o RhGN a gweinyddiaeth gyhoeddus draddodiadol (Krogh a Triantafillou, 2024: 3042). Mewn geiriau eraill, fel y dadleuodd Stephen Osborne gyntaf, mae LICN, yn rhannol, yn gynnyrch y dirwedd gwasanaeth cyhoeddus a pholisi lluosogaethol a greodd RhGN (Osborne, 2010: 6-9).

Mae ymddangosiad LICN fel offeryn cysyniadol ar ôl y ffaith wedi arwain ysgolheigion ac ymarferwyr i chwilio am y damcaniaethau a'r modelau arweinyddiaeth sy'n adlewyrchu'n well natur gydweithredol gweinyddiaeth gyhoeddus gyfoes a darparu gwasanaethau. Mae arweinyddiaeth systemau, fel Richard Bolden, yn un ddamcaniaeth o arweinyddiaeth sydd

nid yn unig yn adlewyrchu natur gydweithredol llywodraethu cyhoeddus cyfoes ond sydd hefyd â'r potensial i gynorthwyo arweinwyr sectorau cyhoeddus sydd â'r dasg o fynd i'r afael â 'phroblemau drygionus' heddiw (Bolden, 2020: 1-2; Bolden ac eraill, 2020: 27-29). Nid yw dadleuon o blaid arweinyddiaeth systemau yn newydd (Institute for Government, 2011); ac, fel gydag unrhyw ddamcaniaeth neu fodel arweinyddiaeth, mae ganddo lawer o ddiffiniadau (Begg, 2020: 4-5). Serch hynny, mewn termau syml, mae arweinyddiaeth systemau yn cynnwys arweinwyr sy'n gweithio ar y cyd ac yn gydweithredol ar draws ffiniau - mewn adran, sefydliad a sector - i gynhyrchu atebion credadwy, addasol, â sicrwydd risg ac sy'n arloesol, sydd nid yn unig yn mynd i'r afael â materion polisi cymhleth ac amwys ond hefyd yn cyflawni effaith ehangach (Yr Adran Busnes, Ynni a Strategaeth Ddiwydiannol, 2023: 2; Bolden, 2020: 1-2).

Mae gan arweinyddiaeth systemau ei beirniaid. Mae Needham, Gale, a Waring yn dadlau, er bod arweinyddiaeth systemau yn cynrychioli dewis arall i'w groesawu i gysyniadau 'arwrol' o arweinyddiaeth, mae'n bosibl ei bod yn broblemus (Needham ac eraill, 2025: 523). Maent yn dadlau na ellir arwain rhai systemau cymhleth ac y gall hyn arwain at barlys - os yw arweinwyr yn cael eu llethu - neu gymryd gormod o risgiau, os na all arweinwyr ddod o hyd i ateb ar unwaith (Needham ac eraill, 2025: 524). Mae Needham, Gale, a Waring hefyd yn dadlau bod y drafodaeth ar arweinyddiaeth systemau yn peryglu dad-wleidyddu sut mae systemau'n gweithredu. Yr hyn sy'n gwneud systemau'n gymhleth yw nid yn unig eu 'priodweddau strwythurol' ond hefyd eu dymameg pŵer (Needham ac eraill, 2025: 524-525). Fel dull amgen, mae Needham, Gale, a Waring yn cynnig 'diplomyddiaeth systemau' oherwydd ei fod yn cyd-fynd yn fwy â'r "agendâu lluosogaethol, amrywiol, a chystadleuol sy'n gynhenid i systemau cymhleth". Mae diplomyddiaeth systemau yn gofyn am fath o arweinyddiaeth ddosbarthedig sy'n cynnwys sawl cyfranogwr "sy'n gweithio i drafod bargeinion a setliadau". Mae angen amrywiaeth o sgiliau ar ddiplomyddion systemau gan gynnwys rhagwelediad a meddwl strategol, cyfathrebu effeithiol, a phriodoleddau rhyngbersonol sy'n ymwneud ag empathi, dylanwad, cyfryngu a thrafod (Needham ac eraill, 2025: 525-526).

Dylid nodi bod eiriolwyr arweinyddiaeth systemau wedi cydnabod ei bod yn ofynnol i arweinwyr y sector cyhoeddus gyfryngu rhwng rhanddeiliaid lluosog sydd â buddiannau a gwerthoedd gwahanol. Mae'r OECD, er enghraifft, yn dadlau ei bod yn ofynnol i uwch arweinwyr sector cyhoeddus fod yn "arweinwyr sy'n seiliedig ar werthoedd sy'n trafod gwerthoedd lluosog ac sy'n aml yn gystadleuol, sy'n llywio eu penderfyniad ... tuag at fuddiant y cyhoedd" (OECD, 2020: 6). Yn y ddealltwriaeth hon o arweinyddiaeth, nid yw'r pryder yn ymwneud gymaint â'r priodoleddau moesol a'r ymddygiadau sy'n gysylltiedig â'r damcaniaethau 'gwas' a 'moesegol' o arweinyddiaeth - er bod agweddau ar y damcaniaethau hyn yn amlwg yn berthnasol ac yn bwysig. Yn hytrach, mae'r ffocws ar sut y gall arweinwyr y sector cyhoeddus weithio ar y cyd i gydbwyso buddiannau cystadleuol i gyflawni 'gwerth cyhoeddus' mewn ffordd sy'n gyson ac yn gydnaws â normau a safonau gwasanaeth cyhoeddus (OECD, 2020: 21).

Mae creu gwerth cyhoeddus, y gellir olrhain ei wreiddiau yn ôl i ymddangosiad dulliau "trydedd ffordd" gweinyddiaeth gyhoeddus yn ystod y 1990au, wedi'i nodi gan ysgolheigion fel elfen allweddol o LICN (Mazzucato a Ryan-Collins, 2022: 350). Fel yr eglura Jean

Hartley, mae gwerth cyhoeddus, yn fras, yn cyfeirio at yr hyn y mae'r cyhoedd yn penderfynu yw eu blaenoriaethau a'u dewisiadau, a'r hyn sy'n ychwanegu gwerth i'r parth cyhoeddus. Yn y ddau gyd-destun, mae gwerth yn cyfeirio nid yn unig at werth economaidd, ond hefyd at “werth defnydd, a gwerth cymdeithasol, gwleidyddol, [diwylliannol] ac ecolegol” (Hartley, 2025: 114). Mewn geiriau eraill, gellir deall gwerth cyhoeddus fel ffordd o bennu a mesur cynnydd tuag at gyflawni nodau cymdeithasol (Mazzucato a Ryan-Collins, 2019: 1).

Mae'r diffiniad ehangach o ‘werth’ mewn gwerth cyhoeddus yn symud ffocws arweinwyr y sector cyhoeddus oddi wrth bryder RhGN gyda marchnadeiddio, rheoli perfformiad, a gwasanaeth cwsmeriaid i fuddiannau amrywiaeth fwy amrywiol o randdeiliaid, gan gynnwys dinasyddion y dyfodol (Hartley, 2025: 114). Fel yr eglura Jean Hartley, y canlyniad yw ei fod yn ofynnol i uwch arweinwyr y gwasanaeth sifil a rheolwyr cyhoeddus gyflawni ac asesu canlyniadau yn erbyn ystod ehangach o ddangosyddion. Gallai hyn gynnwys nid yn unig perfformiad sefydliadol, ond gwerth cyhoeddus o ran creu cymdeithas fwy diogel, mwy heddychlon, cydlynol yn gymdeithasol, ac economaidd ffyniannus (Hartley, 2025: 214). Wrth gwrs, mewn cymdeithasau lluosogaethol gall yr hyn sy'n werth cyhoeddus gael ei herio, a gall rhai gwerthoedd cyhoeddus hyd yn oed fod mewn tensiwn neu'n gwrthdaro â'i gilydd, h.y. effeithlonrwydd a chydaddoldeb, neu atebolrwydd a chymryd risg (Bolden ac eraill, 2020: 27; OCED, 2020: 21).

Er ei bod yn cael ei dderbyn nad yw LICN a'i elfen gwerth cyhoeddus wedi disodli RhGN yn gyfan gwbl, mae ysgolheigion yn dadlau bod gofynion llywodraethu cyhoeddus yr 21^{ain} ganrif yn golygu bod angen sgiliau a chymwyseddau newydd ar arweinwyr y sector cyhoeddus (Krogh a Triantafillou, 2024: 3042-3043). Fel gyda dulliau sy'n seiliedig ar systemau, mae creu gwerth cyhoeddus yn gofyn i uwch arweinwyr y gwasanaeth sifil a'r sector cyhoeddus weithio gyda mwy na dim ond swyddogion etholedig i benderfynu beth yw gwerth cyhoeddus, a gweithredu polisiau sy'n darparu gwerth cyhoeddus. Rhaid i uwch arweinwyr y gwasanaeth sifil hefyd weithio gydag amrywiaeth eang o randdeiliaid, gan gynnwys, cyrff cyhoeddus lluosog, gwahanol lefelau o lywodraeth, y trydydd sector a'r sector preifat, a dinasyddion (OECD, 2020: 27). Yn anochel, fel y nododd ysgolheigion ac eraill, mae hyn yn golygu y bydd yn rhaid i uwch weision sifil ac arweinwyr y sector cyhoeddus weithio ar y cyd ac yn addasol i ymgysylltu â rhanddeiliaid lluosog - a allai fod â gwahanol gysyniadau o werth cyhoeddus - i osod a gwireddu canlyniadau y cytunwyd arnynt ar y ddwy ochr (Bolden ac eraill 2020: 27; Krogh a Triantafillou, 2024: 3042-3043; OCED, 2020: 21).

Yn ogystal ag ystyried y rôl gydlynol neu gyfryngu y mae'n rhaid i arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus ei chwarae wrth weithio gyda rhanddeiliaid i bennu a chyflawni gwerth cyhoeddus, mae ysgolheigion ac ymarferwyr hefyd wedi ystyried goblygiadau LICN ar gyfer dimensiynau mewnol arweinyddiaeth y sector cyhoeddus. Mae Krogh a Triantafillou wedi galw am “arweinyddiaeth gyhoeddus integredig”. Yn ôl y dull hwn, mae angen i arweinwyr y sector cyhoeddus gynnull a rheoli timau lle mae gan bawb rolau a chyfrifoldebau wedi'u hamlinellu'n glir, a rôl yr arweinydd yw ‘pontio’ bylchau a ‘thrafod’ gorgyffwrdd mewn tasgau ac arbenigedd (Krogh a Triantafillou, 2024: 3049). Dylai'r rôl gydlynol hon, dadleua Virtanen a Jalonen, gael ei hategu gan weledigaeth gyffredin sydd wedi'i meithrin gan arweinwyr y

sector cyhoeddus sy'n tynnu ar syniadau o wasanaeth cyhoeddus, atebolrwydd a chreu gwerth cyhoeddus (Virtanen a Jalonen, 2024: 2343).

Mae'r OECD wedi gwneud achos tebyg dros ailfeddwl y dulliau, y cymwyseddau a'r gwerthoedd sydd eu hangen ar uwch arweinwyr y sector cyhoeddus i gwrdd â heriau'r presennol a'r dyfodol sy'n ymwneud â LICN a chreu gwerth cyhoeddus. Mae'r OECD wedi nodi pedair elfen arweinyddiaeth y sector cyhoeddus. Mae'r gyntaf yn "arweinyddiaeth sy'n seiliedig ar werthoedd" i adlewyrchu'r ffaith ei bod yn ofynnol i uwch arweinwyr sector cyhoeddus drafod gwerthoedd lluosog ac sy'n aml yn gystadleuol, wrth wneud penderfyniadau er budd y cyhoedd. Yr ail yw 'cynhwysiant agored' i annog uwch arweinwyr sector cyhoeddus i herio eu rhagdybiaethau eu hunain a gwahodd amrywiaeth o safbwyntiau mewn amgylchedd diogel. Y drydedd yw 'stiwardiaeth sefydliadol' i alluogi uwch arweinwyr sector cyhoeddus i greu "diwylliant sy'n seiliedig ar ymddiriedaeth a gwerthoedd" ac arfogi gweithwyr gyda'r sgiliau a'r wybodaeth gywir. A'r bedwaredd yw "cydweithredu wedi'i rwydweithio" i annog uwch arweinwyr y sector cyhoeddus i estyn allan ar draws ffiniau sefydliad a sector i gydweithio ag adrannau a sefydliadau eraill o'r sectorau cyhoeddus a phreifat (OCED, 2020: 20).

3.4. Datblygu Arweinyddiaeth

3.4.1. Ail-feddwl datblygiad arweinyddiaeth

Mae'r consensws cynyddol bod angen damcaniaethau ac arferion arweinyddiaeth newydd wedi gwneud i ysgolheigion ac ymarferwyr gwestiynu defnyddioldeb rhaglenni datblygu arweinyddiaeth presennol ar gyfer arweinwyr sector cyhoeddus a phreifat (Hartley, 2025; Osibanjo, 2023). Beirniadaeth gyffredin o hyfforddiant a datblygiad arweinyddiaeth yw bod manteision rhaglenni o'r fath i gyfranogwyr a sefydliadau noddi yn aml yn aneglur neu heb eu deall yn dda iawn (Fabisch ac eraill, 2024: 388). Mae hwn yn fater arwyddocaol, o ystyried bod datblygu arweinyddiaeth yn cyfrif am gyfran sylweddol o gyllidebau hyfforddi blynyddol sefydliadau (Kassotatakis, 2024: 395; Yemiscigil ac eraill: 2022; Vongswasdi ac eraill, 2024: 8)

Mae beirniadaeth arall o raglenni datblygu arweinyddiaeth yn cynnwys addysgu sgiliau a chymwyseddau generig nad ydynt yn cael eu hegluro na'u datblygu mewn perthynas â'r cyd-destun y bydd yn rhaid i gyfranogwyr eu cymhwyso (Cohen, 2019: 8; Day a Dannhäuser, 2024). Mae rhaglenni datblygu arweinyddiaeth hefyd wedi cael eu beirniadu am barhau i ganolbwyntio ar ddatblygu nodweddion a chymwyseddau yn seiliedig ar yr arweinydd 'arwrol' unigol (Schweiger ac eraill, 2020: 412). Mae beirniaid yn dadlau nid yn unig y mae dulliau o'r fath yn peryglu atgyfnerthu hierarchaethau ac anghydraddoldebau sefydledig, ond gall rhai nodweddion traddodiadol, fel unochroldeb, meddwl yn gul ac awdurdodyddiaeth, fod yn anaddas i heriau byd-eang cyfredol sy'n gofyn am arweinwyr mwy hunan-adlewyrchol, cydweithredol ac addasadwy (Schweiger ac eraill, 2020: 413).

Mae rhaglenni datblygu arweinyddiaeth hefyd wedi wynebu beirniadaeth am fethu ag alinio ag anghenion unigol cyfranogwyr. Mae Kjellström, Stålné, a Törnblom yn dadlau, os yw cyfranogwyr yn gweld rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn amherthnasol, yn rhy gymhleth neu'n rhy syml, neu'n fwy am anghenion y sefydliad na'u hunain, yna mae'n annhebygol y

bydd ymyriadau yn arwain at ganlyniadau cadarnhaol (Kjellström ac eraill, 2020: 435-436). Felly, wrth ddylunio rhaglenni datblygu arweinyddiaeth, mae Kjellström, Stålné, a Törnblom yn dadlau mai cam cyntaf allweddol yw holi beth mae datblygu arweinyddiaeth yn ei olygu i'w wahanol randdeiliaid, trwy fyfyrion ar arferion sefydliadol y gorffennol, anghenion cyfredol, a sut mae arweinyddiaeth yn cael ei deall gan fuddiolwyr arfaethedig. Maen nhw'n awgrymu, wrth wneud hynny ei fod yn bosibl alinio dealltwriaeth a gofynion â dulliau a gweithgareddau rhaglen, a thrwy hynny gynyddu'r tebygolrwydd y bydd ymyrraeth o fudd i'r sefydliad a'r cyfranogwyr (Kjellström ac eraill, 2020: 453-454).

Mae ysgolheigion wedi gwneud nifer o awgrymiadau ynghylch sut y gellid diwygio rhaglenni datblygu dysgu i gwrdd â heriau'r presennol a'r dyfodol. Mae Helen Dickinson yn dadlau y dylai rhaglenni datblygu arfogi arweinwyr â'r sgiliau rhyngpersonol sydd eu hangen i ymgymryd â'r 'rolau math stiward' a ddisgwylir ganddynt (Dickinson, 2020: 1). Mae Jackie Ford wedi gwneud dadl debyg trwy nodi bod "blaenoriaethau sy'n canolbwyntio ar fusnes" a "rhai sy'n canolbwyntio ar bobl" yn cael eu tybio i fod yn gwbl ar wahân yn rhy aml (Ford, 2020: 1). Dywed Ford y dylai rhaglenni datblygu arweinyddiaeth ddarparu'r sgiliau i gyfranogwyr gymryd rhan mewn deialog myfyriol, adeiladu perthnasoedd o fewn prosesau arweinyddiaeth, a datblygu arferion cyfrifol ac atebol yn eu rhyngweithiadau bob dydd. Mae Ford yn dadlau y bydd y dull perthynol hwn o ddatblygu arweinyddiaeth yn creu arweinwyr mwy addasadwy, sy'n gallu cwrdd â heriau cymhleth heddiw (Ford, 2020: 2).

Er mwyn mynd i'r afael â'r her o gymhwyso'r hyn a ddysgwyd o raglen datblygu arweinyddiaeth, mae ysgolheigion wedi dadlau y dylai ymarferwyr dynnu ar ddamcaniaethau a dulliau dysgu oedolion (Day ac eraill, 2021: 5). Mae Dickinson, er enghraifft, yn dadlau y gellir cydgrynhai a chymhwyso dysgu orau trwy'r rhaniad 70:20:10 a ddyfynnir yn aml, sy'n cynnwys profiad yn y swydd (70), rhyngweithio â chymheiriaid (20), ac addysg ffurfiol (10). Dylid nodi bod y dull hwn wedi cael ei feirniadu gan ysgolheigion (Cameron, Edwards, Harper, 2024), ond mae Dickson yn dadlau y dylai'r gymhareb 70:20:10 o ddysgu ddarparu cydbwysedd priodol ac effeithiol i gyfranogwyr y rhaglen o ddysgu ffurfiol, dysgu rhwng cymheiriaid a dysgu drwy brofiad (Dickinson, 2020: 2).

Mae ysgolheigion hefyd yn dadlau, os yw arweinyddiaeth yn berthynol ac yn gydweithredol, yna dylai rhaglenni datblygu arweinyddiaeth gynnwys y rhain hefyd (Eva ac eraill, 2021: 1-2 ac 12). Mewn geiriau eraill, mae angen newid o ddatblygu 'arweinwyr' i ddatblygu 'arweinyddiaeth' (McCauley a Palus, 2021: 2-3; Wallace ac eraill 2020: 2; Gilani ac eraill, 2023: 68). Gallai hyn fod ar ffurf ymarferion a gweithgareddau sydd wedi'u cynllunio i alluogi'r gwaith o rannu gwybodaeth ar y cyd a chynhyrchu ymddiriedaeth, parch, a chysylltiadau cryfach, a phrosesau gwell sy'n arfogi'r gydweithfa – boed yn ddeuad, tîm neu sefydliad – i arwain yn fwy effeithiol (Wallace ac eraill, 2020: 2; Gilani ac eraill, 2023: 68).

Mae ysgolheigion wedi nodi technegau dysgu amrywiol gyda'r potensial i hyrwyddo datblygiad arweinyddiaeth ar y cyd. Mae un llinyn o ddatblygiad arweinyddiaeth ar y cyd yn canolbwyntio ar gymwyseddau rhyngpersonol i wella gallu unigolion i weithio ar y cyd. Mae Eva, Cox, Tse, a Lowe yn dyfynnu nifer o ddulliau sydd wedi'u cynllunio i hyrwyddo cymwyseddau rhyngpersonol gan gynnwys "rhestrau personoliaeth", "ymyriadau adeiladu tîm", ac "efelychiadau chwarae rôl gyda'r nod o ddatblygu setiau sgiliau arweinyddiaeth ar y cyd" (Eva ac eraill, 2024: 3).

Mae ail llyn o ddatblygu arweinyddiaeth ar y cyd yn canolbwyntio ar ddatblygu arweinyddiaeth ar y cyd ar lefel sefydliadol. Targed yr ymyriadau hyn yw timau neu hyd yn oed sefydliadau cyfan (Eva ac eraill, 2021: 3-5). Un o brif amcanion y gweithgareddau datblygu hyn yw annog cyfranogwyr i fyfyrion ar sut mae arweinyddiaeth yn cael ei gweithredu a'i hymarfer trwy weithgareddau bob dydd (Eva ac eraill, 2021: 4-5). Mae gweithgareddau enghreifftiol yn cynnwys dysgu gweithredol i feithrin trafodaeth feirniadol ynghylch sut mae arweinyddiaeth yn amlygu ei hun trwy gyfarfodydd tîm a sesiynau cynllunio (Eva ac eraill, 2021: 4-5). Yn ôl McCauley a Palus, mae'r dulliau hyn yn darparu cyfleoedd i dîm gwaith, sefydliad, neu gynrychiolwyr o wahanol sefydliadau rhanddeiliaid fyfyrion ar brosesau ac arferion arweinyddiaeth cyfredol, darparu lle ar gyfer dylunio arweinyddiaeth ar y cyd, a galluogi myfyrion a gweithredu ar y cyd ynghylch heriau ac amcanion arweinyddiaeth gydfuddiannol (McCauley a Palus, 2021: 3). Mae Avby, Bergmo-Prvulovic, Engström a Kjellström hefyd yn dadlau'r achos o blaid ymagwedd drafodol. Canfu eu hymchwil fod rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn fwy effeithiol os yw rhaglen wedi'i chynllunio yn unol ag ethos a gwerthoedd arweinyddiaeth sefydliad, ac mae cyfranogwyr yn cael cyfle i drafod sut mae'r gwerthoedd sefydliadol hyn yn ymwneud â'u dealltwriaeth eu hunain o arweinyddiaeth (Avby ac eraill, 2025: 5). Un fantais o'r holl ddulliau hyn o ddatblygu arweinyddiaeth yw eu bod yn galluogi dysgu 'amser real' yn seiliedig ar faterion a heriau lleol iawn, yn hytrach na chynghor ac arfer gorau generig (McCauley a Palus, 2021: 12-13; Eva ac eraill, 2021: 11-12).

Mae pryder ysgolheigion ac ymarferwyr ynghylch datblygu sgiliau a chymwyseddau ar gyfer ffurfiau unigol neu gyfunol o arweinyddiaeth, yn arwydd o farn bod rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn ymwneud yn bennaf â datblygu arweinwyr posibl a gwneud arweinwyr da hyd yn oed yn well. Fodd bynnag, mae diddordeb cynyddol mewn "arweinyddiaeth ddinistriol" fel y'i gelwir, fel arweinwyr "gwenwynig" a "narsisaidd", a allai fod yn anfoesgar, hunanol, gwaharddol, gormesol ac ymosodol. (Mackey ac eraill, 2021: 705-718). Gall arweinwyr dinistriol gyfrannu at greu amgylcheddau gweithle negyddol, sydd, yn eu tro, yn gallu effeithio ar les, perfformiad a chadw gweithwyr. Mae arweinwyr dinistriol, yn enwedig rhai narsisaidd, hefyd yn dueddol o ddangos hunanhyder a chymryd risgiau gormodol, sy'n golygu eu bod yn llai tebygol o ofyn am gynghor gan eraill. Mae ymddygiadau o'r fath yn cyflwyno risgiau perfformiad sefydliadol ac enw da (Choi a Phan, 2022: 7; Zaghmout, 2024: 245-247).

Mae'r risgiau sefydliadol a achosir gan arweinwyr 'drwg' yn golygu ei bod yn hanfodol bod sefydliadau yn gweithredu strategaethau ar gyfer rheoli a lliniaru effeithiau arweinyddiaeth ddinistriol. Fodd bynnag, yn achos arweinwyr narsisaidd, fel y dadleua O'Reilly a Chatman, gall hyn fod yn heriol oherwydd bod arweinwyr o'r fath yn aml yn ymddwyn fel 'arweinwyr trawsnewidiol' i ddechrau, a all ysbrydoli gweithwyr a chyflawni nodau sefydliadol (O'Reilly a Chatman, 2020: 11). O ganlyniad, dim ond pan fydd hi'n rhy hwyr y gall nodweddion ac ymddygiadau negyddol yr arweinwyr hyn ddod i'r amlwg (Choi a Phan, 2022: 3-7).

Mae ysgolheigion wedi cynnig amrywiol strategaethau datblygu arweinyddiaeth ar gyfer adnabod a lliniaru arweinwyr dinistriol (Zaghmout, 2024: 259-260). Mae Choi a Phan wedi cynnig y gellir rheoli arweinwyr narsisaidd trwy goetsio a mentora. Mae hyn yn cynnwys gweithio'n uniongyrchol gydag arweinwyr narsisaidd i'w helpu i adnabod a chymedroli eu

nodweddion a'u hymddygiadau negyddol. Mae Choi a Phan yn dyfynnu adborth 360 gradd a phrofion personoliaeth fel offer a allai gynorthwyo mentoriaid a'r rhai sy'n cael eu mentora i adnabod nodweddion narsisaidd, a datblygu strategaethau i liniaru ymddygiadau cysylltiedig (Choi a Phan, 2022: 8-9). Mae strategaethau posibl eraill ar gyfer lliniaru arweinwyr narsisaidd yn cynnwys hyrwyddo a gwobrwy gwerthoedd ac allbynnau ar y cyd (Choi a Phan, 2022: 8; O'Reilly a Chatman, 2020: 16-17).

Mae ysgolheigion hefyd wedi dadlau y dylid cynnwys moeseg fel rhan o unrhyw raglen datblygu arweinyddiaeth gynhwysfawr (Zaghmout, 2024: 260). Yn ôl Newstead, Dawkins, Macklin, a Martin, gellir addysgu 'arweinyddiaeth rinweddol' fel sgil dechnegol, ond mae'n gofyn am ddatblygu a chymhwyso parhaus trwy ddysgu ffurfiol, myfyrio gweithredol, a meithrin ymddygiad da cyson (Newstead ac eraill, 2021: 3 a 5). Fodd bynnag, fel y rhybuddia Day, Riggio, Tan, a Conger, mae angen mwy o ymchwil i ddeall sut mae ffurfiau moesegol ac anfoesegol o arweinyddiaeth yn datblygu, ac a all ymddygiadau rhinweddol neu foesol gael eu meithrin mewn arweinwyr dinistriol (Day a Riggio, 2021: 7). Maent yn dadlau nad oes digon yn hysbys ar hyn o bryd am ddatblygu arweinwyr rhinweddol oherwydd bod rhaglenni hyfforddi a datblygu sy'n ymwneud ag arweinyddiaeth foesol yn aml heb gyd-destun neu'n ddamcaniaethol. Mewn geiriau eraill, efallai y byddai'n bosibl dysgu arweinwyr sut i adnabod dilemâu moesegol neu sut i resymu'n foesol, ond mae canlyniadau ac effaith ymyriadau o'r fath yn y 'byd go iawn' yn anhysbys (Day a Riggio, 2021, 7).

Mae ansicrwydd ynghylch i ba raddau y gellir datblygu arweinwyr rhinweddol yn arwydd o fater ehangach gyda datblygu arweinyddiaeth. Fel y dywed Day, Bastardoz, Bisbey, Reyes, a Salas, tan yn ddiweddar denodd datblygiad arweinyddiaeth lai o sylw gan ysgolheigion, a oedd â mwy o ddiddordeb mewn damcaniaeth ac ymarfer arweinyddiaeth. Y canlyniad yw mai ychydig iawn o 'ddadansoddiadau meta ar raddfa fawr' o arfer gorau mewn datblygu arweinyddiaeth a geir, os o gwbl (Day ac eraill, 2022: 48).

Er hynny, er gwaethaf prinder cymharol ymchwil sy'n crynhoi arfer gorau, mae Day, Bastardoz, Bisbey, Reyes, a Salas wedi tynnu ar yr ymchwil sydd ar gael i wneud pum argymhelliad ar gyfer creu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth effeithiol. Yn gyntaf, dylai profiadau gwaith heriol neu anodd ddod yn gyfleoedd i arweinwyr ddysgu a datblygu. Yn ail, dylai adborth a chefnogaeth fod yn elfennau craidd o unrhyw raglen ddatblygu. Yn drydydd, dylid cynnal myfyrio strwythuredig ar ôl profiadau cadarnhaol a negyddol sylweddol. Yn bedwerydd, dylid cynorthwyo arweinwyr i ddatblygu eu hunan-ymwybyddiaeth, hyder fel arweinydd, a hunaniaeth arweinyddiaeth. Yn bumed, dylai sefydliadau ac unigolion fuddsoddi amser mewn datblygu arweinyddiaeth (Day ac eraill, 2022: 48).

3.4.2. Gwerthuso datblygiad arweinyddiaeth

Mae ansicrwydd ynghylch arfer gorau mewn datblygu arweinyddiaeth yn gysylltiedig â'r mater gwerthuso. Nid yw canlyniadau datblygu arweinyddiaeth ar gyfer cyfranogwyr (arweinwyr), unigolion nad ydynt yn gyfranogwyr (dilynwyr), a sefydliadau noddi yn cael eu deall yn dda iawn. Mae rhai ysgolheigion yn priodoli'r diffyg dealltwriaeth hon i absenoldeb astudiaethau gwerthuso addas. Fel y dywedodd Gilani, Bolden, a Pye: "mae prinder astudiaethau hydredol cadarn o hyd sy'n archwilio prosesau a chanlyniadau datblygu

arweinyddiaeth mewn cyd-destun a thros amser, ac mae llawer o fuddsoddiadau'n parhau i fod yn weithred o ffydd" (Gilani ac eraill, 2023: 65). Yn yr un modd, mae ysgolheigion eraill wedi dadlau nad yw dulliau gwerthuso presennol yn dal canlyniadau ac effeithiau yn ddigonol, yn enwedig pan ddaw i ganlyniadau ac effeithiau dysgu tymor hwy sy'n aml yn cael eu hesgeuluso o blaid mesur perfformiad uniongyrchol cyfranogwyr ar ôl y rhaglen, mewn perthynas â sefydliad (Wallace ac eraill, 2021).

Mae ffocws unigryw ar berfformiad ôl-raglen yn broblemus o bosibl. Mae honiadau o briodoli ac achosiad yn aml yn cael eu gwneud gan gyfeirio at raglenni datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, ni ellir priodoli perfformiad a dilyniant gyrfa arweinydd yn unig ar ei gyfranogiad mewn rhaglen datblygu arweinyddiaeth. Mae yna lawer o ffactorau cyd-destunol eraill a allai gyfrif am berfformiad neu ddilyniant gyrfa arweinydd (Martin ac eraill, 2021: 1; Fabisch ac eraill, 2024: 389). Er eu bod yn derbyn nad yw bob amser yn bosibl dylunio a gwerthuso rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i gyfleu achosiaeth, mae Martin, Hughes, Epitropaki, a Thomas yn dweud bod chwe amod yn angenrheidiol wrth asesu canlyniadau ymyrraeth. Mae'r rhain yn cynnwys: amodau rheoli (defnyddio grŵp 'triniaeth' a 'rheoli'); cynrychiolaeth sampl (i ba raddau y mae'r sampl arolwg yn cynrychioli'r boblogaeth fwyaf); amod ar hap (neilltuo cyfranogwyr ar hap i wahanol grwpiau neu amodau); annibyniaeth cyflwr (sicrhau nad yw'r grwpiau triniaeth a rheoli yn rhyngweithio); dyluniad amserol (amseru a dilyniannu casglu data); a chyfrif am gyfranogiad gwerthuswr wrth ddylunio a chyflawni ymyrraeth (bias) (Martin ac eraill, 2021: 10-11).

Mae ysgolheigion hefyd wedi beirniadu gwerthusiadau o raglenni datblygu arweinyddiaeth sy'n canolbwyntio ar werthuso cymwyseddau sy'n seiliedig ar berfformiad a defnyddio dulliau nad ydynt yn addas i asesu'r agweddau 'rhyngbersonol' a 'systemig' ar arweinyddiaeth sy'n gysylltiedig â damcaniaethau perthynol (Gilani ac eraill, 2023: 66). Fel y dadleua Wallace, Torres a Zaccaro, os yw arweinyddiaeth yn sefyllfaol ac yn berthynol, mae hunan-adrodd ar ôl cwblhau rhaglen ar unwaith yn amod angenrheidiol ond annigonol ar gyfer gwerthuso effeithiolrwydd ymyrraeth. Yn hytrach, mae angen archwilio sut mae hunaniaeth ac ymarfer arweinyddiaeth yn datblygu dros y tymor hwy ac mewn perthynas â'r gwahanol feysydd y mae cyfranogwyr yn eu cofleidio (Wallace ac eraill, 2021: 9-10). Mae rhaglenni tymor hwy, sy'n defnyddio ymyriadau a dulliau amrywiol i ddatblygu a dal hunaniaeth ac ymarfer arweinydd (megis arolygon 360 gradd, gweithdai, cyfweiliadau, coetsio, ac ymchwil gweithredu), yn datgelu bod cyfranogwyr yn mynd i mewn i raglenni gyda gwahanol lefelau o "barodrwydd" a'u bod yn datblygu eu hunaniaeth arweinyddiaeth ar draws gwahanol feysydd. (Ryan ac eraill, 2024: 605 a 614-615). Felly, nid yn unig y mae angen gwerthuso sut mae arweinwyr yn datblygu dros y tymor hir, ond gall rhaglenni sy'n seiliedig ar ddull 'un maint i bawb' fod mewn perygl o atal datblygiad arweinwyr posibl oherwydd nad yw dyluniad y rhaglen yn addas i anghenion gwahanol y cyfranogwyr (Ryan ac eraill, 2024: 615; Day a Dannhäuser, 2024): 6).

Mae cydnabyddiaeth bod aeddfediad arweinyddiaeth yn ymwneud â datblygu hunaniaeth, ethos a meddylfryd cyfranogwyr hefyd yn awgrymu y dylai gwerthuso rhaglenni ymwneud â mwy o bethau na mesur gwybodaeth, sgiliau a pherfformiad ôl-ymyrraeth. Mae Wallace, Torres, Zaccaro yn dadlau bod angen dull mwy cyfannol o werthuso rhaglenni arweinyddiaeth. Maent yn dadlau y gallai gwerthusiadau gynnwys cyfuniad o feini prawf sy'n

seiliedig ar wybodaeth a sgiliau, gyda mesurau sy'n asesu effaith rhaglen arweinyddiaeth ar aeddfediad priodolddau gwybyddol, emosiynol, ysgogol a hunaniaethol cyfranogwyr yn y tymor byr a'r tymor hir (Wallace ac eraill 2021: 8-10).

Yn ogystal ag effaith datblygu arweinyddiaeth ar gymwyseddau seiliedig ar sgiliau, datblygiad gwybyddol ac emosiynol, a ffurfio hunaniaeth, mae gan ysgolheigion ddiddordeb hefyd yn y berthynas rhwng rhaglenni datblygu a lles arweinwyr a dilynwyr. Canfu astudiaeth gan Yemiscigil, Born, Snook, a Pate fod rhaglenni datblygu arweinyddiaeth sy'n ymwneud â 'datblygiad arweinyddiaeth ddilys' - a oedd yn cynnwys sgiliau fel hunan-ymwybyddiaeth a sgiliau rhyngpersonol - wedi cyfrannu at newidiadau cadarnhaol yn ymdeimlad cyfranogwyr o'u hunain, a'u pwrpas a'u lles (Yemiscigil ac eraill, 2022: 1292-1293). Fe wnaeth y canlyniadau hyn ysgogi iddynt ddadlau dros raglenni datblygu arweinyddiaeth sy'n canolbwyntio ar "dwf person cyfan" a chyfleoedd ar gyfer "hunan-fyfyr, creu ystyr, a mewnwlediad". Maent hefyd yn dadlau y gallai fod yn fuddiol cynnig rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn ystod cyfnodau o straen aciwt neu gronig, oherwydd gall cyfranogwyr oedi a myfyrion ac yna dychwelyd i'r gwaith gyda phwrpas ac egni newydd (Yemiscigil ac eraill, 2023: 1294).

Mae ymchwil yn awgrymu y gallai fod yn arbennig o bwysig canolbwyntio ar gymwyseddau a lles sy'n seiliedig ar sgiliau yn achos rhaglenni datblygu arweinyddiaeth ar-lein. Canfu astudiaeth o ddysgu ar-lein yn 2023 fod arweinwyr wedi adrodd eu bod yn profi lefelau uwch na'r arfer o straen a phwysau oherwydd y cyd-destun economaidd, effeithiau pandemig COVID-19, a newid cyflym a achosir gan drawsnewidiadau digidol (Rowe ac eraill, 2023: 500). Awgrymodd canfyddiadau'r astudiaeth fod cyfranogwyr yn croesawu hyblygrwydd dysgu ar-lein, a gyfrannodd at lefelau uwch o hunanhyder ac ymwybyddiaeth strategol (Rowe ac eraill, 2023: 502-503). Ar yr un pryd, fodd bynnag, adroddodd cyfranogwyr hefyd fod dysgu ar-lein wedi cyfrannu at deimladau o ynysu a mwy o lwyth gwaith (Rowe ac eraill, 2023: 502). Fe wnaeth y canfyddiadau hyn ysgogi awduron yr astudiaeth i ddadlau dros sefydlu 'cymunedau ymarfer' i hwyluso'r gwaith o adeiladu perthynas, mentora, cydweithredu, a 'chroesffrwythloni' syniadau ymhlith cyfranogwyr y cwrs (Rowe ac eraill, 2023: 505).

Gall rhaglenni datblygu arweinyddiaeth gael canlyniadau negyddol ar ddilynwyr hefyd. Yn ôl Woods, Ahmed, Zhou, ac Agneessens, mae gan raglenni sydd wedi'u cynllunio i gyflwyno diwylliant sy'n rhoi mwy o bwyslais ar berfformiad, y potensial i greu anhapusrwydd ymhlith is-staff a allai gael eu hunain yn destun mwy o graffu a gofynion. Gall canlyniadau posibl sy'n deillio o newidiadau i ddiwylliannau ac arferion arweinyddiaeth gynnwys lefelau uwch o absenoldeb, gwrthdaro a throsiant (Woods ac eraill, 2024: 401-403). Er mwyn lliniaru canlyniadau negyddol, dylid gwahodd arweinwyr i gydnabod problemau posibl a thrafod atebion posibl fel rhan o'r rhaglen. Dadleuir hefyd y dylai rhaglenni datblygu gynnwys enghreifftiau o arfer gorau ar gyfer sut y gall arweinwyr arwain a thywys dilynwyr trwy drawsnewidiadau sy'n digwydd oherwydd arferion arweinyddiaeth, diwylliannau neu arddulliau sy'n newid (Woods ac eraill, 2024: 414-415).

3.4.3. Datblygu arweinyddiaeth yn y sector cyhoeddus

Yn ogystal â'r feirniadaeth gyffredinol ar ddatblygu arweinyddiaeth, mae ysgolheigion ac ymarferwyr wedi nodi problemau gyda rhaglenni sydd wedi'u cynllunio'n benodol ar gyfer arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus. Yn achos Gwasanaeth Sifil y DU, un feirniadaeth ar raglenni datblygu arweinyddiaeth yw nad ydynt wedi'u cynllunio a'u cyflwyno mewn ffordd gydgysylltiedig neu systematig. Nododd adroddiad 2019 gan y Pwyllgor Gweinyddiaeth Gyhoeddus a Materion Cyfansoddiadol fod cau'r Ysgol Lywodraethu Genedlaethol yn 2012 wedi 'gadael gwagle' (Pwyllgor Gweinyddiaeth Gyhoeddus a Materion Cyfansoddiadol, 2019). Dadleuodd y Pwyllgor fod olynwyr yr Ysgol – a oedd yn cynnwys Dysgu'r Gwasanaeth Sifil (CSL), y Ganolfan Arweinyddiaeth Genedlaethol (NLC), ac academiâu proffesiynol, fel Academi Arweinyddiaeth y Gwasanaeth Sifil (CSLA) – wedi dod i'r amlwg fel atebion ad-hoc, yn hytrach nag fel rhan o strategaeth gydlynol (Pwyllgor Gweinyddiaeth Gyhoeddus a Materion Cyfansoddiadol, 2019).

Ers hynny, mae'r NLC a'r CLSA wedi cael eu disodli gan Goleg Arweinyddiaeth y Llywodraeth (LCG), a sefydlwyd yn 2022 (Coleg Arweinyddiaeth y Llywodraeth, 2022). Mae effaith yr LCG yn anhysbys ar hyn o bryd, ond mae'n bwysig nodi nad yw'r Pwyllgor Gweinyddiaeth Gyhoeddus a Materion Cyfansoddiadol wedi bod ar ei ben ei hun wrth feirniadu rhaglenni dysgu a datblygu gwasanaeth sifil y DU a'r sector cyhoeddus. Mae Geoff Mulgan, er enghraifft, wedi cyhoeddi beirniadaeth debyg mewn erthygl ddiweddar (Mulgan, 2025).

Mae'r feirniadaeth at y Gwasanaeth Sifil hefyd wedi cael ei gwneud gan ysgolheigion mewn perthynas â'r sector cyhoeddus ehangach yn y DU. Adroddodd Ian Elliot fod toriadau cyllideb y sector cyhoeddus wedi newid yr ymagwedd at ddysgu sefydliadol yn y sector cyhoeddus. Yn gynyddol, canfu Elliot fod sefydliadau'r sector cyhoeddus naill ai'n torri buddsoddiad mewn dysgu, neu eu bod yn mynd i'r afael â dysgu sefydliadol o safbwynt offerynnol sy'n cysylltu rhaglenni hyfforddi a datblygu â phrosiectau a gweithgareddau penodol, yn hytrach na thrin dysgu mewn ffordd 'fwy myfyriol a holistig'. Wrth fyfyrio ar ganlyniadau'r dull hwn, mae Elliot yn awgrymu bod dulliau dethol yn cyfyngu ar botensial rhaglenni dysgu a datblygu i effeithio ar newid 'strategol a thrawsnewidiol' (Elliot, 2020: 271). Mae hyn yn awgrymu, fel y mae ysgolheigion eraill wedi dadlau, bod angen parhaus am raglenni datblygu arweinyddiaeth sy'n cadw ffocws ar ddamcaniaethau trawsnewidiol arweinyddiaeth i greu arweinwyr gyda'r sgiliau i weithredu ffurfiau strategol a chydgyssylltiedig o newid sefydliadol (Virtanen a Jalonen, 2023: 2344).

Nid cyllidebau llai yw'r unig rwystr i ddysgu a datblygu yn y sector cyhoeddus. Canfu Elliot mai cymhelliant personol oedd prif sbardun ymgysylltu â dysgu a datblygu ymhlith ei gyfweledigion yn y sector cyhoeddus. Mewn cyferbyniad, roedd "diffyg gyrwyr, ysgogwyr neu ddisgwyliadau sefydliadol y byddai pobl yn cymryd rhan mewn datblygiad proffesiynol parhaus" (Elliot, 2020: 276). Cofnododd y felin drafod polisi cyhoeddus, Re-State (Ymddiriedolaeth Ymchwil Diwygio gynt), ganfyddiadau tebyg yn ei adroddiad 2024 ar Wasanaeth Sifil y DU. Canfu'r adroddiad ei fod yn ofynnol i weision sifil gymryd cyfrifoldeb am eu dysgu eu hunain yn rhy aml, gyda'r canlyniad bod cyfleoedd dysgu a datblygu i arweinwyr yn rhy amrywiol ac yn rhy ddibynnol ar unigolion yn nodi a datblygu'r sgiliau sydd eu hangen ar y gwasanaeth sifil yn annibynnol (Re-State, 2024: 36-37). Mater allweddol

arall a nodwyd gan Re-State yw'r ddibyniaeth ar brofiad 'yn y swydd' a mentora a choetsio anffurfiol i ddatblygu arweinwyr. Y canlyniad yw bod cyfleoedd datblygu yn amrywio a gall arwain at fethiant i adnabod unigolion 'talentog' sydd â photensial arweinyddiaeth (Re-State, 2024: 37).

Er mwyn mynd i'r afael â'r materion hyn, mae Re-State yn cefnogi creu "Cynllun Datblygu Arweinyddiaeth" a fyddai'n recriwtio carfan fach bob blwyddyn. Y nod fyddai darparu cefnogaeth hirdymor i garfan o unigolion ar bob cam o'u gyrfa. Wrth wneud hynny, mae Re-State yn dadlau y byddai gan Wasanaeth Sifil y DU garfan a reolir yn ganolog a allai dderbyn hyfforddiant priodol a chael eu rhoi mewn rolau sy'n caniatáu i aelodau ddatblygu ac ymarfer eu galluoedd. Yn ddamcaniaethol, byddai hyn yn creu "piblinell" o dalent y gallai'r gwasanaeth sifil ei defnyddio wrth benodi swyddogion i swyddi uwch (Re-State, 2024: 32-33).

Nid yw Re-State ar ei ben ei hun wrth nodi cefnogaeth hirdymor fel ffactor hanfodol wrth ddatblygu piblinell arweinyddiaeth effeithiol. Mae'r OECD hefyd yn dadlau ei bod yn hanfodol bod "cronfa o ymgeiswyr gyda'r galluoedd a'r cymhelliant" i ymgymryd â swyddi uwch (OECD, 2020: 32). Yn ôl yr OECD, mae hyn oherwydd ei bod yn cymryd amser i ddatblygu nodweddion a sgiliau gofynnol mewn uwch weision sifil. Mae'r OECD yn dadlau, felly, y dylai datblygiad arweinyddiaeth nid yn unig ganolbwyntio ar uwch haenau cyfredol y gwasanaeth sifil, ond hefyd ar uwch weision posibl sydd naill ai ar ddechrau neu ganol eu gyrfaedd (OECD, 2020: 44).

Gan adleisio argymhellion Re-State, mae'r OECD yn dadlau y dylid darparu cymorth symudedd a chynllunio llwybr gyrfa i ddarpar arweinwyr y dyfodol, i sicrhau eu bod yn datblygu'r profiad angenrheidiol (OECD, 2020: 44). Mae'r OECD hefyd yn pwysleisio pwysigrwydd ymyriadau dysgu a datblygu parhaus sy'n adlewyrchu natur berthynol a lleoledig arweinyddiaeth, gan gynnwys cyfleoedd rhwydweithio, cymorth gan gymheiriaid, mentora, coetsio, a chyfleoedd i fyfrio, gydag ystod o weision sifil eraill, o is-weision i gymheiriaid ac uwch swyddogion (OECD, 2020: 33).

Mae'r OECD yn datgan bod nodi amcanion ar gyfer datblygu uwch weision sifil yn aml yn haws na darparu hyfforddiant perthnasol sy'n hygyrch ac yn berthnasol i rolau presennol a dyfodol cyfranogwyr - mater sydd wedi'i nodi gyda hyfforddiant arweinyddiaeth yn fwy cyffredinol. Er enghraifft, oherwydd bod amser uwch weision sifil yn gyfyngedig, ac oherwydd bod eu rolau bob amser yn newid, gellir gwrthsefyll hyfforddiant a datblygiad ffurfiol oherwydd bod darpar gyfranogwyr yn cymryd yn ganiataol eu bod eisoes wedi caffael y sgiliau a'r profiad angenrheidiol i gyflawni eu rolau yn effeithiol (OECD, 2020: 53).

Er mwyn gwneud rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn fwy ystyrlon ac effeithiol, mae'r OECD yn dadlau y dylid darparu cyfleoedd rhwydweithio i gyfranogwyr sy'n dod ag arweinwyr ynghyd o bob rhan o'r sectorau cyhoeddus, preifat a thrydydd sector. Dylai rhaglenni o'r fath annog uwch arweinwyr cyhoeddus i ystyried ffyrdd newydd o weithio, a chynnig cyfle i gyfranogwyr fyfrio ar y gwerthoedd a'r cyfaddawdau sy'n gysylltiedig â gwneud penderfyniadau mewn gwahanol gyd-destunau (OECD, 2020: 53). Dadleuodd yr OECD hefyd y dylai sefydliadau'r sector cyhoeddus sicrhau bod diwylliant dysgu yn cael ei hyrwyddo a bod cyfleoedd i gymhwyso'r gwersi a ddysgwyd. Bydd hyn yn annog uwch

arweinwyr cyhoeddus a rheolwyr i gymryd datblygiad arweinyddiaeth o ddifrif, yn enwedig os oes cyfleoedd i gydgrynhoi a datblygu dysgu yn fuan ar ôl i'r hyfforddiant gael ei gwblhau (OECD, 2020: 57).

Yn ogystal â mynd i'r afael â'r rhwystrau strwythurol sy'n atal datblygiad arweinyddiaeth, mae ysgolheigion yn dadlau y dylai rhaglenni ganolbwyntio ar faterion sy'n gwahaniaethu'r sector cyhoeddus oddi wrth y sector preifat. Mae Hartley yn dadlau bod llawer o raglenni dysgu sector cyhoeddus yn rhy generig ac yn rhy ddibynnol ar gysyniadau a damcaniaethau sector preifat sy'n fwy addas i gyfnod RhGN. Mae Hartley hefyd yn dadlau, er ei bod yn hanfodol bod gweision sifil yn aros yn niwtral ac yn ddiduedd, mae'n hen ffasiwn meddwl am reolwyr cyhoeddus fel gweinyddwyr sy'n delio â materion technegol yn unig. Ar adeg o ansefydlogrwydd byd-eang cynyddol, sy'n gofyn i uwch weision sifil a rheolwyr cyhoeddus weithio gyda rhanddeiliaid lluosog, mae Hartley yn dadlau y dylai hyfforddiant arweinyddiaeth ganolbwyntio ar hynodrwydd y sector cyhoeddus a dimensiynau gwleidyddol arweinyddiaeth gyhoeddus (Hartley, 2025: 113).

Yn ôl Hartley, dylai datblygu arweinyddiaeth y sector cyhoeddus gynnwys gwybodaeth am ddemocratiaeth a hyfforddiant perthnasol, fel y gall rheolwyr cyhoeddus ddeall lle a rôl rheolaeth gyhoeddus mewn system ddemocrataidd yn well. Mae Hartley hefyd yn dadlau y dylai datblygu arweinyddiaeth gynnwys sesiynau ar sut i nodi a chyflwyno gwerth cyhoeddus a hyfforddiant ar ddatblygu 'crafter gwleidyddol', i sicrhau bod uwch arweinwyr y gwasanaeth sifil a rheolwyr cyhoeddus mewn sefyllfa dda i weithio gyda rhanddeiliaid o bob rhan o'r sectorau cyhoeddus, preifat a'r trydydd sector (Hartley, 2025: 113).

Mae Hartley a Manzie'n diffinio 'crafter gwleidyddol' fel 'set o sgiliau (galluoedd, gwybodaeth a barn) am fuddiannau, nodau a gwerthoedd rhanddeiliaid a sut i arfer arweinyddiaeth mewn ffyrdd sy'n ystyried buddiannau amrywiol a chystadleuol ymhlith rhanddeiliaid' (Hartley a Manzie, 2020: 8). Maent yn dadlau y dylai Gwasanaeth Sifil y DU fod yn agored am ddimensiynau 'gwleidyddol' rolau arwain Uwch Weision Sifil, sy'n cynnwys gweithio'n agos gyda gwleidyddion etholedig, rheoli ac arwain eu sefydliadau eu hunain, a gweithio gyda rhanddeiliaid eraill o bob rhan o'r sectorau preifat, cyhoeddus a thrydydd sector (Hartley a Manzie, 2020: 8). Am y rhesymau hyn, dylai Uwch Weision Sifil gael hyfforddiant am hanes y Gwasanaeth Sifil a'i sefydliadau, a sut mae'r agweddau hyn ar y Gwasanaeth Sifil yn ymwneud â meysydd eraill o'r llywodraeth, gan gynnwys sut i weithio'n effeithiol gyda gweinidogion, yr wrthblaid, a'r senedd. Mae hyn yn wybodaeth, dadleua Hartley a Manzie, sydd angen ei dysgu, yn hytrach na'i chaffael trwy brofiad (Hartley a Manzie, 2020: 23).

Yn ogystal, mae Hartley a Manzie yn dadlau bod angen dysgu ystod o sgiliau sy'n ymwneud â chrafter gwleidyddol, gan gynnwys: cyfeiriad strategol a sganio (e.e. sylw i'r hyn sydd dros y gorwel), adeiladu cynghreiriau (e.e. gwerthfawrogi gwahanol fuddiannau a'r gallu i adeiladu consensws), sgiliau darllen pobl a sefyllfaoedd (e.e. rhagweld a chyfrif am gymhellion sylfaenol rhanddeiliaid), sgiliau personol (e.e. hunan-ymwybyddiaeth a hunanreolaeth), a sgiliau rhyngpersonol (Hartley a Manzie, 2020: 31). Mae'r sgiliau hyn yn rhyng-gysylltiedig, fel yr eglura Hartley a Manzie. Er enghraifft, mae sgiliau rhyngpersonol yn allweddol i adeiladu cynghreiriau, ond dim ond os oes gennych y sgiliau darllen i ddeall y "cyd-destun hanesyddol, sefydliadol a diwylliannol" sy'n siapia buddiannau cynghreiriad

posibl y gellir adeiladu cynghreiriau (Hartley a Manzie, 2020: 10). Nid yw'r rhain yn awgrymu o gwbl – fel y mae Hartley a Manzie yn ei wneud yn glir – y gall craffter gwleidyddol gymryd lle gwybodaeth dechnegol a moeseg (Hartley a Manzie, 2020: 14-16). Er mwyn bod yn effeithiol, mae angen pob un o'r tair nodwedd ar SCS.

3.4.4. Datblygiad arweinyddiaeth gynhwysol ac amrywiol

Mae'r heriau a grëwyd gan faterion byd-eang cyfoes, fel newid yn yr hinsawdd a chyfiawnder cymdeithasol, wedi arwain at alwadau newydd am arweinyddiaeth fwy cynhwysol ac amrywiol (Mitra ac eraill, 2025). Mae hyn wedi bod yn wir yn y sectorau preifat a chyhoeddus lle mae arweinyddiaeth yn aml yn dangynrychioliadol o'r boblogaeth gyffredinol (Zhang ac eraill, 2025; Bichard, 2020: 542; Fitzsimmons a Callan, 2020: 1).

Mae ysgolheigion yn cydnabod nad yw arweinyddiaeth gynhwysol ac amrywiol yn cynhyrchu canlyniadau penodol yn awtomatig. Serch hynny, gall arweinyddiaeth gynhwysol ac amrywiol gyfrannu at ddatblygiad diwylliannau sefydliadol a nodweddir gan barch at wahanol safbwyntiau a phrofiadau, yn ogystal â bod yn agored i arloesi a dadl (Adams, 2025; Eswaran, 2019; Williams, 2022; Ely a Thomas, 2020).

Mae datblygu diwylliannau sefydliadol agored yn digwydd oherwydd bod arweinyddiaeth gynhwysol yn cyfrif am wahaniaethau “aelodau'r tîm ac yn cefnogi eu hymdeimlad o berthyn i hwyluso cyfraniadau pob aelod o'r tîm” (Ashikali ac eraill, 2021: 502). Er enghraifft, gallai arweinyddiaeth gynhwysol gynnwys aelodau'r tîm yn mynegi eu gwahanol “syniadau a safbwyntiau” trwy eu hannog “i drafod a chyfnwidd safbwyntiau amrywiol”. Gallai arweinyddiaeth gynhwysol hefyd gynnwys cefnogi timau amrywiol i gydweithredu a chydweithio i gyflawni nodau ac amcanion ar y cyd. Effaith gronnol dull cynhwysol yw creu “hinsawdd lle mae'r norm yw bod yn agored i wahaniaethau ac i werthfawrogi'r rhain” (Ashikali ac eraill, 2021: 502).

Mae arweinyddiaeth amrywiol yn wahanol i arweinyddiaeth gynhwysol, ond gall gael effeithiau tebyg. Mae amrywiaeth arweinyddiaeth yn edrych ar wneud arweinwyr yn fwy cynrychioliadol o'r boblogaeth gyffredinol ac ehangu dealltwriaeth ac arfer arweinyddiaeth i gynnwys nodweddion, dulliau a systemau sydd wedi cael eu hymyleiddio yn aml mewn modelau arweinyddiaeth traddodiadol (Lau Chin, 2010). Trwy ehangu'r gronfa o arweinwyr, i gynnwys rhai o wahanol gefndiroedd cymdeithasol gyda phrofiadau, safbwyntiau ac arbenigedd gwahanol, mae'n bosibl herio “meddwl fel grŵp” a dyfeisio ffyrdd newydd o weithio i ddelio â heriau anodd eu datrys (Bichard, 2020: 542).

Nid yw creu arweinyddiaeth fwy cynhwysol ac amrywiol yn hawdd, fodd bynnag. Mae ysgolheigion yn dadlau bod y rhagdybiaethau sy'n llywio rhai damcaniaethau arweinydd-ganolog wedi cyfrannu, mewn cyfuniad ag anghydraddoldebau cymdeithasol ehangach (megis dosbarth, rhyw, ethnigrwydd, rhywioldeb, ac anabledd), at rwystrau sy'n atal datblygiad ffurfiau mwy cynhwysol ac amrywiol o arweinyddiaeth (Day, Riggio ac eraill 2021: 6). Er mwyn gwneud datblygiad arweinwyr ac arweinyddiaeth yn fwy teg, mae Day, Riggio, Tan a Conger yn dadlau y dylai rhaglenni gynnwys safbwyntiau beirniadol ar groestoriadedd a'r rhwystrau systemig a strwythurol. Maent yn dadlau, drwy “seilio datblygiad arweinyddiaeth mewn safbwyntiau beirniadol”, y bydd cyfranogwyr y rhaglen yn

cael eu paratoi'n well 'i arwain yn fwy teg a chreu cyfleoedd ar gyfer arweinyddiaeth fwy cynhwysol', oherwydd dylent ddeall yn well sut mae mynediad anghyfartal at adnoddau yn arwain at anghydbwysedd pŵer a "haenïad cymdeithasol" (Day, Riggio ac eraill 2021: 6).

Mae Madison, Fernando, Roberts ac Eva yn gwneud dadl debyg yn eu hastudiaeth feirniadol o arweinyddiaeth gwas. Maent yn dadlau y dylid annog cyfranogwyr datblygu arweinyddiaeth i archwilio'n feirniadol beth yw ystyr arweinyddiaeth, a'r hyn y gallant ei ddysgu gan arweinwyr o grwpiau sydd wedi'u tangynrychioli. Mae Madison, Fernando, Roberts ac Eva yn awgrymu y gallai hyn gynnwys cyfweld arweinwyr o grwpiau sydd wedi'u tangynrychioli i ddeall y gwerthoedd a'r arferion sy'n llywio eu harddulliau arweinyddiaeth. Wrth wneud hynny, maent yn dadlau y gellir annog cyfranogwyr i ailddiffinio eu harfer arweinyddiaeth eu hunain (Madison ac eraill, 2023: 38-44).

Mae awgrymiadau eraill yn cynnwys darparu "arweinwyr y presennol a'r dyfodol gyda chyfleoedd i arbrofi ac ymarfer gydag ymddygiadau arweinyddiaeth gynhwysol" (Roberson a Perry, 2022: 774). Gallai strategaethau ar gyfer hyrwyddo arweinyddiaeth gynhwysol gynnwys prosiectau ac aseiniadau gyda thimau amrywiol, i gynorthwyo arweinwyr i ddysgu sut i greu amgylcheddau gwaith cynhwysol. Gellid ategu ymarferion o'r fath gyda hunanwerthusiadau a gwerthusiadau cymheiriaid, sy'n annog cyfranogwyr i fyfyrïo a nodi meysydd i'w gwella. Yn olaf, gall coetsio hefyd gefnogi arweinwyr i effeithio ar newid ymddygiad a chreu sefydliadau mwy cynhwysol (Roberson a Perry, 2022: 774).

Wrth gwrs, nid yw creu arweinyddiaeth fwy cynhwysol o reidrwydd yn arwain at ffurfiau mwy cynrychioliadol o arweinyddiaeth amrywiol. Nid yw o reidrwydd chwaith yn golygu y bydd creu arweinyddiaeth fwy cynrychioliadol neu amrywiol yn anochel yn arwain at ffurfiau mwy cynhwysol o arweinyddiaeth. Mae hyn oherwydd bod risg nad yw arweinyddiaeth gynhwysol yn ymestyn y tu hwnt i gydnabod gwahaniaeth, tra gall parhad rhagfarnau a rhwystrau systemig olygu, unwaith y bydd unigolion o grwpiau wedi'u tangynrychioli yn cyrraedd swyddi arweinyddiaeth, eu bod yn hunan-sensro ac yn cydymffurfio â normau presennol oherwydd y risgiau sy'n gysylltiedig â herio'r status quo. Am y rheswm hwn mae ysgolheigion wedi dadlau y dylai mentrau i hyrwyddo arweinyddiaeth gynhwysol ac amrywiol ganolbwyntio ar weithredu newid gweithdrefnol a diwylliannol ar bob lefel o sefydliad (Fitzsimmons a Callan, 2020). Mae strategaeth arall a awgrymir yn cynnwys ailfframio arweinwyr nad ydynt yn dangos ymrwymiad i gynhwysiant fel arweinwyr "dinistriol". Bydd hyn yn cael yr effaith o symud y baich o weithredu newid cadarnhaol o grwpiau sydd wedi'u tangynrychioli ac ymylol, i'r rhai sydd â phŵer sefyllfaol. Er mwyn gwireddu hyn, dylid cynnwys cydraddoldeb, amrywiaeth a chynhwysiant fel elfen graidd o unrhyw raglen hyfforddi neu ddatblygu arweinyddiaeth i wneud cyfranogwyr yn ymwybodol bod ymrwymiad i gydraddoldeb yn elfen graidd o arweinyddiaeth "adeiladol" (Silver ac eraill, 2022: 969).

Elfen allweddol arall o wireddu newid ar lefel sefydliadol yw ailfeddwl cymwyseddau a fframweithiau arweinyddiaeth - h.y. yr hyn sy'n cyfrif fel profiad, arbenigedd a sgiliau perthnasol - wrth asesu ymgeiswyr arweinyddiaeth posibl (Day, Riggio, ac eraill 2021: 6). Mae hyn oherwydd yn gynharach yn eu gyrfa, efallai na fyddai ymgeiswyr o grwpiau wedi'u tangynrychioli wedi gallu cael mynediad at y rolau sy'n cael eu deall yn gyffredin fel rhagofynion ar gyfer swyddi arweinyddiaeth. Gall amryw resymau gyfrif am hyn, fel yr eglura Fitzsimmons a Callan. Efallai y bydd rhai ymgeiswyr yn dewis gwrthod rolau a fyddai'n

gwella eu dilyniant gyrfa oherwydd bod rhwystrau sy'n eu hatal rhag gwneud hynny, fel cyfrifoldebau gofalu. Mewn achosion eraill, efallai bod ymgeiswyr o grwpiau sydd wedi'u tangynrychioli wedi cael eu heithrio o ffynonellau anffurfiol o gymorth a rhwydweithio – fel cynulladau cymdeithasol a mentora – neu fe wadwyd y cyfle iddynt gael mynediad at gyfleoedd ffurfiol – hyfforddiant a rolau llwybr carlam – oherwydd tueddiadau a rhagfarnau mewn asesiadau perfformiad (Fitzsimmons a Callan, 2020: 8).

Mae cael gwared ar rwystrau systemig a rhagfarnau o blaid dilyniant gyrfa yn rhan o ateb, ond mae hyn hefyd yn wir am arweinyddiaeth gynhwysol. Fel y dadleua Fitzsimmons a Callan, yn hytrach na thrin datblygiad arweinyddiaeth fel cyfres o “ymyriadau un maint i bawb”, mae angen “cynllunio ac ymgymryd â datblygiad arweinyddiaeth fel trawsnewidiad integredig a pharhaus o'r unigolyn” sydd â chyfleoedd rheolaidd i gaffael y sgiliau a'r profiadau angenrheidiol. Er mwyn gwneud yr ymdrechion hyn yn wirioneddol ystyrlon ac effeithiol, mae Fitzsimmons a Callan yn dadlau nad yw'n ddigon i arweinwyr gydnabod a gwerthfawrogi gwahaniaeth. Rhaid i arweinwyr cynhwysol ddarparu cyngor a chefnogaeth bwrpasol i unigolion sy'n cyfrif am eu hamgylchiadau penodol ac yn eu cynnwys wrth gynllunio eu llwybr datblygu eu hunain (Fitzsimmons a Callan, 2020: 9).

Os gall arweinwyr cynhwysol gefnogi unigolion o grwpiau sydd wedi'u tangynrychioli, gall hyn fynd dipyn o ffordd i fynd i'r afael â'r problemau gyda'r biblinell arweinyddiaeth. Fodd bynnag, er bod corff cynyddol o ysgolheictod yn ymwneud ag amrywiaeth sefydliadol, mae llai o waith wedi'i gyhoeddi ar faterion sy'n ymwneud â datblygu arweinyddiaeth amrywiol ac mae bylchau sylweddol yn yr ysgolheictod (Zhang ac eraill, 2025: 8-10). Mae hyn yn arbennig o wir am ysgolheictod gweinyddiaeth gyhoeddus, lle mae cymharol lai o ymchwil ar sut mae hunaniaethau cymdeithasol sy'n ymwneud â dosbarth, rhywedd, ethnigrwydd, rhywioldeb, cenhedlaeth ac anabledd yn effeithio ar ddilyniant swyddogion cyhoeddus i swyddi arwain (Mau, 2024: 11). Mae'n ymddangos bod astudiaethau unigol wedi bod, megis dadansoddiad Sam Friedman o pam mae'r rhai o “gefndiroedd dosbarth manteisiol” yn cael eu gor-gynrychioli yn Uwch Wasanaeth Sifil y DU (Friedman, 2023: 563), ond mae llawer mwy i'w wneud ar hunaniaethau cymdeithasol unigol eraill ac o safbwynt croestoriadol.

Un maes sy'n ymddangos i fod wedi denu mwy o sylw ym maes cyffredinol astudiaethau arweinyddiaeth yw datblygiad arweinyddiaeth menywod. Mae Valerie Stead wedi amlinellu'r rhwystrau sy'n atal dilyniant menywod i rolau arwain gan gynnwys tangynrychiolaeth hanesyddol ac absenoldeb modelau rôl sy'n deillio o hynny; anghydraddoldeb cymdeithasol, megis yr her o gydbwysu dilyniant gyrfa â chyfrifoldebau gofalu; a'r defnydd parhaus o gymwyseddau a fframweithiau arweinyddiaeth sy'n parhau i ddangos gwahaniaethau rhwng y rhywiau (Stead, 2020: 1-2).

Mae rhaglenni datblygu menywod yn unig wedi cael eu gweld gan rai sefydliadau ac ymarferwyr fel ateb posibl. Fodd bynnag, canfu adolygiad Kassotakis o'r llenyddiaeth ar ddatblygiad arweinyddiaeth menywod fod ysgolheigion wedi adrodd canlyniadau cymysg ar gyfer rhaglenni datblygu arweinyddiaeth menywod yn unig. Ar y naill law, gall rhaglenni datblygu arweinyddiaeth menywod yn unig ddarparu'r canlynol i gyfranogwyr: lle i drafod materion sy'n gysylltiedig ag arweinyddiaeth mewn amgylchedd diogel, di-feirniadol a chynhwysol, amser strwythuredig i fyfyrion ar sut mae rhywedd - a chroestoriadedd yn ehangach - yn effeithio ar ddatblygu ac ymarfer arweinyddiaeth, a chyfleoedd rhwydweithio

(Kassotakis, 2024: 402). Ar y llaw arall, ni ddylid tybio bod rhaglenni arweinyddiaeth menywod yn unig heb anghydraddoldebau pŵer a barn, neu y gellir priodoli canlyniadau cadarnhaol i rywedd cyfranogwyr y rhaglen. Er enghraifft, efallai mai arbenigedd a dull hwyluswyr rhaglen yw'r allwedd i'w llwyddiant, a byddai'r un canlyniadau cadarnhaol yn cael eu cyflawni gyda charfan rhywedd gymysg (Kassotakis, 2024: 4).

Mae Stead hefyd yn dadlau y gall rhaglenni datblygu arweinyddiaeth sydd wedi'u datblygu'n benodol ar gyfer menywod fod yn broblematic. Gall y rhaglenni hyn awgrymu bod angen hyfforddiant arbenigol ar fenywod ac mai nhw nid yn unig yw'r "broblem, ond hefyd yr ateb". Y canlyniad yw bod y ffocws ar sut y gall menywod ennill swyddi arwain o fewn strwythurau presennol, yn hytrach na chwalu'r rhwystrau a'r rhagdybiaethau rhywedd sy'n atal dilyniant menywod i rolau arweinyddiaeth. Yn hytrach na mabwysiadu dull 'trwsio'r fenyw', mae Stead yn dadlau mai un ateb yw canolbwyntio ar 'drwsio'r system'. Gall hyn gynnwys ymchwiliadau i arferion gweithle bob dydd ar lefel y tîm, yr is-adran neu'r sefydliad i ddeall sut y gall rhagfarnau systematig sy'n rhwystro datblygiad arweinyddiaeth menywod effeithio ar bopeth o "rwydweithio anffurfiol" i brosesau ffurfiol, fel cyfarfodydd a dyrchafiad (Stead, 2020: 3-4).

3.4.5. Datblygu arweinyddiaeth a deallusrwydd artifisial

Mater allweddol arall a nodwyd gan ysgolheigion, ymarferwyr, a darparwyr gwasanaeth proffesiynol yw'r gofyniad bod arweinwyr yn paratoi eu hunain a'u gweithlu ar gyfer dyfodol gwaith, yn enwedig o ran datblygiadau technolegol a mwy yn mabwysiadu AI. Mae hyn yn wir am y sectorau preifat a chyhoeddus, fel y nodwyd gan McKinsey and Company a'r OECD (McKinsey and Company, 2025; OECD, 2021).

Mae newid technolegol â goblygiadau i ddatblygiad arweinyddiaeth ac arweinyddiaeth. Yn achos y sector cyhoeddus, mae'r OECD wedi dadlau na all trawsnewid digidol gwasanaethau cyhoeddus gael ei "arwain gan yr adran TG yn unig." Bydd pob gwas sifil, mae'r OECD yn dadlau, yn gofyn am ail-sgilio mewn cyd-destun dysgu parhaus, yn rhannol oherwydd y bydd gwaith sy'n seiliedig ar reolau yn debygol o fynd yn awtomataidd, a gallai gweision cyhoeddus gael eu defnyddio mewn tasgau eraill sy'n gofyn am gymwyseddau a sgiliau na all AI eu cyflawni. Mae gan arweinwyr, yn ôl yr OECD, rôl bwysig wrth greu a chydlynu'r diwylliant dysgu i sicrhau bod gweithwyr yn cael cyfle i ddysgu wrth iddynt fynd yn eu blaen (OECD, 2021: 18).

Mae pwysigrwydd arweinwyr wrth baratoi gweithwyr ar gyfer newid technolegol cyflym hefyd wedi'i nodi yn yr ysgolheictod ehangach. Mae Martin Sposato yn dadlau bod yn rhaid i hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth addasu i adlewyrchu'r newidiadau y bydd AI yn eu cael ar y gweithle. Er enghraifft, bydd awtomeiddio wedi'i yrru gan AI yn creu pryderon am golli swyddi. Mae Sposato yn dadlau, felly, y dylid hyfforddi arweinwyr i fod yn gyfathrebwyr effeithiol a all leddfu pryderon, meithrin ymddiriedaeth, ac esbonio sut y gall AI gynyddu galluoedd a chymwyseddau presennol mewn sefydliadau lle mae diwylliant o ddysgu ac uwchsgilio parhaus yn cael ei feithrin (Sposato, 2024: 4).

Er mwyn cyflawni hyn, mae Sposato yn dadlau y dylai rhaglenni datblygu arweinyddiaeth sy'n pryderu ynghylch AI gynnwys y canlynol:

- cwricwlwm sy'n cofleidio cymwysiadau damcaniaethol ac ymarferol AI
- pwyslais ar arweinyddiaeth addasol i roi arweinwyr mewn sefyllfa i fanteisio ar y newidiadau cyflym sy'n deillio o drawsnewidiadau sy'n cael eu gyrru gan AI
- hyfforddiant moeseg AI i gwmpasu materion fel lliniaru rhagfarn, preifatrwydd data, a goblygiadau cymdeithasol
- yr offer a'r fframweithiau sy'n galluogi arweinwyr i asesu parodrwydd sefydliadau ar gyfer integreiddio AI
- hyfforddiant ar adeiladu a rheoli timau traws-swyddogaethol amrywiol sy'n gallu gweithio ar brosiectau AI
- Hyrwyddo dysgu gydol oes trwy gynnig mynediad i arweinwyr sefydliadol at lwyfannau e-ddysgu, cyfnodolion diwydiant, a gweminarau dan arweiniad arbenigwyr (Sposato, 2024: 5-6).

Mae ysgolheigion hefyd yn dadlau bod gan AI y potensial i drawsnewid sut mae datblygiad arweinyddiaeth yn cael ei gyflawni. Fodd bynnag, mae ymchwil ar hyfforddiant a datblygu arweinyddiaeth seiliedig ar AI yn ei gamau cynnar. Mae hyn yn golygu nad oes corff sylweddol o ysgolheictod ynglŷn ag arfer gorau a chanlyniadau. Er gwaethaf y rhybuddion cyffredinol am yr anhawster o ddangos achosiaeth o ran datblygu arweinyddiaeth, mae ysgolheigion a chwmnïau gwasanaeth proffesiynol wedi gwneud sawl honiad ynghylch manteision posibl dysgu wedi'i wella gan AI. Mae manteision posibl yn cynnwys darparu coetsio graddadwy a phersonol a oedd ar gael yn flaenorol trwy sesiynau un-i-un (Jenkins a Khanna, 2025, 86-87). Gall dulliau dysgu seiliedig ar AI hefyd efelychu senarios arweinyddiaeth a dynnwyd o heriau'r byd go iawn a darparu rheoli perfformiad ac adborth ar unwaith. Mae hyn yn golygu y gellir addasu cymhlethdod ac anhawster y senarios hyn sy'n seiliedig ar waith yn ôl perfformiad defnyddwyr (Jenkins a Khanna, 2025, 84). Yn olaf, gall rhaglenni datblygu arweinyddiaeth wedi'u pweru gan AI helpu sefydliadau i nodi ac asesu ymgeiswyr ar gyfer rhaglenni arweinyddiaeth. Gellir defnyddio AI hefyd i ddadansoddi data o arolygon gweithwyr ac adolygiadau perfformiad i ddeall sut mae gweithwyr yn ystyried eu harweinyddiaeth gyfredol. Wrth wneud hynny, gall sefydliadau adolygu ac addasu eu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i sicrhau eu bod yn cyd-fynd â gofynion sefydliadol (Odilov, 2024).

Fodd bynnag, nid yw'r defnydd o AI ar gyfer dewis a datblygu arweinyddiaeth heb risg. Er enghraifft, mae ysgolheigion, fel y mae Ore a Sposato yn nodi, wedi'u rhannu ar y mater o ragfarn. Mae rhai yn dadlau bod algorithmau AI a data hyfforddi â'r potensial i barhau â rhagfarnau presennol ar hyd echelinau dosbarth, ethnigrwydd, rhywedd, rhywioldeb ac anabledd. Mewn cyferbyniad, mae ysgolheigion eraill yn dadlau bod gan AI y potensial i gael gwared ar y rhagfarnau hyn o brosesau sy'n dibynnu ar farn ddynol ar hyn o bryd (Ore a Sposato, 2021: 172-174; Newstead ac eraill, 2023). Waeth beth yw safiad unrhyw un ar y ddadl hon, mae'n hanfodol, fel y dadleua Quaquebeke a Gerpott, bod rhaglenni

arweinyddiaeth yn cynhyrchu arweinwyr sy'n gallu gwerthuso a defnyddio technolegau AI o safbwynt moesegol (Quaquebeke a Gerpott, 2023: 774). Gallai hyn, er enghraifft, gynnwys darparu'r wybodaeth a'r sgiliau i arweinwyr benderfynu pryd i wrthod argymhellion sy'n cael eu gyrru gan AI ar sail foesegol, neu bryd i wrthsefyll cyngor i integreiddio technolegau AI ymhellach heb ystyried yr effeithiau ehangach yn briodol (Quaquebeke a Gerpott, 2023: 774).

3.4.6. Rheoli talent a datblygu arweinyddiaeth

Yn ystod y 1990au a'r 2000au, roedd ysgolheigion ac ymarferwyr yn aml yn siarad am y 'rhyfel am dalent', wrth i sefydliadau gystadlu i ddenu unigolion allanol ar gyfer swyddi a rolau penodol. Yn ystod y blynyddoedd diwethaf, fodd bynnag, mae ysgolheigion ac ymarferwyr wedi sylwi bod sefydliadau wedi dod yn fwyfwy pryderus ynghylch cadw a datblygu talent i greu piblinell ar gyfer arweinwyr posibl yn y dyfodol (Kaliannan ac eraill 2023). Er bod rhywfaint o anghytundeb ymhlith ysgolheigion ynghylch effeithiolrwydd ymdrechion sefydliadol i greu rhaglenni datblygu a rheoli talent effeithiol, y consensws yw bod 'rheoli talent' da yn cyfrannu at greu sefydliadau gwydn a chynaliadwy (Van der Merwe ac eraill, 2023; Evans ac eraill, 2025). Mae rheoli talent yn cynnwys nodi swyddi allweddol sy'n cyfrannu at lwyddiant sefydliad, y prosesau adnoddau dynol ar gyfer adnabod a recriwtio unigolion sy'n gallu cyflawni'r swyddi allweddol hyn, a datblygu unigolion potensial uchel a pherfformiad uchel i sicrhau eu bod yn gallu perfformio unwaith y byddant mewn swydd allweddol (Vaiman ac eraill, 2021: 253).

O ran y berthynas rhwng rheoli talent a datblygu arweinyddiaeth, mae arweinwyr posibl y dyfodol yn draddodiadol wedi'u nodi yn seiliedig ar berfformiad yn y gorffennol. Fodd bynnag, yn ystod y 10 i 15 mlynedd diwethaf, mae ysgolheigion ac ymarferwyr rheoli talent wedi cydnabod nad "perfformiad yn y gorffennol efallai yw'r rhagfynegydd gorau o berfformiad yn y dyfodol ar lefelau uwch mewn rolau mwy cymhleth" (Church ac eraill, 2021: 3). Fel gyda datblygu arweinyddiaeth amrywiol, mae hyn oherwydd y gallai ffactorau sefyllfaol fod wedi cael effaith sylweddol ar berfformiad unigolyn, gall y dulliau a'r metrigau a ddefnyddir ar gyfer rheoli perfformiad fod â rhagfarnau cynhenid, ac efallai na fydd profiad a sgiliau a gronwyd mewn rôl yn y gorffennol yn berthnasol i rôl arwain yn y dyfodol. Gellir lliniaru'r materion hyn trwy brosesau adolygu amlach, defnyddio dulliau a ffynonellau lluosog ar gyfer rheoli perfformiad, a "graddnodi ôl-berfformiad yn erbyn cymheiriaid" (Church ac eraill, 2021: 3).

Mae'r problemau posibl gyda defnyddio perfformiad yn y gorffennol fel dangosydd o botensial arweinyddiaeth yn y dyfodol wedi arwain ysgolheigion ac ymarferwyr i ddatblygu fframweithiau ehangach. Yn nodweddiadol, fel yr eglura Church, Guidry, Dickey, a Scrivani, mae'r fframweithiau a'r proffiliau hyn yn anelu at fesur "un neu fwy o nodweddion neu alluoedd cudd". Gall hyn gynnwys: sgiliau gwybyddol; tueddiad personoliaeth; elfennau ysgogol; twf a dysgu; sgiliau arwain penodol; a sgiliau swyddogaethol penodol (Church ac eraill, 2021: 4).

Yn ôl Church, Guidry, Dickey a Scrivani, ystyrir y nodweddion a'r galluoedd hyn yn elfennau allweddol o arweinyddiaeth lwyddiannus yn gyffredinol. Fel y cyfryw, gallant gynnig

persbectif mwy manwl ar gyfer adnabod arweinwyr posibl na dulliau sy'n dibynnu ar berfformiad yn y gorffennol yn unig (Church ac eraill, 2021: 4).

Yn ogystal ag ailfeddwl sut mae talent yn cael ei nodi a'i fesur, mae ysgolheigion hefyd wedi ystyried sut y gellir addasu rhaglenni rheoli talent i ateb 'problemau drygionus' heddiw. Mae Evans, Pucik, Stahl, a Bjorkman wedi dogfennu'r tueddiadau a'r arferion allweddol mewn rheoli talent, gyda llawer ohonynt yn ategu dulliau diweddar perthynol ac yn seiliedig ar werthoedd o ran datblygu arweinyddiaeth. Mae arferion rheoli talent cyfredol yn cynnwys "mentrau adeiladu sgiliau" wedi'u halinio â'r mantra 'elw gyda phwrrpas'. Gall hyn gynnwys rhaglenni i godi ymwybyddiaeth gweithwyr o faterion amgylcheddol a chymdeithasol ac adeiladu cymwyseddau cynaliadwyedd trwy hyfforddiant (Evans ac eraill, 2025: 2-3).

Agwedd arall sy'n dod i'r amlwg ar reoli talent yw blaenoriaethu setiau sgiliau a chymwyseddau fel sgiliau digidol a rhyngbersonol, ar draul ymyriadau datblygu sydd wedi'u cynllunio i hwyluso cynnydd i fyny ysgol yrfa sydd wedi'i diffinio ymlaen llaw. Mae dilyniant gyrfa fertigol yn parhau i fod yn bwysig, ond, fel y dadleua Evans, Pucik, Stahl, a Bjorkman, mae mwy o ansefydlogrwydd byd-eang yn golygu bod angen gweithwyr sydd â chymwyseddau, lle gellir defnyddio staff mewn gwahanol dimau yn ôl anghenion ac amgylchiadau newidiol, ac yn ôl eu set sgiliau, yn hytrach nag yn ôl eu rôl neu deitl swydd â diffiniad mwy cul (Evans ac eraill, 2025: 2-3).

Yn olaf, mae Evans yn dadlau bod angen parhau i ganolbwyntio ar amrywiaeth, tegwch a chynhwysiant wrth reoli talent er mwyn sicrhau "triniaeth deg, cyfle, a chynnydd i bawb" (Evans ac eraill, 2025: 2-3). Mae'r ddadl olaf hon wedi cael ei hadleisio gan ysgolheigion eraill sydd wedi dadlau y dylai mentrau amrywiaeth ymestyn y tu hwnt i ymyriadau hyfforddi a datblygu, i gynnwys diffiniad ehangach o 'dalent' i adlewyrchu ei chymeriad deinamig, sefyllfaol ac amlochrog, a thrwy hynny ddarparu cyfleoedd i sefydliadau ailfeddwl fframweithiau cymhwysedd a allai fod wedi gweithredu hyd yma fel rhwystrau i recriwtio a dilyniant gweithluoedd mwy amrywiol (Tsaousiotis ac eraill, 2025).

Mae'r dull hwn yn cyferbynnu â rhaglenni rheoli talent traddodiadol. Fel yr eglura Dries, mae rhaglenni rheoli talent traddodiadol yn cymryd yn ganiataol bod talent yn brin (e.e. wedi'i chyfyngu i'r 10 y cant 'uchaf'), yn gynhenid, ac mae angen ei hadnabod, yn hytrach na'i datblygu. Mae datblygu talent gynhwysol, fodd bynnag, yn seiliedig ar y rhagdybiaeth y dylai sefydliadau gydnabod a datblygu gwahanol fathau o dalentau, trwy gydnabod bod gan bob gweithiwr unigol anghenion a galluoedd unigol (Dries, 2022: 27). Mae manteision ac anfanteision i'r ddau ddull gweithredu, wrth i Dries barhau. Gall rhaglenni rheoli talent unigryw fod yn ffordd o dargedu adnoddau cyfyngedig at weithwyr penodol sydd, yn gyfnewid, yn disgwyl iddynt 'gynhyrchu enillion anghymesur ar fuddsoddiad' (Dries, 2022: 28). Y risg, wrth gwrs, yw bod sefydliadau'n colli allan ar gronfa ehangach a dyfnach o dalent trwy ganolbwyntio ar grŵp dethol o weithwyr. Mae rheoli talent gynhwysol o bosibl yn fuddiol am yr union reswm hwn oherwydd ei fod yn galluogi sefydliadau i ddatblygu ystod ehangach o setiau sgiliau ar draws nifer uwch o weithwyr (Dries, 2022: 20-30). Anfantaes y dull hwn yw y gall fod yn anodd graddio a chyflawni mewn ffordd sy'n wirioneddol deg a chynhwysfawr. Yr ateb, dadleua Dries, yw i wneuthurwyr penderfyniadau sefydliad benderfynu beth yw eu hathroniaeth dalent, beth maen nhw'n gobeithio ei gyflawni, dylunio

eu rhaglen yn unol â hynny, ac yna i benderfynu pa fetrigau y byddant yn eu defnyddio i farnu ei heffeithiolrwydd, neu “enillion ar fuddsoddiad” (Dries, 2022: 32).

Fodd bynnag, er gwaethaf yr holl bwyslais diweddar ar ddulliau gweithwyr-ganolog yn yr ysgolheictod rheoli talent, mae rhai sefydliadau wedi dychwelyd i strwythurau arweinyddiaeth gorchymyn a rheoli traddodiadol ac ail-ganoli trefniadau ac arferion gwaith, fel rhan o'r hyn a elwir yn “rhyfel yn erbyn talent”. Mae erthygl ddiweddar MIT-Sloan Review wedi rhybuddio rhag rhoi'r gorau i ddulliau gweithwyr neu ddynol-ganolog o arweinyddiaeth a rheoli talent. Yn hytrach na ‘dechrau rhyfel’ yn erbyn talent, mae awduron yr erthygl yn dadlau y dylai sefydliadau gyfuno dulliau sy'n canolbwyntio ar yr elfen ddynol gydag arweinyddiaeth gref. Mae hyn yn cynnwys arweinwyr yn cydbwyso empathi â disgwyliadau clir, goddef risg a methiant, ac adeiladu diwylliannau sefydliadol yn seiliedig ar atebolrwydd, ymddiriedaeth a dibynadwyedd (Trevor a Holweg, 2025).

4. Casgliadau

Mae damcaniaethau diweddar o arweinyddiaeth wedi galw am fwy o fodelau ar y cyd. Mae ysgolheigion ac ymarferwyr yn dadlau bod modelau ar y cyd, o'u cyfuno â dulliau sy'n seiliedig ar werth, yn angenrheidiol os yw sefydliadau i gwrdd â'r heriau a gyflwynir gan 'broblemau drygionus' heddiw. Yn ôl eiriolwyr y dull hwn, mae symud o safbwynt unigol-ganolog o arweinyddiaeth i un ar y cyd â'r potensial i wneud sefydliadau'n fwy gwydn ac addasadwy, yn rhannol oherwydd ei bod yn dod yn bosibl gweithio ar y cyd ar draws ffiniau a thynnu ar adnoddau timau, adrannau, a hyd yn oed sefydliadau cyfan ar y cyd (McKinsey and Company, 2024). Fodd bynnag, mae ysgolheigion ac ymarferwyr hefyd yn dadlau nad yw'n ddigonol i weithio ar y cyd trwy arweinyddiaeth ar y cyd neu a rennir. Mae hefyd angen arwain yn ôl set o werthoedd a rennir gan randdeiliaid, sy'n darparu fframwaith sy'n llywio ymdrechion sefydliad i weithredu'n foesebol ac yn gynaliadwy (Fujimoto ac eraill, 2024).

Mae twf cynyddol damcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd wedi effeithio ar ddamcaniaeth ac ymarfer datblygu arweinyddiaeth. Mae ysgolheigion ac ymarferwyr sy'n meddwl am ddiwygio yn dadlau bod llawer o raglenni datblygu yn aml yn methu â chynhyrchu canlyniadau cadarnhaol i gyfranogwyr a sefydliadau oherwydd eu bod yn seiliedig ar ddealltwriaeth hen ffasiwn o arweinyddiaeth (Cohen, 2019). Mae'n angenrheidiol, mae'r beirniaid hyn yn dadlau, i symud i ffwrdd o rai rhagdybiaethau, megis y gred bod arweinwyr llwyddiannus yn meddu ar y cyfuniad cywir o nodweddion personol cynhenid, neu y gellir mesur cymwyseddau arweinyddiaeth yn wrthrychol yn annibynnol ar y cyd-destun a'r diwylliant lle mae arweinyddiaeth yn digwydd. Yn hytrach, mae angen i raglenni fod yn fwy sylwgar i natur hirdymor datblygu arweinyddiaeth, a'r normau sefydliadol a diwylliannol ehangach sy'n siapia dealltwriaeth arweinwyr - a dilynwyr - o'r hyn sy'n gyfystyr ag arweinyddiaeth. Mae hyn yn gofyn am newid o hyfforddiant arweinyddiaeth byrrach i raglenni datblygu tymor hwy sy'n ymgorffori gwahanol ddulliau fel hunanfyfrio, deialog cymheiriaid, dysgu profiadol, asesu strwythuredig ac adborth, yn ogystal â choetsio a mentora (McCauley a Palus, 2021; Wallace ac eraill, 2021).

Fel y mae ysgolheigion yn cydnabod, mae llawer o raglenni arweinyddiaeth eisoes yn darparu addysgu a dysgu gan ddefnyddio'r dulliau hyn. Fodd bynnag, os ydynt yn addysgu'r pynciau 'anghywir', neu'n cyflwyno rhaglenni i'r cyfranogwyr 'anghywir', yna ni fydd ymyriadau arweinyddiaeth yn cynhyrchu'r canlyniadau a ddymunir. Mae eiriolwyr arweinyddiaeth ar y cyd yn dadlau y dylai rhaglenni datblygu ganolbwyntio ar fwy nag unigolion yn unig. Mae'n angenrheidiol cynnwys grwpiau mwy – boed yn grwpiau o arweinwyr, timau cyfan, neu gynrychiolwyr o sefydliadau – i ddysgu sut i arwain ar y cyd ac i drafod dealltwriaeth o arferion a phrosesau arwain (McCauley a Palus, 2021). Ar ben hynny, os yw arweinwyr yn gweithredu fwyfwy mewn sefydliadau lle mae ffurfiau o arweinyddiaeth ar y cyd, a rennir neu wedi'i dosbarthu, yna mae angen i raglenni arweinyddiaeth gyfrif am hyn. Mewn cyd-destunau o'r fath, mae ysgolheigion yn dadlau bod sgiliau rhyngpersonol, deallusrwydd emosiynol, a chyfathrebu yn dod yn nodweddion arweinyddiaeth cynyddol bwysig a dylid eu hymgorffori mewn rhaglenni datblygu, sydd hefyd yn anelu at arfogi cyfranogwyr â'r sgiliau i wneud dewisiadau moesebol sy'n cyd-fynd â gwerthoedd eu sefydliad.

Mae ysgolheigion ac ymarferwyr datblygu arweinyddiaeth wedi bod yn ymateb i fwy na dim ond y newid i ddamcaniaethau arweinyddiaeth ar y cyd. Mae ysgolheigion gweinyddiaeth gyhoeddus wedi dadlau y dylai rhaglenni datblygu ar gyfer arweinwyr sector cyhoeddus y presennol a'r dyfodol gyfrif am ddimensiynau 'cyhoeddus' arweinyddiaeth y sector cyhoeddus (Hartley, 2025). Yn oes LICN, mae ysgolheigion yn dadlau y dylai rhaglenni datblygu gwmpasu 'gwerth cyhoeddus', 'crafter gwleidyddol', a 'stiwardiaeth sefydliadol' (Hartley, 2025). Mae hyn oherwydd ei bod yn fwyfwy ofynnol i arweinwyr y sector cyhoeddus nodi a chreu gwerth cyhoeddus trwy weithio ar draws gwahanol sectorau gyda rhanddeiliaid lluosog, a allai fod â dealltwriaeth wahanol, a hyd yn oed wrthdrawiadol o'r hyn sy'n werth cyhoeddus (OECD, 2020). Mae'n angenrheidiol, felly, i ddylunio rhaglenni datblygu sy'n datblygu arweinwyr sector cyhoeddus sy'n gallu rheoli gwahanol fuddiannau i gyflawni gwerth cyhoeddus, wrth gynnal y gwerthoedd moesegol a moesol sy'n ofynnol mewn arweinwyr sector cyhoeddus ar yr un pryd.

Mae materion fel amrywiaeth a chynhwysiant a newid technolegol cyflym hefyd wedi effeithio ar ddamcaniaeth ac ymarfer datblygu arweinyddiaeth. Mae ysgolheigion yn dadlau y dylai rhaglenni datblygu arweinyddiaeth roi cyfleoedd i gyfranogwyr drafod yr anghydraddoldebau systemig sy'n ymylu grwpiau penodol ac ymarfer arweinyddiaeth gynhwysol gyda lle ar gyfer hunan-adborth ac adborth cymheiriaid (Day, Riggio, ac eraill 2021). Mae ysgolheigion hefyd yn dadlau y dylid ategu'r ymdrechion hyn i hyrwyddo arweinyddiaeth gynhwysol gydag ymyriadau eraill sy'n anelu at adeiladu piblinellau arweinyddiaeth mwy amrywiol, megis adolygiadau o arferion a phrosesau a all arwain at dangynrychiolaeth grwpiau penodol mewn swyddi arwain (Stead, 2020).

Mae materion amrywiaeth a chynhwysiant hefyd yn berthnasol i effaith bosibl AI ar ymarfer a datblygiad arweinyddiaeth. Mae ysgolheigion yn rhanedig ynghylch potensial AI i naill ai atgyfnerthu neu gael gwared ar rwystrau a rhagfarnau systemig, ond yr hyn sy'n amlwg yw y bydd yn rhaid i raglenni datblygu arweinyddiaeth arfogi cyfranogwyr â'r sgiliau a'r wybodaeth i ddefnyddio AI mewn ffordd foesegol (Quaquebeke a Gerpott, 2023). Yn fwy cyffredinol, er bod ymchwil ar effaith AI ar ddatblygu arweinyddiaeth yn ei dyddiau cynnar, awgrymwyd bod gan AI y potensial i gynyddu datblygiad arweinyddiaeth trwy ddarparu ffurfiau pwrpasol a graddadwy o ddysgu profiadol a choetsio, sydd wedi'u teilwra i anghenion cyfranogwyr a'u sefydliadau noddi (Jenkins a Khanna, 2025). Nid yw hyn yn golygu, fodd bynnag, bod AI yn dileu'r angen am elfennau rhyngbersonol a pherthynol datblygu arweinyddiaeth. Mae ysgolheigion wedi dadlau bod cynnydd cyflym AI yn gofyn am ddwysáu ymdrechion datblygu arweinyddiaeth i gynhyrchu arweinwyr sy'n canolbwyntio ar yr elfen ddynol gyda sgiliau rhyngbersonol a chyfathrebu cryf, sy'n gallu cydlynu a thawelu dilynwyr yn ystod yr hyn a fydd yn debygol o fod yn gyfnod o newid ac aflonyddwch (Sposato, 2024).

5. Argymhellion

Nod yr ymchwil hon yw deall meysydd arfer gorau a thueddiadau sy'n dod i'r amlwg mewn damcaniaeth a datblygiad arweinyddiaeth. Yn seiliedig ar y canfyddiadau a'r casgliadau, cynigir yr argymhellion canlynol.

Mae'r argymhellion yn cynnwys sawl cynnig i'w hystyried gan Academi Wales.

Argymhelliad 1: Dylai Academi Wales ystyried adolygu ei sylfaen dystiolaeth i sicrhau bod ei rhaglenni'n cael eu llywio gan yr ymchwil a'r arfer diweddaraf ym meysydd astudiaethau arweinyddiaeth, datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent. Gallai hyn gynnwys:

- prynu'r rhifyn diweddaraf o lawlyfr academiaidd ar arweinyddiaeth
- tanysgrifio i gael hysbysiadau am ddiweddariadau ar gyfer cyfnodolion academiaidd blaenllaw ym maes astudiaethau arweinyddiaeth a gweinyddiaeth gyhoeddus
- tanysgrifio i flogiau a chylchlythyrau am ddim a gyhoeddir gan gwmnïau ymgynghori gwasanaeth a rheoli proffesiynol blaenllaw

Argymhelliad 2: Gallai Academi Wales ystyried adolygu ei dull o werthuso ei rhaglenni datblygu arweinyddiaeth. Mae'n anodd dangos achosiaeth oherwydd gall perfformiad ôl-ymyrraeth cyfranogwyr gael ei effeithio gan ystod o ffactorau sefyllfaol nad ydynt yn gysylltiedig â'u cyfranogiad mewn datblygiad arweinyddiaeth. Ar ben hynny, dylai unrhyw werthusiad fod yn ymarferol ac yn gymesur, ac yn cyfrif am yr adnoddau a'r dulliau sydd eu hangen ar gyfer gwahanol fathau o werthuso. Efallai yr hoffai Academi Wales ystyried gwerthuso dyluniad ei chysiau i asesu i ba raddau y maent yn seiliedig ar ddamcaniaeth ac ymarfer cyfredol ym meysydd dysgu oedolion a datblygu arweinyddiaeth. Os oes mwy o adnoddau ar gael, efallai y bydd Academi Wales hefyd yn dymuno ystyried asesu caffael gwybodaeth a sgiliau cyfranogwyr, yn ogystal â'u hunaniaeth, eu datblygiad gwybyddol ac affeithiol. Gan fod datblygiad arweinyddiaeth yn barhaus ac yn ddibynnol ar y cyd-destun, efallai y bydd Academi Wales yn dymuno archwilio gwerth a dichonoldeb gwerthusiadau sy'n cynnwys asesiadau tymor byr a hirdymor o gynnydd cyfranogwyr.

Argymhelliad 3: Er mwyn pontio'r rhaniad rhwng academyddion ac ymarferwyr, gallai Academi Wales ystyried cyflwyno ei gwaith mewn digwyddiadau a drefnir gan brifysgolion, sefydliadau ymchwil a melinau trafod polisi. Byddai hyn yn rhoi cyfleoedd i Academi Wales adeiladu rhwydweithiau a chael mewnwelediadau ac adborth ar ei harferion a'i dulliau cyfredol gan ysgolheigion ac ymarferwyr arweinyddiaeth.

Argymhelliad 4: O ystyried yr heriau penodol sy'n wynebu arweinwyr y sector cyhoeddus ac i ddeall yn well sut i fynd i'r afael â'u gofynion datblygu arweinyddiaeth, gallai Academi Wales ystyried cysylltu â Choleg Arweinyddiaeth y Llywodraeth ynghylch dyluniad a chynnwys rhaglenni'r Coleg.

Cyfeiriadau

- Ansell, Christopher, Torfing, Jacob. (2021). Public governance as co-creation: a strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy (Cambridge, Cambridge University Press).
- Ashikali, Tanachia, Groeneveld, Sandra, and Kuipers, Ben. (2020). '[The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams](#)', Review of Public Personnel Administration, 41(3), 497-519.
- Avby, Gunilla, Bergmo-Prvulovic, Ingela, Engstrom, Annika, and Kjellstrom, Sofia. (2025). '[Coherence, continuity, and comprehensiveness in shaping leadership development systems in Swedish companies](#)', Leadership, Firstview, 1-25..
- Backhaus, Leonie, and Vogel, Rick. (2022). '[Leadership in the public sector: a meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods](#)', Public Administration Review, 82(6) 986-1003.
- Begg, Harry. (2020). 'Systems leadership rapid review', Leadership College for Government, 15 Rhagfyr [ar-lein], ar gael ar: [Systems Leadership Rapid Review by Harry Begg - GOV.UK](#) [19 Mehefin 2025].
- Richard, Lord Michael. (2020). '[Editorial: An agenda for civil service change](#)', Public Money and Management', 40(8), 541-545.
- Bolden, Richard, Hawkins, Beverley, Gosling, Jonathan, and Taylor, Scott. (2011). Exploring Leadership: Individual, Organizational and Social Perspectives (Oxford, Oxford University Press).
- Bolden, Richard, Hawkins, Beverley, and Gosling, Jonathan. (2023). Exploring Leadership: Individual, Organizational and Social Perspectives, Second Edition (Oxford: Oxford University Press).
- Bolden, Richard. (2020). 'Systems leadership: Pitfalls and possibilities', National Leadership College, 15 Hydref [ar-lein], ar gael ar: [National Leadership Centre research publications - GOV.UK](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Bolden, Richard, Gulati, Anita, Edwards, Gareth. (2020). '[Mobilizing change in public services: insights from a systems leadership development intervention](#)', International Journal of Public Administration, 41(1), 26-36.
- Born, Dana H., Correa, Marc, George, Bill. (2025). '[Authentic leadership across levels: Unlocking global potential](#)', Organizational Dynamics, 54(3), 101143, 1-7.
- Cameron, Roslyn, Edwards, Christine, and Harper, Gregory. (2024). '[Workplace leadership development practices: An environmental scan](#)', Merits, 4(1), 35-50.

- Choi, Yoonhee, Wei Ming, Jonathan Phan. (2022). [‘Narcissistic leaders: The good, the bad, and recommendations’](#), Organizational Dynamics, 51(3), 100868, 1-12.
- Church, Allan H., Guidry, Brett W., Dickey, Jacqueline A., Scrivani, James A. (2021). [‘Is there potential in assessing for high-potential? Evaluating the relationships between performance ratings, leadership assessment data, designated high-potential status and promotion outcomes in a global organization’](#), The Leadership Quarterly, 32(5), 1-13.
- Cohen, Harlow B. (2019). [‘An inconvenient truth about leadership development’](#), Organizational Dynamics, 48(1), 8-15.
- Crosby, Barbara, and Bryson, John M. (2017). [‘Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it’](#), Public Management Review, 20(9), 1-22.
- Day, David, Bastardo, Nicolas, Bisbey, Tiffany, Reyes, Denise, and Salas, Eduardo. (2021). [‘Unlocking human potential through leadership training and development initiatives’](#), Behavioural Science and Policy, 7(1), 41-54.
- Day, David, Riggio, Ronald, Tan, Sherylle, and Conger, Jay. (2021). [‘Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice’](#), The Leadership Quarterly, 32(5) 1-9.
- Day, David, and, Dannhäuser, Laura. (2024). [‘Reconsidering leadership development: from programs to developmental systems’](#), Behavioural Sciences, 14(7), 1-13.
- Deng, Connie, Duygu, Gulseren, Isola, Carola, Grocutt, Kyra, and Turner, Nick. (2023). [‘Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer’](#), Human Resource Development International, 26(5), 627-641.
- Department for Energy, Security, and Net Zero. (2023). ‘Systems leadership guide: How to be a systems leader’, 12 Ionawr, [ar-lein], ar gael ar: [Systems Leadership Guide: how to be a systems leader - GOV.UK](#) [19 Mehefin 2025].
- da Silva, Anielson, Castelló-Sirvent, Fernando, and Canós-Darós, Lourdes. (2022). [‘Sensible leaders and hybrid working: challenges for talent management’](#), Sustainability, 14(24) 1688, 1-15.
- Dickinson, Helen. (2020). ‘Engaging and developing public sector leaders’, National Leadership College, 15 Hydref [ar-lein], ar gael ar: [National Leadership Centre research publications - GOV.UK](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Dries, Nicky. (2022). ‘What's your talent philosophy? Talent as construct versus talent as phenomenon’, in David Collings, Vlad Vaiman, and Hugh Scullion, editors, Talent management: A decade of developments, (Bingley, Emerald Publishing Limited), 19-37.
- Edwards, Gareth and Bolden, Richard. (2022). [‘Why is collective leadership so elusive?’](#), Leadership, 19(2), 167-182.

- Elliott, Ian. (2020). '[Organisational learning and change in a public sector context](#)', Teaching Public Administration, 38(3), 270-283.
- Ely, Robin and Thomas, David A.. (2020). 'Getting serious about diversity: Enough already with the business case', November-December Harvard Business Review, [ar-lein], ar gael ar: [2020 11 getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case.pdf](#) [dyddiad cyrchu: 26 Awst 2025].
- Eswaran, Vijay. (2019). 'The business case for diversity in the workplace is now overwhelming', World Economic Forum [online], available at: [The Business Case For Diversity is Now Overwhelming. Here's Why | World Economic Forum](#) [date accessed: 17 November 2025].
- Eva, Nathan, Cox, Julie, Wolfram, Tse, Herman, and Lowe, Kevin B.. (2021). '[From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development](#)', The Leadership Quarterly, 32(5), 1-14. .
- Eva, Nathan, Howard, Joshua, Liden, Robert, Morin, Alexandre, and Schwarz, Gary. (2024). '[An inconvenient truth: A comprehensive examination of the added value \(or lack thereof\) of leadership measures](#)', Journal of Management Studies, Early View, 1-46.
- Evans, Paul. A. L, Pucik, Vladimir, Stahl, Günter K. and Björkman, Ingmar. (2025). '[Global talent management in an age of disruption](#)', Organizational Dynamics, 54(3), 1-7.
- Fabisch, Anna, Kjellström, Sofia, Ockander, Marlene, Avby, Gunilla. (2025). '[Nine Principles for Enhancing Leadership Development Practices in Organizations](#)', International Journal of Training and Development, 29(3), 388-400.
- Ford, Jackie. (2020). 'Relational leadership: public sector leaders into the next decade', National Leadership College [ar-lein], ar gael ar: [National Leadership Centre research publications - GOV.UK](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Fujimoto, Yuka, Azmat, Fara and Uddin, Jasmin. (2024). '[Inclusive leadership toward reshaping corporate purpose for sustainable development](#)', Leadership, 20(5), 289-313.
- Gilani, Parisa, Bolden, Richard, and Pye, Annie. (2022). '[Evaluating shifting perceptions and configurations of social capital in leadership development](#)', Leadership, 19, 63-84.
- Government Social Research Service. (No Date). Rapid Assessment Toolkit, [ar-lein], a gael ar: [\[ARCHIVED CONTENT\] Rapid evidence assessment toolkit - Civil Service](#) [dyddiad cyrchu 2 Medi 2025].
- Grint, Keith. (2010). '[The sacred in leadership: Separation, sacrifice and silence](#)', Organization Studies, 31(1) 89-107.
- Grint, Keith. (2020). 'Clumsy solutions for wicked problems: decision-making in uncertainty and the role of systems leadership', National Leadership College [ar-lein], ar gael ar:

- [National Leadership Centre research publications - GOV.UK](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Grint, Keith. (2022). '[Critical essay: Wicked problems in the age of uncertainty](#)', Human Relations, 75(8), 1518-1532.
- Fitzsimmons, Terrance, W., and Victor J. Callan. (2020). '[The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing?](#)', The Leadership Quarterly, 31(4), 1-13.
- Friedman, Sam. '[Climbing the velvet drainpipe: Class background and career Progression within the UK Civil Service](#)', Journal of Public Administration Research and Theory, 33(4), 563-577.
- Harrison, Christian. (2025). Leadership and Leadership Development Critical Perspectives and Contemporary Approaches (New York, Routledge).
- Hartley, Jean and Manzie, Stella. (2020). "It's every breath we take here": Political astuteness and ethics in civil service leadership development', Public Money and Management, 40(8) [ar-lein], ar gael ar: [It's every breath we take here.pdf](#) [dyddiad cyrchu: 29 Gorffennaf 2025], 1-32.
- Hartley, Jean. (2025). '[Public aspects of public manager training, education and development](#)', Public Money and Management, 45(2), 111-118.
- Harvard Business Review. (2024). 'Time to transform: Global transformation leadership study', [ar-lein] ar gael: [2024 Global Leadership Development Study: Research Findings - Harvard Business Impact](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- House of Commons, Public Administration and Constitutional Affairs Committee. (2019). 'Strategic leadership in the Civil Service: Sustaining self-governance and future capability while supporting the government of the day', [ar-lein], ar gael ar: [Strategic Leadership in the Civil Service: Building Future Capacity inquiry - Reports, special reports and government responses - Committees - UK Parliament](#) [dyddiad cyrchu 23 Mehefin 2025].
- Institute for Government. (2011). 'System stewardship: The future of policy making?' Working Paper, [ar-lein], ar gael ar: [System Stewardship | Institute for Government](#) [dyddiad cyrchu 17 Medi 2025].
- Jenkins, Daniel and Khanna, Gaurav. (2025). '[Training, education, and development: exploration and insights into generative AI's role in leadership learning](#)', Journal of Leadership Studies, 18(4), 81-97.
- Kassotakis, Mary Ellen. (2025). '[Women-only leadership programs: a deeper look](#)', in Susan R. Madsen, editor, Handbook of Research on Gender and Leadership (Cheltenham, Edward Elgar Publishing), 410-425.

- Kaliannan, Maniam, Darmalinggam, Darshana, Dorasamy, Magiswary, and Abraham, Mathew. (2023). '[Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review](#)', Human Resource Management Review, 33(1), 100926, 1-23.
- Kjellström, Sofia, Stålné, Kristian and Törnblom, Oskar. (2020). '[Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity](#)', Leadership, 16(4) 434-460.
- Krogh, Andreas Hagedorn and Triantafyllou, Peter. (2024). '[Developing new public governance as a public management reform model](#)', Public Management Review, 26(10), 3040-3056.
- Lapuate, Suzuki and Van de Walle S. (2020). '[Goats or wolves? Private sector managers in the public sector](#)', Governance, 33(3), 599-619.
- Leadership College. (2022). 'Leading to deliver: A leadership and management prospectus', 21 Mehefin [ar-lein], ar gael ar: [Leading to Deliver: A Leadership and Management Prospectus - GOV.UK](#) [dyddiad cyrchu: 26 Awst 2025].
- Lau Chin, Jean. (2010). '[Introduction to the special issue on diversity and leadership](#)', American Psychologist, 65(3), 150-156.
- Mackey, Jeremy, Ellen, B. Parker, McAllister, Charn and Alexander, Katherine. (2021). '[The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research](#)', Journal of Business Research, 132, 705-718.
- Madison, Karryna, Fernando, Judith, Robberts, Jonathan and Eva, Nathan. (2024). '[From hero to humility: Critical approaches to teaching servant leadership](#)', New Directions for Student Leadership, 180, 37-47.
- Martin, Robin, Hughes, David J., Epitropaki, Olga and Thomas, Geoff. (2021). '[In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations](#)', The Leadership Quarterly, 32(5), 1-12.
- Maskor, M., Steffens, N. K., Peters, K. and Haslam, S. A. (2021). '[Discovering the secrets of leadership success: Comparing commercial and academic preoccupations](#)', Australian Journal of Management, 47(1), 79-104.
- Matshoba-Ramuedzisi, Tumeka, de Jongh, Derick and Fourie, Willem. (2022). '[Followership: a review of current and emerging research](#)', Leadership and Organization Development Journal, 43(4), 653-668.
- Mau, Tim. (2020). '[Public sector leadership: An emerging subfield with tremendous research potential](#)', Canadian Public Administration, 63(1), 140-146.

- Mau, Tim. (2024). '[Editorial: Public leadership research trajectories: articulating a new agenda](#)', International Journal of Public Leadership, 20(1), 7–14.
- Mazzucato, Mariana and Josh Ryan-Collins, Josh. (2022). '[Putting value creation back into 'public value': From market-fixing to market-shaping](#)', Journal of Economic Policy Reform, 25(4), 345-360.
- McKinsey and Company. (2023). 'New leadership for a new era of thriving organizations', 4 May, McKinsey and Company, [ar-lein], ar gael ar: [New leadership in an era of thriving organizations | McKinsey](#) [dyddiad cyrchu 23 Mehefin 2025].
- McKinsey and Company. (2024). 'The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory', 22 October, McKinsey and Company, [ar-lein], ar gael ar: [The new rules of leadership for the 21st century | McKinsey](#) [dyddiad cyrchu 23 Mehefin 2025].
- McKinsey and Company. (2025). 'Honing leadership excellence in the public sector', 4 Ebrill, McKinsey and Company [ar-lein], ar gael ar: [Honing leadership excellence in the public sector | McKinsey](#) [dyddiad cyrchu 23 Mehefin 2025].
- McCauley, Cynthia and Palus, Charles J. (2021). '[Developing the theory and practice of leadership development: A relational view](#)', The Leadership Quarterly, 32(5), 1-15.
- Mifsud, Denise. (2024). '[A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022](#)', Journal of Educational Administration and History, 56(2), 154-179.
- Milosevic, I., Maric, S., and Lončar, D. (2019). '[Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers](#)', Journal of Leadership and Organizational Studies, 27(2), 117-137.
- Moldoveanu, Mihnea, and Narayandas, Das. (2019). 'The Future of Leadership Development', Harvard Business Review, Mawrth-Ebrill, [ar-lein], ar gael ar: [The Future of Leadership Development](#) [dyddiad cyrchu: 23 Mehefin 2025].
- Mulgan, Sir Geoff. (2025). '[Debate: Fixing the foundations—the case for a UK college of public service leadership](#)', Public Money and Management, 45(2), 100-101.
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., and Ranfagni, S. (2023). '[A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research](#)', International Journal of Qualitative Methods, 22, 1-18.
- Needham, Catherine, Gale, Nicola and Waring, Justin. (2025). '[New development: System diplomacy—an alternative to system leadership](#)', Public Money and Management, 45(5), 523-527.

- Newstead, Toby, Dawkins, Sarah, Macklin, Rob, Martin, Angela. (2021). '[We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader\(ship\) development](#)', The Leadership Quarterly, 32(5), 1-11.
- Newstead, Toby, Eager, Browyn, Wilson, Suze. (2023). '[How AI can perpetuate – Or help mitigate – Gender bias in leadership](#)', Organizational Dynamics, 52(4), 1-10.
- Northouse, Peter, G. (2012). Leadership: Theory and Practice, 6^{ed} Argraffiad (Los Angeles, Sage Publications).
- Ore, Olajide, Martin Sposato. (2022). '[Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection](#)', International Journal of Organizational Analysis, 30(6), 1771-1782.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries (OCED Publishing, Paris), [ar-lein], ar gael ar: [Leadership for a high performing civil service | OECD](#) [dyddiad cyrchu 23 Mehefin 2025].
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2021). Public employment and management 2021: The future of the public service (OECD Publishing, Paris, [ar-lein], ar gael ar: [Public Employment and Management 2021 | OECD](#) [dyddiad cyrchu 23 Mehefin 2025].
- Odilov, Sherzod. (2024). 'AI leadership: Why AI is every leader's responsibility', Forbes, 14 Gorffennaf [ar-lein], ar gael ar: [AI Leadership: Why AI Is Every Leader's Responsibility](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Osborne, Stephen P. (2010). 'Introduction: the (new) public governance: a sustainable case for treatment?' in Stephen P. Osborne, editor, The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance (London, Routledge), 1-16.
- Osibanjo, Richard. (2023). 'Why your leadership development programs don't create lasting change and what to do', 3 Ebrill, Forbes, [ar-lein], ar gael ar: [Why Your Leadership Development Programs Don't Create Lasting Change And What To Do About It](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Ospina, Sonia and Foldy, Erica. (2016). 'Collective dimensions of leadership', in Ali Farazmand, editor, Global Encyclopaedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (Cham, Switzerland, Springer), 1-6.
- Ospina, Sonia, (2017), '[Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies](#)', Public Administration Review, 77, 275-287.

- Ospina, Sonia, Foldy, Erica, Fairhurst, Gail, and Jackson, Brad. (2020). '[Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method](#)', Human Relations, 73(4), 441-463.
- Quaquebeke, N. V., and Gerpott, F. H. (2023). '[The now, new, and next of digital leadership: How AI will take over and change leadership as we know it](#)', Journal of Leadership and Organizational Studies, 30(3), 265- 275.
- Raelin, Joe. (2020). 'Not leader development - leadership-as-practice development', Training Magazine, 30 Mawrth, [ar-lein], ar gael ar [Not Leader Development—Leadership-as-Practice Development](#) [dyddiad cyrchu: 17 Medi 2025].
- Raelin, Joe. (2021). '[Action learning as a human resource development resource to realize collective leadership](#)', Human Resource Development Review, 20(3), 282-288.
- Re-State. (2025). 'Making the grade Prioritising performance in Whitehall', [online], available at: [Making the grade: Prioritising performance in Whitehall - Re:State](#) [date accessed 1 April 2025].
- Roberson, Q. and Perry, J. L. (2021). '[Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis](#)', Group & Organization Management, 47(4), 755-778.
- Rowe, Lisa, Knight, Lisa, Irvine, Paul, and Greenwood, Joanne. (2023). '[Communities of practice for contemporary leadership development and knowledge exchange through work-based learning](#)', Journal of Education and Work, 36(6), 494-510.
- Ryan, Nuala F., Hammond, Michelle, and MacCurtain, Sarah. (2024). '[A qualitative study unpacking the leader identity development process taking a multi-domain approach](#)', Leadership & Organization Development Journal, 45(4), 602-618.
- Sajjad, Aymen, Eweje, Gabriel, and Raziq, Muhammed Mustafa. (2024). '[Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis](#)', Business Strategy and the Environment, 33(4), 2849- 2867.
- Schwarz, Gary, Eva, Nathan, and Newman, Alexander. (2020). '[Can public leadership increase public service motivation and job performance?](#)', Public Administration Review, 80(4), 543-554.
- Schweiger, Sylvia, Müller, Barbara, and Güttel, Wolfgang H. (2020). '[Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero?](#)', Leadership, 16(4), 411-433.
- Silver, Elisabeth R., King, Danielle, Hebl, Mikki. (2023). '[Social inequalities in leadership: shifting the focus from deficient followers to destructive leaders](#)', Management Decision, 61(4), 959-974.

- Sposato, Martin. (2024). '[Leadership training and development in the age of artificial intelligence](#)', Development and Learning in Organizations: An International Journal, 38(4), 4-7.
- Sott, Michele Kremer, and Mariluza Sott Bender. (2025). '[The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework](#)', Merits, 5(1), 1-25.
- Sørensen, Eva, Bryson, John, and Crosby, Barbara. (2021). '[How public leaders can promote public value through co-creation](#)', Policy and Politics, 49(2), 267-286.
- Stead, Valerie. (2020). 'Leadership development and women's advancement into leadership roles', National Leadership College, 15 Hydref [ar-lein], ar gael ar: [National Leadership Centre research publications - GOV.UK](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Sutherland, N., Bolden, R., Edwards, G., and Schedlitzki, D. (2022). '[Putting leadership in its place: Introduction to the special issue](#)', Leadership, 18(1), 3-12.
- Tourish, Dennis. (2020). 'The triumph of nonsense in management studies', [ar-lein] ar gael ar: <https://hdl.handle.net/10779/uos.23473250.v1> [dyddiad cyrchu 29 Mehefin 2025].
- Tourish, Dennis. (2020). 'Beyond heroic leadership', National Leadership College [ar-lein], ar gael ar: [National Leadership Centre research publications - GOV.UK](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Trevor, Jonathan and Holweg, Matthias. (2022). 'Managing the New Tensions of Hybrid Work', MIT Sloan Management Review, 13 Rhagfyr, [ar-lein], ar gael ar: [Managing the New Tensions of Hybrid Work](#) [dyddiad cyrchu: 26 Awst 2025].
- Tsaousiotis, Kiriakos, Panitsidis, Konstantinos, Spinthiropoulos, Konstantinos and Zafeiriou, Eleni. (2025). '[A New Perspective on Talent Management: An Integrative Review of the Current Literature](#)', Administrative Sciences, 15(3), 1-16.
- Vaiman, Vlad, Cascio, Wayne, Collings, David, Swider, Brian. (2020). '[The shifting boundaries of talent management](#)', Human Resource Management, 60, 253-257.
- Van Der Merwe, Marna, Nel, Petrus, and Hoole, Crystal. (2023). '[Future-proofing talent management: Organisational implications and practical considerations](#)', South African Journal of Industrial Psychology, 49(1), 1-13.
- Van Wart, Montgomery. (2013). '[Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years](#)', Public Administration, 91(3), 521-543.
- Virtanen, Petri, and Jalonen, Harri. (2023). '[Public value creation mechanisms in the context of public service logic: an integrated conceptual framework](#)', Public Management Review, 26(8) 2331-2354.
- Vogel, Dominick, Reuber, Artur, Vogel, Rick. (2020). '[Developing a short scale to assess public leadership](#)', Public Administration, 98(4), 958- 973.

- Vongswasdi, Pisitta, Leroy, Hannes, Claeys, Johannes, Anisman-Razin, Moran, and Van Dierendonck, Dirk, '[Beyond developing leaders: Toward a multinarrative understanding of the value of leadership development programs](#)', Academy of Management Learning and Education, 23(1), (2024), 8-40.
- Wallace, David M., Torres, Elisa M., and Zaccaro, Stephen J. (2021). '[Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development](#)', The Leadership Quarterly, 32(5), 1-9.
- Woods, Stephen A., Ahmed, Sara, Zhou, Ying, and Agneessens, Filip. (2024). '[The perils of leadership development: unintended consequences for employee withdrawal behaviour and conflict](#)', Work and Stress, 38(4), 399-419.
- World Economic Forum. (2023). 'How AI could help develop diverse leaders', 29 Awst [ar-lein], ar gael ar: [How AI could help develop diverse leaders | World Economic Forum](#) [dyddiad cyrchu 19 Mehefin 2025].
- Yemiscigil, A., Born, D., Snook, S. and Pate, E. (2022). '[Authentic leader\(ship\) development and leaders' psychological well-being: an outcome-wide analysis](#)', Leadership & Organization Development Journal, 43(8), 1287-1307.
- Zachara-Szymańska, M. (2023). '[The return of the hero-leader? Volodymyr Zelensky's international image and the global response to Russia's invasion of Ukraine](#)', Leadership, 19(3), 196-209.
- Zaghmout, B.. (2024). '[Unmasking toxic leadership: Identifying, addressing, and preventing destructive leadership behaviours in modern organizations](#)', Open Journal of Leadership, 13, 244-265.
- Zhang, Yangyang, Mooney, Ann, Ozgen, Sibel. (2025). '[Racial minorities in strategic leadership: An integrative literature review and future research roadmap](#)', The Leadership Quarterly, 36(1), 1-12.

Atodiad A

Cais i chwilio drwy llenyddiaeth llyfrgell

Teitl

Llenyddiaeth academiaidd a pholisïau a arferol ar reoli talent a rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a gyhoeddwyd yn y cyfnod 2020 i 2025.

Gofynion Chwilio

Rydym yn cynnal adolygiad llenyddiaeth ar raglenni rheoli talent a datblygu arweinyddiaeth i lywio sylfaen dystiolaeth Academi Wales.

Dylai'r chwiliad gynnwys academiaidd a bolisi ac ymarfer sy'n llenyddiaeth cwrmpasu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent yn y sectorau cyhoeddus a phreifat yn y DU ac yn rhyngwladol. Dylai'r chwiliad ganolbwyntio ar weithiau a gyhoeddwyd yn y cyfnod 2020 i 2025.

Yn benodol, mae'r chwiliad llenyddiaeth yn ymwneud yn bennaf â:

- Nodi talent mewn sefydliadau ar ddechrau gyrfa
- Datblygu a chyflwyno rhaglenni datblygu arweinyddiaeth
- Effaith pandemig COVID-19 a ffyrdd newydd o weithio hybrid ar raglenni datblygu arweinyddiaeth

Enghreifftiau o eiriau allweddol

'Rheoli talent'; 'datblygu arweinyddiaeth'; 'gyrfa gynnar'; 'adnabod talent'; 'gweithio hybrid'; 'COVID-19'; 'gweithio o bell'; 'DU'; 'rhyngwladol'; 'arfer gorau'; 'gweithio o bell'; 'sector preifat'; 'sector cyhoeddus'.

Atodiad B

Chwiliad llenyddiaeth gan awduron

Termau chwilio cychwynnol

‘arweinyddiaeth’, ‘datblygu arweinyddiaeth’, ‘damcaniaethau arweinyddiaeth’, ‘rheoli talent’, ‘gweithio hybrid’, ‘technoleg ddigidol’ a ‘deallusrwydd artiffisial’.

Termau chwilio dilynol

‘arweinyddiaeth ar y cyd’, ‘arweinyddiaeth systemau’, ‘gwerth cyhoeddus’, ‘Llywodraethu Cyhoeddus Newydd’, ‘arweinyddiaeth sy'n canolbwyntio ar yr elfen ddynol’, ‘astudiaethau arweinyddiaeth feirniadol’, ‘arweinyddiaeth gynhwysol’, ‘arweinyddiaeth berthynol.’

Atodiad C

Arddull Arweinyddiaeth

Arweinyddiaeth drawsnewidiol

Mae arweinwyr trawsnewidiol yn dangos ymddygiadau a sgiliau sy'n ysbrydoli dilynwyr i wneud newidiadau sy'n gwireddu nodau unigol a chyfunol.

Mae arweinwyr trawsnewidiol yn aml yn arwain trwy esiampl ac yn ysgogi trwy gyfathrebu, meddwl anuniongred, a sylw i anghenion dilynwyr.

Arweinyddiaeth ddilys

Mae arweinwyr dilys yn dangos hunan-ymwybyddiaeth, gan gynnwys dealltwriaeth o'u gwerthoedd, eu cryfderau a'u gwendidau.

Mae arweinwyr dilys yn dryloyw am eu hunaniaeth 'wir' wrth ryngweithio â dilynwyr ac maent yn defnyddio eu system gred fewnol eu hunain i lywio eu penderfyniadau.

Arweinyddiaeth foesegol

Mae arweinwyr moesegol yn modelu ac yn hyrwyddo ymddygiadau sy'n hyrwyddo ymddygiadau moesol.

Mae arweinwyr moesegol yn arwain gydag uniondeb ac atebolrwydd, ac maent yn annog ymddygiadau moesegol ymhlith dilynwyr.

Arweinyddiaeth addasol

Mae arweinwyr addasol yn dangos gallu i addasu i ofynion sy'n esblygu ac ymateb yn greadigol i sefyllfaoedd cymhleth.

Mae arweinwyr addasol yn hyblyg, yn wydn, yn croesawu safbwyntiau amrywiol, yn gallu rhagweld heriau yn y dyfodol, ac yn derbyn ansicrwydd.

Arweinyddiaeth Arwrol

Mae arweinwyr arwrol yn dangos dewrder, penderfyniad ac anhunanoldeb, yn aml yn wyneb adfyd.

Mae arweinwyr arwrol yn arwain trwy esiampl, gan ysbrydoli ac ysgogi eraill gyda'u carisma a'u gweithredoedd.

Arweinyddiaeth gynaliadwy

Mae arweinwyr cynaliadwy yn ymdrin â materion sy'n ymwneud ag anghydraddoldeb cymdeithasol a newid yn yr hinsawdd. Mae arweinwyr cynaliadwy yn ymwybodol o'r angen i fynd i'r afael ag amcanion gwahanol – ac weithiau – cystadleuol. Gallai hyn gynnwys cysoni materion fel proffidioldeb ac effeithlonrwydd ag arferion cynaliadwy sy'n hyrwyddo cydlyniant cymdeithasol ac yn diogelu'r amgylchedd naturiol.

Mae arweinwyr cynaliadwy yn feddylwyr strategol, sy'n cael eu gyrru gan werthoedd, ac yn gyfforddus â rheoli amcanion a allai fod yn densiwn gyda phob un.

Arweinyddiaeth ddinistriol

Mae arweinwyr dinistriol yn dangos ymddygiadau sy'n bwrpasol niweidiol i'w dilynwyr a'u sefydliadau.

Gall arweinwyr dinistriol arddangos ystod o nodweddion ymddygiad negyddol, yn enwedig yn ymwneud â bwriad maleisus a difaterwch i les rhanddeiliaid.

Arweinyddiaeth wenwynig

Mae arweinwyr gwenwynig yn dangos ystod o ymddygiadau sy'n cyfrannu at greu amgylcheddau gwaith nad ydynt yn hyrwyddo lles dilynwyr ac nad ydynt yn ffafriol i wireddu nodau sefydliadol.

Mae arweinwyr gwenwynig yn creu anghytgord a diffyg ymddiriedaeth ac maent yn blaenoriaethu eu buddiannau eu hunain ar draul eu dilynwyr.

Arweinyddiaeth aneffeithiol

Efallai na fydd arweinwyr aneffeithiol yn bwriadu achosi niwed, ond mae eu hymddygiad, fel analluogrwydd a chymhelliant isel, yn effeithio'n negyddol ar eu dilynwyr a'u sefydliad.

Mae arweinwyr aneffeithiol yn osgoi gwneud penderfyniadau, nid ydynt yn darparu cefnogaeth i ddilynwyr, ac nid ydynt yn dangos menter.

Ffynonellau: Sott a Mariluza (2025); Milosevic ac eraill (2019); Raelin (2020); Zachara-Szymańska (2023); Deng ac eraill (2023); Sajjad ac eraill (2024).