

# Dringo'r ysgol: Menywod ym myd Rheoli ac Arwain

## Adroddiad i'r Grŵp Trawsbleidiol ar Fenywod yn yr Economi

Natasha Davies<sup>1</sup>

### Crynodeb

Yn y DU a Chymru mae menywod yn amlwg o absennol mewn swyddi arwain ar draws pob sector. Mae rhaglenni i annog mwy o fenywod i swyddi arwain yn llwyddo i ryw raddau ond mae rhagfarn ddiarwybod, canfyddiadau o bwy all fod yn arweinydd a thryloywder adroddiadau am amrywiaeth yn dal i fod yn broblem.

Mae'r papur hwn yn dangos sut mae natur arweinyddiaeth yn newid ac yn cyflwyno astudiaethau achos o ymyriadau sy'n ceisio unioni'r anghydbwysedd hwn. Mae hefyd yn cynnwys datganiadau personol gan 2 fenyw sydd wedi llwyddo i gael swyddi arwain sy'n dangos y rhwystrau a'r heriau y gall menywod eu hwynebu wrth ddringo'r ysgol.

Mae'r papur hefyd yn argymhell camau y gallai Llywodraeth Cymru eu cymryd i fynd i'r afael â'r rhwystrau hyn ac i gynorthwyo menywod i gael swyddi arwain ar draws y sectorau preifat a chyhoeddus a'r trydydd sector yng Nghymru.

### Cyflwyniad

Yn y DU a Chymru mae menywod yn amlwg o absennol mewn swyddi arwain ar draws y sectorau preifat a chyhoeddus a'r trydydd sector.

Yn y sector cyhoeddus, dangosodd y dadansoddiad diweddaraf o swyddi lefel gwneud penderfyniadau yng Nghymru gan y Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol mai dim ond 10% o Brif Weithredwyr Byrddau Iechyd ac Ymddiriedolaethau Iechyd y GIG sy'n fenywod; dim ond 18% o brif weithredwyr llywodraeth leol sy'n fenywod; dim ond 22% o Gangellorion Prifysgolion sy'n fenywod a dim ond 33% o aelodau byrddau cyrff a noddir gan Lywodraeth Cymru sy'n fenywod.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Natasha Davies, Partner Polisi, Chwarae Teg (e-bost yr awdur: [natasha.davies@chwaraeteg.com](mailto:natasha.davies@chwaraeteg.com))

<sup>2</sup> Y Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol *Pwy sy'n rhedeg Cymru 2014: Degawd coll*, Caerdydd, Y Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol

Mae'r darlun yn waeth yn y sector preifat – dim ond 2% o Brif Weithredwyr y 100 busnes uchaf yng Nghymru sy'n fenywod.<sup>3</sup> Datgelodd yr adolygiad blynyddol o gynnydd tuag at gyflawni targed yr Arglwydd Davies o gael 25% o fyrddau cwmniâu'r FTSE yn fenywod erbyn 2015 fod rhywfaint o gynnydd yn cael ei wneud, gyda 20.7% o gyfarwyddwyr bwrdd cyffredinol yn fenywod erbyn hyn o gymharu â 17.3% yn 2013. Fodd bynnag, mae denu menywod i swyddi prif weithredwyr yn dal i fod yn broblem gan mai dim ond 6.9% o'r swyddi hyn sy'n cael eu cyflawni gan fenywod yng nghan cwmni'r FTSE.<sup>4</sup>

#### **Pam fyddai rhywun am i chi eu harwain? Yr achos dros Gymhwysedd Emosiynol arweinwyr (Dr Barrie Kennard, Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru)**

Mae Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru yn helpu unigolion a busnesau i ddeall manteision hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth, sut i gael arian a hyfforddiant addas. Eu gweledigaeth yw creu amgylchedd lle mae pob busnes yng Nghymru yn deall ac ymrwymo i ddatblygu arweinyddiaeth a rheolaeth ac yn gallu cael budd o hynny.

Mewn papur diweddar, bu Cyfarwyddwr Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru, Dr Barrie Kennard, yn edrych ar natur newidiol arweinyddiaeth a sut y dylem ystyried beth sydd ei angen ar arweinwyr y dyfodol. Mae arweinwyr yn wynebu gweithlu sy'n fwy heriol a chwestiyngar nag erioed a bydd angen iddynt ddatblygu sgiliau newydd o hyd i ymdrin â'r amgylchedd sy'n newid. Er mwyn gweld cydbwysedd gwell rhwng y rhywiau mewn swyddi arwain yng Nghymru mae angen i ni sicrhau bod dynion a menywod yn cael eu cefnogi i ddatblygu'r sgiliau newydd hyn.

Wrth drafod arweinyddiaeth dylid codi'r cwestiwn allweddol "pam fyddai unrhyw un *am* i chi eu harwain?" Mae gweithwyr yn galw am arweinyddiaeth fwy cynhwysol, ymwybodol a chymwys yn emosiynol. Mewn ymateb i hyn, mae angen i arweinwyr ddeall, ysgogi ac ysbrydoli, gan wneud cymhwysedd emosiynol yn sgîl allweddol y mae angen i arweinwyr y dyfodol ei datblygu.

Er mwyn sicrhau cynrychiolaeth deg ymysg arweinwyr mae'n rhaid i ni osod y cysyniad o feritocratiaeth yn ganolog i'n hymdrechion a cheisio sicrhau cymdeithas lle mae modd cael swydd os ydych chi'n ddigon da ar gyfer y swydd honno waeth beth yw eich rhyw, hil, oedran, cefndir cymdeithasol neu urnhyw nodwedd warchoddedig arall.

---

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Yr Arglwydd Davies (2014) *Women on boards 2014: 3rd annual review*, Llundain, yr Adran Busnes, Arloesi a Sgiliau

Mae hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth o'r radd flaenaf yn cynhyrchu arweinwyr o'r radd flaenaf. Mae angen i ni sicrhau bod hyfforddiant arweinyddiaeth o safon ar gael i bawb fel y gallwn ymestyn y gronfa dalent sydd ar gael a sicrhau bod dynion a menywod yn cael cefnogaeth i ddatblygu'r sgiliau angenrheidiol wrth i natur arweinyddiaeth newid.

### Ymyriadau

#### ***Astudiaeth Achos 1: Ymgyrch Menywod yn Arweinwyr yr NUS – Rhiannon Hedge, Undeb Cenedlaethol Myfyrwyr Cymru***

Sefydlwyd yr ymgyrch hon i fynd i'r afael ag anghydbwysedd rhwng y rhywiau yn y sefydliad. Ar hyn o bryd, mae'r rhan fwyaf o swyddogion llawn amser yr NUS yn ddynion gyda dim ond 35% o fenywod yn llywyddion undebau myfyrwyr. Problem arall yw'r tueddiad i fenywod sefyll am swyddi sy'n nodweddiadol o'r rhywiau fel swyddog lles neu swyddog cymunedol.

Er mwyn mynd i'r afael â'r anghydbwysedd hwn mae'r ymgyrch wedi canolbwyntio ar 2 brif faes:

1. Annog mwy o fenywod i sefyll mewn etholiadau
2. Gwaith strwythurol yn edrych ar sut y gallai prosesau democrataidd yr NUS gyfrannu at sicrhau mwy o gydbwysedd

#### Camau gweithredu'r ymgyrch

Er mwyn annog mwy o fenywod i sefyll mewn etholiadau cyflwynwyd cynllun mentora gyda menywod yn cael eu recriwtio i fod yn hyfforddwyr o fyd busnes, y trydydd sector ac o blith y myfyrwyr eu hunain.

Ochr yn ochr â hyn mae fforwm ar-lein lle mae pobl yn gallu enwebu ffrind neu gydweithwraig i sefyll. Sefydlwyd y fforwm ar sail y rhesymeg bod menyw yn llawer mwy tebygol o sefyll etholiad os yw eraill yn dweud y byddai'n dda am wneud hynny.

Cam arall a gyflwynwyd i fynd i'r afael â'r broblem oedd sicrhau cydbwysedd rhwng y rhywiau ym mhob ymgyrch a chadw 50% o swyddi NUS Cymru i fenywod. Mae hyn hefyd yn berthnasol i gynrychiolwyr o Gymru sy'n mynychu cynadleddau'r NUS. Mae NUS UK wedi mabwysiadu sicrhau cydbwysedd rhwng y rhywiau yn dilyn arweiniad NUS Cymru.

Cyhoeddir adroddiad amrywiaeth blynyddol i olrhain cynnydd. Er bod gwaith i'w wneud o hyd, mae'r ymgyrch eisoes wedi gweld cynnydd sylweddol yn nifer y menywod sy'n sefyll am swyddi ac amrywiaeth ymhlith y menywod hynny.

### ***Astudiaeth achos 2: 50/50 erbyn 2020 – Joy Kent, Chwarae Teg***

Ymgyrch newydd a luniwyd gan Laura McAllister ac Ann Beynon mewn partneriaeth â Chwarae Teg a sefydliadau partner yw 50/50 erbyn 2020, a chafodd ei lansio ym mis Gorffennaf 2014.

Mae'r ymgyrch yn gwahodd unigolion a sefydliadau i ddangos eu cefnogaeth a'u hymrwymiad personol i weithio tuag at gynrychiolaeth gyfartal rhwng y rhywiau mewn swyddi gwneud penderfyniadau yng Nghymru erbyn 2020.

#### Amcanion yr ymgyrch

Sefydlwyd yr ymgyrch i annog sefydliadau i:

- Ddangos cefnogaeth gyhoeddus i symud tuag at gydbwysedd rhwng y rhywiau yn eu holl swyddi gwneud penderfyniadau drwy ymuno â'r ymgyrch hon;
- Gweithio'n rhagweithiol i gyrraedd mor agos â phosibl at y nod o sicrhau 50/50 o gydbwysedd rhwng y rhywiau erbyn 2020;
- Rhannu eu cynnydd a'u llwyddiant i annog eraill i weithio tuag at 50/50 erbyn 2020.

Gall camau gweithredu amrywio o'r personol iawn, fel dim ond derbyn gwahoddiadau i siarad mewn digwyddiadau lle mae yna gydbwysedd rhwng y rhywiau ar y panel/rhaglen i gamau gweithredu dan arweiniad y sefydliad fel dim ond gweithio gydag asiantaethau recriwtio sy'n cynnig cydbwysedd rhwng y rhywiau ar eu rhestr fer.

Mae partneriaid yr ymgyrch yn awyddus iawn i weld dynion yn ymuno i gefnogi'r ymgyrch hon gan bwysleisio na ddylid ystyried y mater hwn fel mater menywod ond fel mater cymdeithasol.

Mae'r ymgyrch yn ffordd gadarnhaol i'n helpu ni yng Nghymru i gymryd camau i sicrhau cydbwysedd rhwng y rhywiau mewn swyddi gwneud penderfyniadau.

#### **Straeon o fywyd go iawn**

**Helen Humphrey, cyn Is-Lywydd Gweithrediadau Cenedlaethol McDonalds**

Yn ystod ei 29 mlynedd yn gweithio i McDonald's, cododd Helen o fod yn ferch ifanc 16 oed oedd yn aelod o'r criw ac yn paratoi bwyd i gwsmeriaid, i fod yn Is-Lywydd Gweithrediadau cyntaf y cwmni. Bu Helen yn gweithio mewn nifer o feysydd yn ystod ei gyrfa yn cynnwys gweithrediadau bwyty, TG a hyfforddi a datblygu.

Mae Helen wedi derbyn nifer o wobrau yn cynnwys Gwobr Llywydd McDonald's a Gwobr "Ysbrydoliaeth y Flwyddyn" Everywoman Women in Retail i gydnabod ei gwaith yn sefydlu Rhwydwaith Arweinyddiaeth Menywod McDonald's y DU a'r Rhaglen Datblygu Arweinyddiaeth Menywod.

Ers gadael McDonald's mae Helen wedi bod yn gweithio'n ddi-dâl i fentrau cymdeithasol a sefydliadau lleol i helpu i ddarparu cyfleoedd symudedd cymdeithasol i bobl ifanc.

*"Roedd yn rhaid i mi ymddwyn fel dyn i symud ymlaen yn fy ngyrfa. Roedd yn rhaid i mi fod yn fwy o foi na'r bois eu hunain ac ro'n i'n swnllyd ac yn ddigywilydd ar brydiau. Doedd gen i ddim rôl-fodelau benywaidd ac ron i'n ofni bod yn fi fy hun. Doedd rhai o'r pethau fu'n rhaid i mi eu gwneud ddim yn neis o gwbl a don i ddim eisiau gweld menywod eraill yn gorfod gwneud yr un peth er mwyn cael swyddi uchel felly mi sefydlais y rhwydwaith arweinyddiaeth a'r cynllun mentora i fenywod.*

*Mae angen i ni greu newid i sicrhau bod gennym ni'r doniau iawn, ac yn gwneud y peth iawn ar yr adeg iawn. Os na fyddwn ni'n datblygu'r gronfa dalent ar gyfer menywod byddwn yn parhau i recriwtio o'r un gronfa fechan – dwi am weld cefnfor o fenywod talentog i ddewis ohonynt"*

## **April McMahon, Is-Ganghellor Prifysgol Aberystwyth**

Daeth April yn Is-Ganghellor Prifysgol Aberystwyth ar 1 Awst 2011 ar ôl bod yn Is-Bennaeth Polisi Cynllunio, Adnoddau ac Ymchwil ym Mhrifysgol Caeredin.

Ieithyddiaeth yw maes academaidd April gyda'i diddordebau ymchwil yn cynnwys sut a pham mae ieithoedd yn newid; defnyddio dulliau cyfrifiannu i grwpio ieithoedd yn deuluoedd ac esblygiad iaith.

Mae gan yr Athro McMahon ddiddordeb byw mewn hyfforddi a datblygu hefyd, yn enwedig mewn perthynas â chyllido ymchwil, datblygiad gyrfa ac arweinyddiaeth, ac mae'n rhoi sgysiau ac yn cynnal gweithdai rheolaidd yn y maes hwn.

*"Roedd mynd i Brifysgol yn foment dyngedfennol i mi ac mi sylweddolais fy mod yn hoffi rhedeg pethau. Dwi wedi bod yn lwcus fod fy ngŵr wedi gweithio'n rhan-amser am 17 mlynedd, sydd wedi fy helpu i sicrhau cydbwysedd rhwng fy mywyd*

*proffesiynol a phersonol. Roedd hi'r un mor anodd iddo fo fel yr unig ddyn mewn grwpiau rhiant a'u plant ag oedd hi i fi i weithio mewn amgylchedd dynion yn bennaf.*

*Rwy'n dweud wrth y menywod rwy'n eu mentora ei bod hi'n bwysig gwneud yr hyn rydych chi'n ei garu nid dim ond cymryd swydd am ei bod yn ffordd o gamu i'r lefel nesaf. Mae'n iawn gofyn am gymorth, dyw hynny ddim yn arwydd o wendid.*

*Os ydym am weld mwy o fenywod mewn swyddi arwain mae angen i ni sicrhau bod digon o gefnogaeth ar gael a gweithredu polisiau ystyriol o deuluoedd sydd o fudd i ddynion a menywod. Mae angen i ni ddangos i fenywod nad oes rhaid iddyn nhw edrych fel rhywun arall i gael eu cymryd o ddifrif a mynd i'r afael â'r syniad sydd gan rai bod menywod yn rhy feddal ar gyfer swyddi arwain”*

## Casgliad

Er ein bod wedi gweld rhywfaint o gynnydd mae cyfran y menywod mewn swyddi arwain uchel yn dal yn siomedig o isel ac mae angen cymryd camau i ddileu'r rhwystrau sy'n atal menywod talentog rhag symud ymlaen yn eu gyrfa.

Er mwyn mynd i'r afael â'r anghydbwysedd rhwng y rhywiau mewn swyddi arwain yng Nghymru rydym yn argymhell y dylai Llywodraeth Cymru gymryd y camau canlynol:

- Ei gwneud hi'n ofynnol i fusnesau cyhoeddus a phreifat gyhoeddi dadansoddiad o'u gweithlu yn ôl rhyw fesul galwedigaeth a lefel i ddarparu meincnod ar gyfer monitro cynnydd.
- Ei gwneud hi'n ofynnol i bawb sy'n derbyn arian cyhoeddus ddeall y problemau rhywedd yn eu sector/sefydliad a chael cynllun gweithredu i fynd i'r afael â'r rhain.
- Hyfforddi'r rhai sy'n recriwtio ynglŷn â rhagfarn ddjarwybod a sicrhau eu bod yn cymryd prawf rhagfarn ddjarwybod cyn recriwtio er mwyn tynnu sylw at eu rhagfarn a'u galluogi i fynd i'r afael â hynny.
- Annog cwmnïau preifat i bennu nodau ar gyfer amrywiaeth ac enwebu hyrwyddwyr mewnol i'w helpu i gyflawni'r nodau hyn.
- Defnyddio dyletswyddau cyhoeddus i hyrwyddo cydraddoldeb mewn polisiau caffael.

- Ymchwilio i'r 5 sector uchaf yng Nghymru o safbwynt y rhwystrau i fenywod rhag cael swyddi arwain a hwyluso trafodaeth rhyngddynt am sut i oresgyn hyn, gyda'r bwriad o'u cael nhw i arwain y ffordd.
- Ystyried y rhesymau pam mae gweithio'n rhan-amser yn rhwystr i symud ymlaen a chymryd camau i fynd i'r afael â hyn.
- Hwyluso trafodaeth gyhoeddus ddeallus a chynhwysfawr ymysg arweinwyr busnes yng Nghymru a rhanddeiliaid eraill ar fanteision ac anfanteision defnyddio cwotâu fel dull o fynd i'r afael â'r anghydbwysedd rhwng y rhywiau mewn swyddi uchel.
- Sicrhau hyfforddiant i fusnesau i'w helpu i baratoi deunyddiau niwtral o ran y rhywiau i fynd i'r afael â'r canfyddiad mai byd dynion yw'r byd rheoli.
- Cymryd camau i sicrhau bod amrywiaeth yn parhau ar yr agenda i sicrhau nad yw camau i weld mwy o fenywod mewn swyddi arwain yn 'cyfnewid tebyg am ei debyg' h.y. yn cyfnewid dynion gwyn dosbarth canol am fenywod gwyn dosbarth canol.

## Llyfryddiaeth

Kennard, B (2013) *Why would anybody want to be led by you?: The case for emotional competence amongst leaders*, Caerdydd, Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru

Y Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol (2014) *Pwy sy'n rhedeg Cymru? Degawd coll – dim newid*, Caerdydd, Y Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol

Yr Arglwydd Davies (2014) *Women on boards: Davies Review annual report 2014*, Llundain, Yr Adran Busnes, Arloesi a Sgiliau