**Sut i gael y gorau o’r berthynas rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog**

**Cyflwyniad**

Ar 8fed Ionawr 2020, cyfarfu grŵp o ddeg ar hugain o Gadeiryddion a Phrif Swyddogion[[1]](#footnote-1) o sector chwaraeon Cymru yng Ngwesty’r Vale, Parc Hensol, ger Caerdydd, i drafod y berthynas rhwng y ddwy rôl.

Trefnwyd y digwyddiad gan Gymdeithas Chwaraeon Cymru[[2]](#footnote-2), fel rhan o raglen y Fframwaith Llywodraethu ac Arwain ar gyfer Cymru, menter sy’n cael ei chyllido gan Chwaraeon Cymru[[3]](#footnote-3).

Hwyluswyd y diwrnod gan Seamus Gillen o Value Alpha.[[4]](#footnote-4)

Er mai’r sector chwaraeon yng Nghymru oedd ffocws y digwyddiad, mae’r gwersi a ddysgwyd yn berthnasol yn ehangach.

**Y Fframwaith Llywodraethu ac Arwain ar gyfer Cymru**

Sefydlwyd rhaglen y Fframwaith Llywodraethu ac Arwain ar gyfer Cymru (GLFW) gan Chwaraeon Cymru, y sefydliad cenedlaethol sy’n gyfrifol am ddatblygu a hybu chwaraeon a gweithgarwch corfforol yng Nghymru. Chwaraeon Cymru yw prif gynghorwr Llywodraeth Cymru ar faterion chwaraeon ac mae’n gyfrifol am ddosbarthu cyllid y Loteri Genedlaethol i chwaraeon elitaidd ac ar lawr gwlad yng Nghymru.

Mae’r GLFW wedi darparu cyfrwng i gyllido Cyrff Rheoli Cenedlaethol (CRhC) Cymru gyda’r adnoddau sydd eu hangen i wella eu strwythurau llywodraethu a’u perfformiad, fel eu bod yn gallu gwasanaethu eu cymunedau yn well, a dal eu hunain yn atebol am y gwasanaethau a gyllidir gan y cyhoedd maent yn eu cynnig. Mae’r GLFW wedi bod yn allweddol mewn datblygu gallu llywodraethu a medrusrwydd y CRhC, gan helpu i droi sector sy’n chwarae rhan mor bwysig mewn bywyd o ddydd i ddydd yng Nghymru yn fwy proffesiynol.

Daeth Cymdeithas Chwaraeon Cymru yn gyfrifol am roi’r GLFW ar waith yn 2019, o dan ymbarél Vibrant Nation, ac mae ganddi raglen weithgarwch sy’n ceisio parhau â’r siwrnai hon o drawsnewid drwy: hyfforddiant; Fforwm Cadeiryddion; Grŵp Cydymffurfio Llywodraethu a Chyllid; Cofrestr Cefnogi Cydweithwyr; ymgynghoriaeth arbenigol; Cronfa Wybodaeth; Fforwm Dysgu ar-lein; Cylchlythyr chwarterol; adnoddau ar-lein a llyfrgell o dempledi; ac Astudiaethau Achos.

**Cyd-destun**

Gydag amrywiad mawr ym maint y sefydliadau a’r gweithluoedd gwirfoddol yn holl CRhC Cymru, nid oes un maint i ffitio pawb (neu ‘arfer gorau’) ar gyfer trefniadau llywodraethu, gan gynnwys y rheolaeth effeithiol ar berthnasoedd.

Wedi dweud hynny, rôl y Cadeirydd a’r Prif Swyddog fydd y ddwy swydd fwyaf allweddol mewn unrhyw sefydliad o hyd. Dywed arferion llywodraethu da mai cyfrifoldeb y Cadeirydd yw rheoli’r bwrdd ac mai cyfrifoldeb y Prif Swyddog yw rheoli’r sefydliad. Mae llawer o achosion o ddiffygion llywodraethu’n deillio o fethu deall yr egwyddor sylfaenol hon, neu sut i’w rhoi ar waith.

Mae’r berthynas rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog yn sylfaenol bwysig i iechyd a pherfformiad sefydliad. Nid yw’n ddigon i’r ddau unigolyn wneud yr hyn a ddisgwylir ganddynt o bersbectif technegol. Dylent hefyd allu cydweithio’n agos a chydweithredu’n llwyddiannus. Mae gwaith tîm o’r fath yn ofyniad sylfaenol er mwyn ffrwyno cyfraniadau ehangach y bwrdd o gyfarwyddwyr a’r tîm rheoli.

Pan nad yw’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog yn cyd-dynnu, gall tensiynau o ganlyniad yn yr ystafell bwrdd a’r tu allan iddi gynyddu nes bod gwrthdaro, niwed i berthnasoedd, llai o ymddiriedaeth ac, yn y pen draw, dinistrio gwerth. Pan fydd anghytuno o’r fath yn gyhoeddus, mae enw da a brand y sefydliad yn dioddef hefyd.

**Y diwrnod ei hun**

Trafododd y cyfranogwyr amrywiaeth o faterion llywodraethu, gan edrych ar gysyniadau damcaniaethol ac astudiaethau achos ymarferol a real. Roedd ffocws y sgwrs ar effeithiolrwydd cyfarwyddwyr unigol, ac effeithiolrwydd y bwrdd yn gasgliadol, a’r berthynas rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog oedd y prif ffocws.

Cwblhaodd y cyfranogwyr ymarfer (ceir esboniad isod) yn edrych ar yr agweddau amrywiol ar y berthynas rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog. Cafwyd egwyl am ginio a gwahanwyd yn ddau grŵp – y Cadeiryddion gyda’i gilydd a’r Prif Swyddogion gyda’i gilydd – gan eistedd mewn gwahanol ystafelloedd. Trafodwyd eu hymatebion unigol i’r ymarfer o bersbectif Cadeirydd neu o bersbectif Prif Swyddog. Ar ôl cinio, daeth y ddau grŵp at ei gilydd a chymharu canlyniadau eu trafodaethau. Mae’r canlyniadau’n ffurfio’r Papur Gwyn hwn.

**Yr ymarfer**

Yn ‘A Question of Balance – a Guide to the Chair and Chief Officer Relationship’,[[5]](#footnote-5) mae’r cyhoeddiad yn edrych ar berthynas y Cadeirydd gyda’r Prif Swyddog mewn naw maes allweddol o ran rôl ac ymddygiad. Gofynnwyd i’r cyfranogwyr ystyried y meysydd hyn ac ateb cwestiynau a ofynnwyd o bersbectif eu rôl.

Mewn perthynas â’r naw maes a ystyriwyd, gofynnwyd i’r cyfranogwyr farcio – ar raddfa o 0 i 10

* ble oeddent yn credu oedd y Cadeirydd yn gweithredu ar hyn o bryd
* ble oeddent yn credu oedd y sefyllfa orau i fwrdd fod

gyda

0 = y Cadeirydd ddim yn ymwneud (o gwbl) â’r gweithgarwch hwn

10 = y Cadeirydd yn ymwneud yn llwyr â’r gweithgrwch hwn

Anogwyd yr ymatebwyr i ystyried nad oedd unrhyw atebion cywir neu anghywir, ac y gallai’r ymateb ddibynnu ar ble oedd eu bwrdd yn ei esblygiad, ble oedd eu sefydliad yn ei esblygiad, a ble oedd y Cadeirydd a’r Prif Swyddog o ran esblygiad eu perthynas.

Er enghraifft, o ran i ba raddau y mae’r Cadeirydd yn edrych yn gyffredinol ar weithgareddau’r sefydliad, mae sgôr isel yn awgrymu bod y Cadeirydd yn chwarae rhan ymarferol, heb sicrhau llawer o bellter oddi wrth y busnes. Yn achos sefydliad sy’n cael anhawster, gall yr ymddygiad hwn fod yn ddymunol a chael ei groesawu gan y Prif Swyddog. Yn achos sefydliad iach, gall dull o weithredu o’r fath gyfyngu ar y Prif Swyddog a gall gasáu hynny.

Ar y llaw arall, mae sgôr uchel yn arwydd bod y Cadeirydd yn gweithredu ar lefel uchel. Yn achos sefydliad iach, gall dull o’r fath o weithredu roi rhyddid i’r Prif Swyddog, sy’n gweld y Cadeirydd fel mentor, yn helpu’r Prif Swyddog i ddysgu a thyfu. Yn achos sefydliad mewn anhawster, gall y Prif Swyddog deimlo bod y Cadeirydd yn cadw gormod o bellter oddi wrth y busnes ac yn anfodlon cymryd rhan. Ac os yw’r Prif Swyddog yn tanberfformio hefyd, gall y Cadeirydd fod yn methu sicrhau’r lefelau a ddymunir o ddarpariaeth ac atebolrwydd.

Wrth farcio pob maes o bersbectif Cadeirydd neu Brif Swyddog, nid oedd o angenrheidrwydd yn golygu bod sefydliad yn gwneud yn dda os oedd y ddau farc yn cyd-fynd, h.y. dim ‘bwlch’. Efallai bod y Cadeirydd a’r Prif Swyddog yr un mor aneffeithiol â’i gilydd ac yn gyrru’r sefydliad ar i lawr gyda’i gilydd.

Byddai’r canlynol yn ganlyniad yr un mor wael:

* anghytuno am y bwlch, a/neu ei faint
* cytuno am y bwlch, a’i faint, ond anghytuno am beth i’w wneud yn ei gylch.

Gan ehangu ar y meddwl sydd wedi’i amlinellu yn y cyhoeddiad, gofynnwyd i’r cyfranogwyr ystyried y canlynol:

* a oedd eu Prif Swyddog/Cadeirydd yn debygol o deimlo yr un fath am y marc a’u barn am y sefyllfa?
* pa mor bell oeddent o gytuno ar y sefyllfa orau?
* beth oedd angen ei wneud i gau’r bwlch?
* sut oeddent wedi dod i’r sefyllfa hon – drwy ddewis, hoffter personol, diwylliant sefydliadol, oherwydd bod rhywbeth wedi digwydd, neu …?
* pa faterion penodol gododd o’r dadansoddiad?
* beth wnaeth aelodau eraill y bwrdd ei weld?
* beth wnaeth/fyddai aelodau eraill y bwrdd yn ei feddwl am y sefyllfa?

**Naw maes y berthynas rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog**

**Y Cadeirydd …**

* **Edrych yn gyffredinol ar weithgareddau**
* **Ar gael yn hyblyg**
* **Cefnogol**
* **Arwain yng nghyfarfodydd y bwrdd**
* **Dangos dibyniaeth i raddau helaeth ar y Prif Swyddog**
* **Cyfleu undod gyda’r Prif Swyddog yng nghyfarfodydd y bwrdd**
* **Siarad ar ran y sefydliad**
* **Nid yw’n ceisio seilio’r berthynas gyda’r Prif Swyddog ar gyfeillgarwch**
* **Gwahanol o ran athroniaeth, dull o weithredu a meddylfryd**

**Canlyniad y drafodaeth**

**Edrych yn gyffredinol ar weithgareddau**

Dylai’r Cadeirydd barhau’n rhesymol ‘uchel’ uwch ben y sefydliad, ond mae bob amser yn dda bod yn ddigon agos i weld y busnes. Mae’r ffactorau y dylid eu hystyried wrth ganfod y lefel briodol o fod yn uwch na’r sefydliad yn cynnwys y canlynol:

* osgoi’r risg o beidio ag ymarfer goruchwyliaeth effeithiol
* gallu a medrusrwydd y Prif Swyddog Gweithredol i gael ‘dal ati gyda’i waith’
* a yw’r sefydliad mewn cyflwr sefydlog, gan weithredu ‘busnes fel arfer’
* a fyddai pâr arall o ddwylo o ddefnydd pan fo prinder adnoddau

**Ar gael yn hyblyg**

Gan gofio bod rôl y Cadeirydd yn un wirfoddol a di-dâl yn aml, rhaid pennu disgwyliadau rhesymol i’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog ymrwymo iddynt. Mae arfer da yn awgrymu sgyrsiau rheolaidd, dros y ffôn hyd yn oed, i sefydlu cyfathrebu cyson. Hefyd dylai’r ddau gytuno ar brotocol ar gyfer argyfyngau fel bod dealltwriaeth gyffredin o bryd i wthio’r ‘botwm coch’. Hefyd dylai’r protocol nodi gyda phwy ddylai’r Prif Swyddog gysylltu os nad yw’r Cadeirydd ar gael.

**Cefnogol**

Dylid seilio’r berthynas rhwng y Cadeirydd a’r Prif Weithredwr ar ymddiriedaeth, ond ni ddylid ymarfer hyn yn ddiamod. Rhaid i’r Cadeirydd sicrhau cydbwysedd priodol rhwng bod yn gefnogol a chynnig her adeiladol a chreadigol a fydd yn helpu’r Prif Swyddog i ddysgu a thyfu. Un cwestiwn allweddol i’r Cadeirydd, a’r bwrdd ehangach, ei ystyried yw a ydynt yn dymuno cael Prif Swyddog sy’n ‘gofyn am faddeuant’ neu un sy’n ‘gofyn am ganiatâd’. Bydd y ddau eisiau meddwl drwy beth mae’n ei olygu i’r Cadeirydd fod yn ‘ffrind beirniadol’, a ‘thywysydd ar y cyrion’.

**Arwain mewn cyfarfodydd bwrdd**

Bwrdd y Cadeirydd yw’r bwrdd a bydd yr ymddiriedolwyr/cyfarwyddwyr yn cael sicrwydd o lefel uchel o arweinyddiaeth gan y Cadeirydd. Er hynny, rhaid wrth berthynas agos rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog, a bydd yr ymddiriedolwyr/cyfarwyddwyr yn cael yr un faint o sicrwydd gan Brif Swyddog sy’n chwarae rôl gefnogi gadarn i gyflwyno cynigion ar gyfer trafodaeth a phenderfyniad. Rhaid i’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog weithio ar sut i gael y gorau o’r ymddiriedolwyr/cyfarwyddwyr yn y cyfnod byr o amser a dreulir gyda’i gilydd, i sicrhau cydweithio, gan gynnwys ar faterion fel cyfrifoldeb am baratoi ar gyfer cyfarfodydd, paratoi papurau ac ysgrifennu’r cofnodion.

**Dangos dibyniaeth i raddau helaeth ar y Prif Swyddog**

Mae ‘dibyniaeth’ yn air anodd ac efallai nad yw’n disgrifio lefel yr aeddfedrwydd sy’n ofynnol rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog er mwyn i’r berthynas ffynnu. Mae angen trafodaeth briodol ar beth a ddisgwylir a beth a dderbynnir. Gellir gwahaniaethu’n bwysig rhwng busnes o ddydd i ddydd a chyfnodau o newid strategol, pryd bydd yn briodol i’r Cadeirydd chwarae mwy o ran. Er ei bod yn rhesymol disgwyl i’r Prif Swyddog gario’r baich – ‘dyna pam wnaethon ni ei gyflogi ef/hi’ – bydd y Cadeirydd, o dro i dro, yn gorfod arwain y bwrdd i geisio sicrwydd bod popeth yn iawn.

**Cyfleu undod gyda’r Prif Swyddog mewn cyfarfodydd bwrdd**

Rhaid cynllunio’n dda cyn cyfarfodydd bwrdd fel bod y Cadeirydd a’r Prif Swyddog yn cytuno ar y pynciau dan sylw – bydd ymddiriedolwyr/cyfarwyddwyr yn cael cysur o weld ‘undod’. Ond ni ddylid eithrio’r Cadeirydd na’r Prif Swyddog o drafodaeth iach lle bydd anghytuno’n dod i’r amlwg efallai. Bydd rhaid gwahaniaethu bob amser rhwng y Cadeirydd yn parhau’n ddiduedd – mae cynhyrchiant casgliadol yn dioddef pan mae gan y person ar ben y bwrdd safbwyntiau cryf am fater penodol – a’r Prif Swyddog yn dangos arweiniad wrth gyflwyno cynigion.

**Siarad ar ran y sefydliad**

Gall fod yn anodd sicrhau’r cydbwysedd priodol o ran dewis y person gorau i gynrychioli’r sefydliad. Un rheol ddefnyddiol yw y dylai’r Prif Swyddog siarad ar ran y sefydliad os yw’r mater yn ymwneud â chyfrifoldeb o ddydd i ddydd, a dylai’r Cadeirydd gynrychioli’r sefydliad pan mae’r mater o natur strategol. Dylai’r ddau barti gytuno ar ganllawiau clir ar gyfer dwyn materion i sylw’r Cadeirydd.

**Nid yw’n ceisio seilio’r berthynas gyda’r Prif Swyddog ar gyfeillgarwch**

Nid yw ystafell bwrdd yn lle i ffurfio cyfeillgarwch ac mae’n bwysig bod y Cadeirydd a’r Prif Swyddog yn cofio mai eu prif ddyletswydd yw hybu a gwarchod buddiannau’r endid. Y berthynas ddelfrydol yw pan mae’r ddau barti’n gweld ei gilydd fel cydweithwyr proffesiynol. Er hynny, mae’n dderbyniol i ymddiriedolwyr/cyfarwyddwyr gael hwyl proffesiynol mewn cyfarfod bwrdd ac, eto, ni ddylid eithrio’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog o’r profiad hwnnw. Dylai’r ddau barti dderbyn ei bod yn ddymunol cyd-dynnu ond hefyd ei bod yn dderbyniol methu gwneud hynny o dro i dro.

**Gwahanol o ran athroniaeth, dull o weithredu a meddylfryd**

Mae gwahaniaeth rhwng athroniaeth gorfforaethol ac athroniaeth bersonol – dylai’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog gyd-dynnu ar y cyntaf. Er ei bod yn wir y gall y sefydliad deithio ymhellach ac yn gyflymach os yw’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog yn meddwl yn yr un ffordd, mae budd hefyd iddynt ddeall bod gwahaniaethau o ran persbectif, meddwl ac arddull yn gallu cynyddu amrywiaeth meddwl y ddau brif actor yn ystafell y bwrdd.

**Sylwadau**

Prif bwrpas bwrdd yw gwneud penderfyniadau strategol a safonol sy’n sbarduno cyflawni amcanion strategol y sefydliad a chreu gwerth cynaliadwy yn y tymor hir. Mae’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog yn rhannu dyletswydd gyffredin (ymddiriedol) i sicrhau bod hynny yn digwydd. Cyfeiriodd y drafodaeth yn ystod y dydd at bwysigrwydd diffinio a datblygu cyd-ddealltwriaeth o ddisgwyliadau’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog wrth iddynt geisio cyflawni’r ddyletswydd honno.

Mae angen ymdrech i gael y gorau o’r berthynas rhwng y Cadeirydd a’r Prif Swyddog. Cydnabu’r cyfranogwyr bod angen herio a chraffu ond hefyd cefnogi, ymddiried a chyfathrebu. Mae perthnasoedd positif yn hanfodol ac mae’r ddeinameg rhwng unigolion yn allweddol. Rhaid ymarfer gofal wrth i’r unigolion cysylltiedig ddod yn gyfarwydd â’r rôl, neu weithredu ynddi dros dro. Roedd angen parch a sensitifrwydd bob amser.

Er nad yw dulliau ffurfiol o gyflawni perthynas gref – fel Memorandwm O Ddealltwriaeth (MODd) – yn ofynnol bob amser, mae sefydlu MODd yn arfer llywodraethu da. Dylai’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog drafod y ddogfen a chytuno arni a dylai gael ei chyflwyno i’r bwrdd ar gyfer cymeradwyaeth.

Os oes MODd yn ei le ai peidio, dylai’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog ystyried y pwyntiau a godir yn y Papur Gwyn hwn ac ystyried a oes bwlch rhwng yr ymddygiad ‘cyfredol’ a ‘gorau’, maint a natur y bwlch hwnnw, a beth sydd angen ei wneud yn ei gylch.

Hefyd dylai’r drafodaeth ystyried disgwyliadau aelodau’r bwrdd ac aelodau’r tîm rheoli, a sut gall y Cadeirydd a’r Prif Swyddog, mewn sefydliadau prin o adnoddau yn aml, drefnu cyfraniadau’r ddau dîm yn effeithiol.

Er bod llawer o’r materion a ystyriwyd yn ystod y dydd yn canolbwyntio ar ddeinameg mewnol yn ystafell y bwrdd, roedd hefyd yn bwysig cofio pwysigrwydd rhanddeiliaid allanol, a sut mae gan berthynas iach rhwng y Cadeirydd a’r Prif Weithredwr oblygiadau ymhell y tu hwnt i ystafell y bwrdd a’r sefydliad.

**Casgliad**

Mae’r Fframwaith Llywodraethu ac Arwain ar gyfer Cymru wedi darparu’r llwyfan ar gyfer helpu CRhC i drawsnewid eu perfformiad llywodraethu. Ers ei sefydlu, a nawr o dan ddarpariaeth weithredol Vibrant Nation, mae’r rhaglen wedi gweld gwelliannau sylweddol mewn gallu llywodraethu yn y sector chwaraeon yng Nghymru.

Argymhellir y canlynol:

1. Dylai’r Cadeirydd a’r Prif Swyddog ym mhob CRhC ddefnyddio’r ddogfen hon i drafod natur y berthynas, yn ogystal ag arwain trafodaeth fwrdd ehangach ar sut gall ymddiriedolwyr/ cyfarwyddwyr a’r tîm rheoli gydweithio’n fwy effeithiol.
2. Dylai Chwaraeon Cymru a Chymdeithas Chwaraeon Cymru asesu effeithiolrwydd y fenter hon ac ystyried pa sylw pellach i arweinyddiaeth fyddai’n ddefnyddiol i ddatblygu gallu llywodraethu’r sector
1. Defnyddiwyd y term Prif Swyddog drwy gydol y digwyddiad. Byddai wedi bod yr un mor ddilys defnyddio’r term Prif Weithredwr, Prif Swyddog Gweithredol neu Gyfarwyddwr Rheoli neu deitl arall tebyg. [↑](#footnote-ref-1)
2. [www.wsa.wales](http://www.wsa.wales) [↑](#footnote-ref-2)
3. [www.chwaraeon.cymru](http://www.chwaraeon.cymru) [↑](#footnote-ref-3)
4. [www.valuealpha.com](http://www.valuealpha.com) [↑](#footnote-ref-4)
5. ‘A Question of Balance – a Guide to the Chair and Chief Officer Relationship’, gan Ruth Lesirge a Roslaind Oakley, ar gyfer Cymdeithas y Cadeiryddion, Tachwedd 2015 [↑](#footnote-ref-5)