

# Management



ISSUE 2 - APRIL 2004

Wales Management Council works with partners within and beyond Wales to promote better management performance at all levels in the economy.

As part of that task we encourage managers like you to consider how they can expand their own capabilities and become better at what they do.

This bi-monthly digest aims to help you, and people like you, focus more clearly on the practical challenges you face.

We don't pretend to have all the answers but we hope these questions promote some thinking that is helpful to you. If you have any views on the issues raised please let us know. [gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk](mailto:gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk)



Cyngor Rheolaeth Cymru  
Wales Management Council



## WHAT IF...?

**You didn't get irritated every time** your subordinates asked you to make decisions that they have authority to make themselves but, instead, you sent them an invoice for "doing their job for them."



What do you do to stop delegated tasks from bouncing back to you. Let us know?

## MANAGERS OR LEADERS... TAKING POWER

**"Business schools may teach valuable theoretical skills** but they can't normally teach a manager how to exercise or feel comfortable with power. Aspiring leaders need experienced mentors to reveal to them how power is gained and wielded within a company," – Dr David Clutterbuck, author and Co-Founder of the European Mentoring Centre.



What, in your experience, is the best way to learn the art of leadership?

## SEEING THE BIG PICTURE?

**Allan Martin of South Wales management consultancy CAM Solutions** believes it's impossible for staff to see the big picture of company performance unless they understand how they personally can influence that picture. He believes too many companies think they are empowering staff by simply briefing them on the company's ambitions without creating this vital link back to the individual.



How do you make sure everyone understands their personal role in the firm's overall performance?

## FINDING THE BEST

**Inequalities cost companies dearly**, whether they realise it or not. Businesses can't expect to recruit the best people for top management positions if they consciously or subconsciously restrict themselves to only half the working population. So says Ruth Marks, Chief Executive of Chwarae Teg, the organisation which encourages woman's role in economic development in Wales.



Are these suspicions well founded in your case, or do you feel you always give equal consideration to both genders when looking for senior managers?

Leading Wales Towards Management Excellence



## SPLIT DECISION

**It's not always easy to return a "no bid"** on a contract opportunity, even when your chances appear slim. According to Deiric McCann of business development consultancy Profiles International, if your solution does not contain at least one strong Unique Selling Proposition, you should save your energy for those proposals where you do.



How do you decide when it's right to bid or just say 'no.' ?

## RELEASING POTENTIAL

**"No mistake by an individual member of staff** is ever going to cost you your business, but, if all staff are afraid to make mistakes, it could well cost you your business" - Adrian Gilpin, Chairman of the Institute for Human Development.



Do you do enough to give your staff the confidence to take risks?

## IT'S FINE IN THEORY

**It's been argued that,** in a quality driven rather than price driven market, you'll never get a proper feel for how much you can really charge for a premium product or service until you've lost a client through charging too much.



Can you really afford to play such a game of brinkmanship?

## BUILDING THOSE SKILLS

**According to Cardiff Business School's Small Firms Research Unit,** 82% of firms are discouraged from pursuing management development by a shortage of time. Could the consequent shortfall in management skills be making the time hurdle even higher and creating a vicious circle.



How can we break the cycle and persuade SMEs to take the plunge on training?

## WHAT YOU SAID

Last month's poser about whether there is a difference between management and leadership brought the following comments from Eric Sutherland of "The Neural Pathway": "Yes there is a huge difference. We manage things but we have to lead people. Managers fail when they treat staff as just part of the system. Companies succeed when they see their staff as cognitive individuals who can add more to the business than just the skills they were recruited for."



What do you think. Is Eric on the right path here?

## A GOOD READ

We regularly trawl management book reviews in search of gems. How about "Time Management" by Simon Phillips (McGraw-Hill Professional). One reviewer's verdict was: "Don't think this book will solve all your timekeeping problems just like that, but it will show you how to lead a more balanced life. So whatever type of person you are, working through these tools should help you gain equilibrium in both your professional and personal life."

## MANAGEMENT WEBWATCH

[www.gone2lunch.com](http://www.gone2lunch.com) promotes the idea of giving lunch hour internet access to staff. Each day the site gives a new idea for how people can spend their midday break. The owners of the site claim this approach leads to a happier and more productive workforce – and they provide links to press articles to back up their claims.



**Cyngor Rheolaeth Cymru**  
**Wales Management Council**



# Rheolaeth

R H I F Y N D A U - E B R I L L 2 0 0 4



Bydd Cyngor Rheolaeth Cymru yn gweithio gyda phartneriaid yng Nghymru a thu hwnt i hybu gwell perfformiad o ran rheoli ar bob lefel yn yr economi.

Fel rhan o'r dasg honno, rydym yn annog rheolwyr fel chi i ystyried sut gallant ehangu eu galluoedd eu hunain a gwella yn eu gwaith.

Nod y daflen grynoded hon, a fydd yn cael ei chyhoeddi bob deufis, yw'ch helpu chi, a phobl debyg i chi, i ganolbwyntio yn fwy eglur ar yr heriau ymarferol sy'n eich wynebu.

Nid ydym yn honni bod yr holl atebion gennym, ond rydym yn gobeithio y bydd y cwestiynau hyn yn ysgogi rhywfaint o ystyriaeth a fydd yn ddefnyddiol i chi.

Os ydych chi am roi'ch barn ar y materion sy'n cael eu codi, cysylltwch â ni. [gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk](mailto:gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk)



Cyngor Rheolaeth Cymru  
Wales Management Council



## BETH OS...?

**Ceisiwch ddychmygu sefyllfa** lle na fydddech yn cael eich cythruddo bob tro y byddai'ch is-weithwyr yn gofyn ichi benderfynu ar bethau mae ganddyn nhw yr awdurdod i benderfynu arnyn nhw eu hunain ond, yn hytrach, yn anfon anfoneb atyn nhw am "wneud eu gwaith drostynt."



Beth fyddwch chi'n ei wneud i sicrhau nad ydych chi'n gorfod gwneud tasgau rydych eisoes wedi'u dirprwyo i rywun arall? Rhowch wybod inni.

## RHEOLWYR YNTEU ARWEINWYR... CYMRYD YR AWENAU

**"Efallai bod ysgolion busnes yn dysgu sgiliau damcaniaethol gwerthfawr** ond, fel arfer, ni fyddan nhw'n gallu dysgu rheolwr sut i ymarfer grym na sut i deimlo'n gyfforddus â grym. Mae angen mentoriaid profiadol ar arweinwyr uchelgeisiol i ddangos iddyn nhw sut y bydd grym yn cael ei adeiladu a'i ddefnyddio mewn cwmni." – Dr David Clutterbuck, awdur a chyd-sylfaenydd y Ganolfan Fentora Ewropeaidd.



Yn eich profiad chi, beth yw'r ffordd orau o ddysgu'r grefft o arwain?

## GWELD Y DARLUN CYFAN?

**Cred Allan Martin**, o gwmni ymgynghorwyr ar reolaeth CAM Solutions o Dde Cymru, ei bod yn amhosibl i staff weld darlun cyfan perfformiad cwmni os nad ydynt yn deall sut maent yn gallu dylanwadu ar y llun hwnnw eu hunain. Mae ef o'r farn bod gormod o gwmnïau'n meddwl mai'r cyfan y mae'n rhaid iddynt ei wneud i rymuso eu staff yw eu briffio ar uchelgeisiau'r cwmni, heb sicrhau'r cysylltiad personol hollbwysig hwn.



Sut fyddwch chi'n sicrhau bod pawb yn deall eu rôl bersonol ym mherfformiad cyffredinol y cwmni?

## DOD O HYD I'R GORAU

**Mae anghydraddoldeb yn costio'n ddrud i gwmnïau**, p'un a ydynt yn sylweddoli hynny ai peidio. Ni all busnesau ddisgwyl recriwtio'r bobl orau ar gyfer uwch swyddi rheoli os byddant yn cyfyngu eu hunain i ddim ond hanner y boblogaeth sy'n gweithio, boed hynny'n ymwybodol ynteu'n ddiymwybod. Dyna yw barn Ruth Marks, Prif Weithredwr Chwarae Teg, sy'n annog rôl merched yn natblygiad economaidd Cymru.



Yn eich achos chi, a oes sail i'r amheuon hyn, ynteu ydych chi o'r farn eich bod bob amser yn ystyried y ddau ryw yn gyfartal wrth chwilio am uwch reolwyr?

Tywys Cymru Tuag At Ragoriaeth ym maes Rheolaeth

### DYFARNIAD HOLLT

**Nid peth hawdd bob amser yw troi cefn ar gyfle i gynnig am gontract**, hyd yn oed os yw'n ymddangos yn annhebygol iawn y byddwch yn ennill y contract. Yn ôl Deiric McCann o gwmni ymgynghori datblygu busnes Profiles International, os nad yw'ch ateb yn cynnwys o leiaf un Cynnig Gwerthu Unigryw cryf, dylech arbed eich egni ar gyfer y cynigion hynny lle gallwch gynnwys Cynnig Gwerthu Unigryw.



Sut fyddwch chi'n penderfynu pryd i gynnig a phryd i ddweud 'na'?

### RHYDDHAU POTENSIAL

**"Ni fydd camgymeriad un aelod o staff** byth yn golygu y bydd eich busnes yn mynd i'r wal ond, os yw pob aelod o staff yn ofni gwneud camgymeriadau, fe allai hynny gostio'n ddrud iawn i'ch busnes" - Adrian Gilpin, Cadeirydd y Sefydliad Datblygu Dynol.



Ydych chi'n gwneud digon i roi hyder i'ch staff i fentro?

### MAE'N IAWN MEWN THEORI

**Mewn marchnad sy'n cael ei gyrru gan ansawdd** yn hytrach na phris, gellir dadlau na fyddwch yn gwybod yn iawn faint y gallwch ei godi am gynnyrch neu wasanaeth premiwm tan y byddwch wedi colli cleient oherwydd eich bod wedi codi gormod.



Allwch chi'n wir fforddio chwarae ar y dibyn yn y fath fodd?

### ADEILADU'R SGILIAU HYNNY

**Yn ôl Uned Ymchwil Cwmniâu** Bychain Ysgol Fusnes Caerdydd, bydd 82% o gwmniâu yn peidio â mynd ar drywydd gweithgareddau datblygu rheolwyr oherwydd bod amser yn brin. Ond os bydd sgiliau rheoli yn brin o'r herwydd ydi hi'n bosibl y bydd y rhwystrau amser yn anos fyth eu goresgyn, gan greu cylch diddiwedd.



Sut allwn ni dorri'r cylch a pherswadio SMEs i roi cynnig ar hyfforddiant?

### BETH DDYWEDOCH CHI

Yn sgîl pos y mis diwethaf ynglun â ph'un a oes gwahaniaeth rhwng rheolaeth ac arweinyddiaeth cafwyd y sylwadau canlynol o du Eric Sutherland, awdur "The Neural Pathway": "Oes, mae yna wahaniaeth mawr. Byddwn ni'n rheoli pethau, ond mae'n rhaid inni arwain pobl. Bydd rheolwyr yn methu pan fyddan nhw'n trin staff fel dim mwy na rhan o'r system. Bydd cwmniâu'n llwyddo pan fyddan nhw'n ystyried eu staff yn unigolion gwybyddol sy'n gallu ychwanegu mwy at y busnes na dim ond y sgiliau y cawson nhw eu cyflogi o'u herwydd."



Beth ydych chi'n meddwl? Ydi Eric ar y llwybr iawn yma?

### RHYWBETH DA I'W DDARLLEN

Byddwn yn pori trwy adolygiadau llyfrau rheolaeth yn aml gan chwilio am berlau. Beth am "Time Management" gan Simon Phillips (McGraw-Hill Professional). Dyma ddyfarniad un adolygwr: "Peidiwch â meddwl y bydd y llyfr yma'n datrys eich holl broblemau o ran rheoli amser, ond bydd yn dangos ichi sut i fyw bywyd mwy cytbwys. Felly, waeth pa fath o unigolyn ydych chi, dylai gweithio trwy'r offer yma'ch helpu i sicrhau cydbwysedd yn eich bywyd proffesiynol a'ch bywyd personol fel ei gilydd."

### GWEFANNAU RHEOLAETH

Mae [www.gone2lunch.com](http://www.gone2lunch.com) yn hybu'r syniad o ganiatáu i staff ddefnyddio'r rhyngwrwd yn ystod eu hawr ginio. Bob dydd, mae'r wefan yn cynnig syniad newydd ar gyfer sut y gallai pobl dreulio'u hegwyl ganol dydd. Mae perchnogion y wefan yn honni bod hyn yn arwain at weithlu mwy bodlon a mwy cynhyrchiol – ac maent yn cynnwys cysylltau ag erthyglau yn y wasg sy'n cefnogi eu honiadau.



Cyngor Rheolaeth Cymru  
Wales Management Council

