



GIG
CYMRU
NHS
WALES

Iechyd Cyhoeddus
Cymru
Public Health
Wales



UNIVERSITY OF
WOLVERHAMPTON

Sgiliau ar gyfer arweinyddiaeth systemau ym maes iechyd cyhoeddus: Myfyrdodau ar ymarfer

Adroddiad ymchwil ansoddol

Rhagfyr 2023

Mapio **Gwerthoedd** Newid systemau
Uniondeb **Arweinyddiaeth wasgaredig**
Cydweithio Dylanwadu
Cyfathrebu **Croesi ffiniau** O'r-bôn-i'r-brig
Grymuso eraill Tystiolaeth
Penderfyniad **Data** Dyncwch **Gwyleidd-dra**
Gweledigaeth gyffredin Ceffyl pren Caerdroea Atebion cydgysylltiedig
Trawsnewidiol Mudiad y boblogaeth
Cyd-ddealltwriaeth Arweinyddiaeth system

Diben yr adroddiad

Rôl arweinwyr iechyd cyhoeddus yn y pen draw yw gwella canlyniadau iechyd, yn arbennig ar gyfer y rhai mwyaf agored i niwed yn ein cymdeithas. Mae'n rhaid i arweinwyr iechyd cyhoeddus weithio ar draws sawl 'system' gan fod yr hyn sy'n achosi pryderon iechyd cyhoeddus yn aml yn gymhleth ac yn amlweddog.

Nod yr adroddiad hwn, drwy adolygiad llenyddiaeth byr a chyfweliadau ag arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus, yw archwilio rôl arweinwyr iechyd cyhoeddus o ran ysgogi newid i sicrhau canlyniadau iechyd gwell a'r priodoleddau sydd eu hangen i fod yn llwyddiannus. Gobeithio y bydd canfyddiadau'r adroddiad yn ddefnyddiol i arweinwyr systemau'r dyfodol ddatblygu eu sgiliau yn y meysydd hyn.

'[Does dim] llawer o le i egos mewn gwir arweinyddiaeth system. Gan nad oes un endid [yn dominyddu] - os oes angen cydlynu mwy nag un sefydliad, neu fwy nag un sector, gweithred ar y cyd ydyw, ymrwymiad i lwyddiant. Felly i mi, nid yw arweinwyr systemau yno er mwyn cael y clod eu hunain. Maen nhw yno er budd pawb, cyd-fudd.'
(Cyfweliad ag arweinydd systemau)

Awduron

- Yr Athro Jo Peden, Ymgynghorydd Iechyd Cyhoeddus, Iechyd Cyhoeddus Cymru
- Dr James Rees, Dirprwy Gyfarwyddwr, Sefydliad Ymchwil a Datblygu Cymunedol, Prifysgol Wolverhampton
- Sophie Cole, Cynorthwydd Ymchwil, Sefydliad Ymchwil a Datblygu Cymunedol, Prifysgol Wolverhampton
- Manon Roberts, Uwch Swyddog Polisi, Iechyd Cyhoeddus Cymru

ISBN: 978-1-83766-292-0

©2023 Ymddiriedolaeth GIG Iechyd Cyhoeddus Cymru. Gellir atgynhychu'r ddogfen hon o dan delerau'r **Drwydded Llywodraeth Agored** (OGL) ar yr amod ei fod yn cael ei wneud yn gywir ac nad yw'n cael ei ddefnyddio mewn cyddestun camarweiniol. Dylid rhoi cydnabyddiaeth i Ymddiriedolaeth GIG Iechyd Cyhoeddus Cymru. Mae hawlfraint o ran y trefniant teipograffyddol, y dyluniad a'r cynllun yn perthyn i Ymddiriedolaeth GIG Iechyd Cyhoeddus Cymru.

Diolchiadau

Hoffem ddiolch i'r rhai a gafodd eu cyfwrdd am gymryd rhan yn yr ymchwil hwn ac am rannu eu doethineb a'u harbenigedd.

Enw	Teitl Swydd	Sefydliad
Benjamin Perks	Pennaeth Ymgyrchoedd ac Eiriolaeth	UNICEF, Efrog Newydd, Unol Daleithiau America
Dr. Maria Neira	Cyfarwyddwr Adran Iechyd y Cyhoedd a Phenderfynyddion Amgylcheddol a Chymdeithasol Iechyd	Sefydliad Iechyd y Byd (WHO), Genefa, Y Swistir
Yr Athro Evelyne de Leeuw	Athro Iechyd a Pholisi Trefol Athro, Rhagoriaeth mewn Ymchwil Canada, Cadeirydd 'One Urban Health'	Prifysgol De Cymru Newydd, Sydney, Awstralia Université de Montréal, Canada
Yr Athro Harry Rutter	Athro Iechyd Cyhoeddus Byd-eang	Prifysgol Caerfaddon, Caerfaddon, Lloegr
Dr. Isabel Yordi Aguirre	Uwch Gynghorydd Rhywedd a Hawliau Dynol	Sefydliad Iechyd y Byd (WHO), Fenis, Yr Eidal
Jan Williams	Cadeirydd Iechyd Cyhoeddus Cymru	Iechyd Cyhoeddus Cymru, Caerdydd, Cymru
Jane Davidson	Dirprwy Is-ganghellor Emeritws	Prifysgol Cymru y Drindod Dewi Sant, Cymru
Yr Athro Sir Michael Marmot	Athro Epidemioleg	Coleg Prifysgol Llundain (UCL), Llundain, Lloegr
Stan Gilmour	Cyfarwyddwr, Uned Lleihau Trais (VRU TVDA)	Partneriaeth Dyffryn Tafwys, Lloegr
Dr. Tracey Cooper	Prif Weithredwr	Iechyd Cyhoeddus Cymru, Caerdydd, Cymru
Yr Athro Virginia Murray	Pennaeth Lleihau Risg Trychinebau Byd-eang	Asiantaeth Diogelwch Iechyd y DU, Llundain, Lloegr

Diolch hefyd i gydweithwyr yn Iechyd Cyhoeddus Cymru am roi adborth a chyfrannu at ddatblygu'r adroddiad: Rachel Bennett a Christian Heathcote-Elliott. Hoffem ddiolch hefyd i Julie Sloan, Lewis Brace a John-Mark Wargent am brawfddarllen ac i Sue Cole am ddarparu cymorth gweinyddol.

Cynnwys

Crynodeb	5
1. Cyflwyniad	6
2. Adolygiad llenyddiaeth ar newid ac arweinyddiaeth systemau ym maes iechyd cyhoeddus	7
2.1 Newid systemau	7
2.2 Arweinwyr systemau: rolau	9
2.3 Arweinwyr systemau: sgiliau	10
2.4 Arweinwyr systemau: heriau	11
3. Cyfweiliadau ag arweinwyr systemau	12
3.1 Hunanddiffinio fel arweinwyr systemau	13
3.2 Gwerth dulliau gweithredu ar sail systemau ym maes iechyd cyhoeddus	15
3.3 Dulliau gweithredu i newid systemau	16
3.4 Sgiliau a nodweddion arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus effeithiol	21
3.5 Heriau i arweinyddiaeth systemau effeithiol	30
4. Trafodaeth	33
4.1 Gweld y darlun ehangach a dewis dulliau gweithredu addas	33
4.2 Cydweithio effeithiol a chroesi ffiniau	34
4.3 Grymuso eraill i arwain, gan adeiladu ar y cysyniad o arweinyddiaeth wasgaredig	34
4.4 Cynnal cymhellion a gwerthoedd sylfaenol cryf, gan gynnwys yr angen am wyleidd-dra a meddylfryd dysgu	35
Casgliad	35
Atodiad: Methodoleg y cyfweiliadau	36
Cyfeiriadau	39

Crynodeb

Rôl arweinwyr iechyd cyhoeddus yn y pen draw yw gwella canlyniadau iechyd, yn arbennig ar gyfer y rhai mwyaf agored i niwed yn ein cymdeithas. Mae'n rhaid i arweinwyr iechyd cyhoeddus weithio ar draws sawl 'system' gan fod yr hyn sy'n achosi pryderon iechyd cyhoeddus yn aml yn gymhleth ac yn amlweddog.

Nod yr ymchwil hwn oedd ymchwilio i rôl arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus mewn perthynas ag ysgogi newid i sicrhau canlyniadau iechyd gwell, a'r priodoleddau a'r sgiliau sydd eu hangen er mwyn bod yn llwyddiannus fel y gall arweinwyr systemau'r dyfodol ddatblygu eu sgiliau yn y meysydd hyn. Roedd y r ymchwil yn cynnwys dau brif gam: adolygiad llenyddiaeth a chyfweliad ag un ar ddeg o arweinwyr systemau.

Y cwestiynau ymchwil oedd:

- Beth mae newid systemau yn ei olygu yng nghyd-destun iechyd cyhoeddus?
- Beth yw rôl 'arweinydd systemau' a beth yw ei ddealltwriaeth o newid systemau?
- Pa sgiliau, priodoleddau a nodweddion sydd eu hangen ar arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus?

Mae canfyddiadau'r adolygiad llenyddiaeth a'r cyfweliadau yn amlygu pedair nodwedd arwain sydd eu hangen i ysgogi newid systemau ym maes iechyd cyhoeddus:

1. Gweld y darlun mawr a dewis dulliau gweithredu addas
2. Cydweithio'n effeithiol a chroesi ffiniau
3. Grymuso eraill i arwain, gan adeiladu ar y cysyniad o arweinyddiaeth wasgaredig
4. Cynnal cymhellion a gwerthoedd sylfaenol cryf, gan gynnwys yr angen am wyleidd-dra a meddylfryd dysgu

Rydym yn gobeithio y bydd y canfyddiadau'n ddefnyddiol i arweinwyr systemau'r dyfodol ddatblygu eu sgiliau yn y meysydd hyn.

1. Cyflwyniad

Rôl arweinwyr iechyd cyhoeddus yn y pen draw yw gwella canlyniadau iechyd, yn enwedig i'r rhai mwyaf agored i niwed yn ein cymdeithas. Mae'n rhaid i arweinwyr iechyd cyhoeddus weithio gyda sawl 'system' oherwydd bod yr hyn sy'n achosi pryderon iechyd cyhoeddus yn aml yn gymhleth ac yn amlweddol. Er enghraifft, mae gwella tegwch iechyd yn gofyn am hwyluso camau gweithredu mewn meysydd sy'n effeithio ar benderfyniadau iechyd fel tai, addysg a chyflogaeth, yn ogystal â mynediad at ofal iechyd.

Mae newid systemau yn cyfeirio at y broses fwriadol a strategol o drawsnewid systemau cymhleth i sicrhau canlyniadau gwell, mynd i'r afael â heriau, a chreu effeithiau cadarnhaol. Efallai y bydd amrywiaeth o sbardunau ar gyfer newid systemau, a all gynnwys cydnabod heriau, aneffeithlonrwydd, anghenion sy'n esblygu, neu gyfleoedd i wella.

Yn draddodiadol, gall arweinyddiaeth ym maes iechyd cyhoeddus gyfeirio at allu unigolion allweddol i arwain, ysbrydoli a dylanwadu, a chyfarwyddo eraill tuag at gyflawni nod neu amcan cyffredin. Fodd bynnag, dros y degawd diwethaf, oherwydd cymhlethdod pryderon iechyd cyhoeddus, cafwyd cydnabyddiaeth bod angen sgiliau arweinyddiaeth ychwanegol.

Mae arweinyddiaeth systemau yn ddull arwain sy'n canolbwyntio ar gydweithio a dylanwadu ar draws sawl lefel, sefydliad neu sector i fynd i'r afael â heriau cymhleth a rhyng-gysylltiedig. Yr hyn sy'n allweddol i arweinyddiaeth systemau yng nghyd-destun iechyd cyhoeddus yw sbarduno 'newid cadarnhaol' ar raddfa eang, gan ddatblygu datrysiadau cydgysylltiedig i faterion iechyd cyhoeddus cymhleth er budd cymdeithas.

Nod yr ymchwil hwn oedd archwilio rôl arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus wrth ysgogi newid ar gyfer canlyniadau iechyd gwell, a'r priodoleddau a'r sgiliau sydd eu hangen i fod yn llwyddiannus fel y gall arweinwyr systemau'r dyfodol feithrin eu sgiliau yn y meysydd hyn. Roedd yr ymchwil yn cynnwys dau brif gam: adolygiad llenyddiaeth a chyfweliadau gydag un ar ddeg o arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus.

Y cwestiynau ymchwil oedd:

- Beth mae newid systemau yn ei olygu yng nghyd-destun iechyd cyhoeddus?
- Beth yw rôl 'arweinydd systemau' a beth yw ei ddealltwriaeth o newid systemau?
- Pa sgiliau, priodoleddau a nodweddion sydd eu hangen ar arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus?

2. Adolygiad llenyddiaeth ar newid ac arweinyddiaeth systemau ym maes iechyd cyhoeddus

Cynhaliwyd adolygiad llenyddiaeth byr ar theori newid systemau ac arweinyddiaeth systemau ym maes iechyd cyhoeddus cyn cynnal cyfweiliadau ag arweinwyr systemau. Mae'n bwysig cydnabod bod dull sy'n seiliedig ar systemau ym maes iechyd cyhoeddus yn faes sy'n datblygu'n gyflym o hyd, ac o ganlyniad, nid oes cytundeb eang ynghylch yr hyn yw dulliau gweithredu ar sail systemau o ran iechyd cyhoeddus.¹

Pwyntiau allweddol

- Mae newid systemau yn cyfeirio at y broses fwriadol a strategol o drawsnewid systemau cymhleth i sicrhau canlyniadau gwell, mynd i'r afael â heriau, a chreu effeithiau cadarnhaol.
- Rôl arweinydd systemau yw dylanwadu ar arweinyddion eraill a'u hannog i ddatblygu ffocws y cyd-gytunwyd arno a chyd-ddealltwriaeth o nodau penodol y system, a all yn ei dro hwyluso newid systemig.
- Mae'r sgiliau cyffredin y nodwyd sydd eu hangen i gyflawni newid systemau yn cynnwys y gallu i weithio ar draws gwasanaethau a sefydliadau, adeiladu cynghreiriau a chydweithfeydd, arwain drwy ddylanwad a pherswâd, a sicrhau newid drwy ddefnyddio pŵer meddal.

2.1 Newid systemau

Mae systemau'n cael eu diffinio fel set o elfennau unigol sy'n rhyngweithio â'i gilydd neu sy'n annibynnol ond sy'n ffurfio cyfanwaith cymhleth.² Mae newid systemau yn cyfeirio at y broses fwriadol a strategol o drawsnewid systemau cymhleth i sicrhau canlyniadau gwell, mynd i'r afael â heriau, a chreu effeithiau cadarnhaol. Efallai y bydd amrywiaeth o sbardunau i'r angen i newid, megis methiant dulliau presennol, cyllidebau cyfyngedig neu'r angen syml i addasu a rhoi cynnig ar ddulliau arloesol newydd. Mae mynd i'r afael ag achosion sylfaenol pryderon iechyd cyhoeddus yn cael ei nodi mewn damcaniaeth newid systemau fel ffactor pwysig sy'n braenaru'r tir ar gyfer newid.

Ymysg rhai o'r meysydd polisi yn y DU lle y cytunir yn gyffredinol bod angen newid systemau mae gordewdra a newid hinsawdd. Yn aml, mae trafodaethau am newid systemau yn pwysleisio'r angen am ymyriadau eang drwy gymdeithas gyfan, gan gynnwys newid sylweddol i weithredu polisi yn ogystal â newid ymddygiadol.³

Gall newid systemau ddigwydd mewn un o ddwy ffordd:⁴

1. Yn fwyaf cyffredin, mae newid mewn system yn deillio o **newidiadau parhaus ar raddfa lai** (newidiadau mewn is-systemau), gan arwain at newid cronrus ar raddfa fwy.
2. Ambell waith, gall y broses o newid systemau ddigwydd ar **raddfa fwy, a bod yn drawsnewidiol**, gan greu newidiadau uniongyrchol, arwyddocaol yn y system.

Newidiadau trawsnewidiol i systemau a gaiff yr effaith fwyaf, ond mewn llawer o achosion, mae angen newidiadau graddol yn gyntaf er mwyn i'r newidiadau mwy ddigwydd.⁵

Ffordd arall o ddeall y cysyniad o newid systemau yw dulliau o'r brig i'r bôn neu o'r bôn i'r brig.⁶ Mae dulliau o'r brig i'r bôn yn canolbwyntio ar ysgogi arweinwyr mudiadau a sefydliadau i rannu adnoddau a rhwydweithiau. Mae dulliau o'r bôn i'r brig yn canolbwyntio ar gysylltu unigolion o fewn sefydliadau a chymunedau i weithio gyda'i gilydd i greu newid dros amser drwy argyhoeddi arweinwyr i ymuno â'r symudiad. Gall dulliau o'r brig i'r bôn a'r bôn i'r brig ddigwydd ar yr un pryd i greu newid i systemau.

Er mwyn sicrhau lledaeniad a chynaliadwyedd ymyriadau iechyd cyhoeddus, mae'n bwysig ystyried cymhlethdod systemau iechyd cyhoeddus a rôl a rhyngddibyniaethau strwythurau llai wrth gydweithio i gyfrannu at y system gyffredinol.⁷ Defnyddir dulliau mapio systemau yn aml i astudio pryderon cymhleth iechyd cyhoeddus, gan eu bod yn caniatáu golwg gyfannol, gyfranogol o sawl ongl, a galluogi arweinwyr systemau i:

- gael dealltwriaeth ddyfnach o wraidd y broblem;
- deall lle y sefydliadau sy'n rhan o'r system a'r rhyng-gysylltiadau rhwng rhannau o'r system;
- nodi'r pwyntiau lle y gallai fod angen ymyrraeth; a
- nodi pwyntiau o ddylanwad y gellir eu defnyddio i sicrhau newid.⁸

Mae nifer o egwyddorion ar gyfer newid systemau effeithiol i'w gweld yn y llenyddiaeth. Mae'r rhain yn cynnwys y canlynol:

- Yr angen i gymhwyso'r broses newid systemau mewn modd cynaliadwy er mwyn ei gwneud yn fwy tebygol o gael effaith hirhoedlog.⁷
- Yr angen i ddatblygu cyd-ddealltwriaeth am gymhlethdod y broblem, pa ffactorau sy'n sail i'r broblem gymhleth a'r llwybrau achosol anunionlin posibl, ac yna pa gamau a gaiff eu cymryd i newid sut y mae'r system yn gweithio ac yn gweithredu.⁹ Mae hyn yn adlewyrchu'r ffaith bod systemau cymhleth yn cael eu gweld, eu deall a'u profi'n wahanol gan randdeiliaid amrywiol.¹⁰
- Yr angen i randdeiliaid gael arbenigedd sy'n eu galluogi i weithio ar draws gwahanol sectorau ac yn y cymunedau lle y rhagwelir newid.⁹
- Yr angen i rannu gwybodaeth ar draws ffiniau; mewn rhai achosion, mae hyn yn golygu cydweithio â sectorau eraill er mwyn sicrhau'r canlyniad cywir.¹¹
- Yr angen i arweinwyr perthnasol gydweithio o fewn a rhwng sefydliadau gyda'r nod o greu **diwylliant arweinyddiaeth cydweithredol, integredig – hynny yw cydarweinyddiaeth ar lefel sysem.**¹¹

2.2 Arweinwyr systemau: rolau

Rôl arweinydd systemau yw dylanwadu ar arweinwyr eraill a'u defnyddio i ddatblygu ffocws y cytunwyd arno ar y cyd a chyd-ddealltwriaeth o nodau penodol y system, a all yn ei dro alluogi newid systemig.¹⁰ O ystyried bod angen mynd i'r afael â llu o achosion a ffactorau sy'n ysgogi pryderon iechyd cyhoeddus ar yr un pryd, mae hyn yn galw am gydweithio ar draws elfennau'r system, sefydliadau neu hyd yn oed sectorau, gan ddefnyddio rhwydweithiau a chysylltiadau'r arweinwyr.

Nid braint i'r rhai mewn awdurdod yn unig yw arweinyddiaeth. Mae'n ymwneud â rhannu arweinyddiaeth a dod ynghyd yn seiliedig ar uchelgais gyffredin.

'Leadership is not vested solely in those who occupy positions of authority and involves sharing leadership and coming together based on shared ambition.'¹²

Cyfeirir yn aml at arweinyddiaeth systemau fel math cyfunol o arweinyddiaeth gyda phobl yn gweithio gyda'i gilydd mewn gwahanol fannau yn y system ac ar wahanol lefelau.¹³

Mae datblygu, monitro a gwerthuso fframweithiau ar y cyd i asesu ymdrechion i newid elfennau o'r system hefyd yn rhan bwysig o rôl arweinydd systemau.¹⁴

2.3 Arweinwyr systemau: sgiliau

Mae newid systemau yn cael ei ysgogi'n aml gan arweinwyr systemau sy'n gallu cydnabod bod angen newid. Un o nodau'r ymchwil hwn oedd archwilio ymhellach y sgiliau y credir eu bod yn rhan annatod o rôl arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus.

Mae arweinyddiaeth systemau yn set benodol o sgiliau a galluoedd y gall unrhyw unigolyn neu sefydliad eu defnyddio i ysgogi, galluogi a chefnogi'r broses o newid ar lefel system.

'Systems leadership is defined as a set of skills and capacities that any individual or organization can use to catalyse, enable and support the process of systems-level change.'¹⁰

Mae gan arweinwyr systemau gyfuniad o wybodaeth, sgiliau a meddylfryd y gellir eu cymhwyso ar draws gwahanol sefydliadau i hyrwyddo a chefnogi newid ar draws y system ehangach.¹⁰

Mae'r ymchwil yn tynnu sylw at nifer o sgiliau cyffredin y nodwyd sydd eu hangen er mwyn newid systemau. Mae'r rhain yn cynnwys y galluoedd canlynol:¹⁵

- Gweithio ar draws gwasanaethau a sefydliadau
- Datblygu cynghreiriau a chydweithrediadau
- Arwain drwy ddylanwad a pherswâd
- Cydnabod bod cyflawni gwelliannau cynaliadwy yn cymryd amser ac amynedd a dyfalbarhad sylweddol fel arfer
- Sicrhau newid drwy ddefnyddio pŵer meddal
- Myfyrio'n onest ar brofiadau

Gellir cyfeirio at ymestyn ar draws gwasanaethau a sefydliadau neu sectorau i ddatblygu perthnasoedd, rhyng-gysylltiadau a rhyngddibyniaethau fel 'croesi ffiniau'¹⁶ – sgil allweddol i arweinwyr systemau effeithiol. Mae croesi ffiniau yn gofyn am sgiliau rhwydweithio a gallu cryf i feithrin perthnasoedd rhyngpersonol ac i bontio diddordebau, proffesiynau a sefydliadau.¹⁶ Mae parch, gonestrwydd, didwylledd, goddefgarwch, agosrwydd, dibynadwyedd a sensitifrwydd hefyd wedi'u nodi fel rhinweddau dymunol ymhlith y rhai sy'n croesi ffiniau.¹⁶ Ystyrir mai'r croeswyr ffiniau 'gorau' yw'r rhai sydd â phersonoliaeth rwydd a chroesawgar, yn enwedig y rhai sy'n gallu diosg eu hualau sefydliadol a phroffesiynol.

Dull arall sy'n aml yn gysylltiedig â newid systemau yw 'arweinyddiaeth wasgaredig'. Yn hytrach na disgrifio ymddygiad neu weithredoedd unigol, ystyrir bod arweinyddiaeth wasgaredig yn weithgaredd grŵp neu'n broses gymdeithasol ar y cyd sy'n digwydd pan fydd nifer o weithredwyr neu berthnasoedd yn rhyngweithio.^{17,18,19,20}

Un peth sy'n gyffredin i lawer o ddiffiniadau o arweinyddiaeth systemau yw'r syniad y gellir rhannu arweinyddiaeth ac nad cyfrifoldeb un arweinydd yn unig ydyw.¹²

2.4 Arweinwyr systemau: heriau

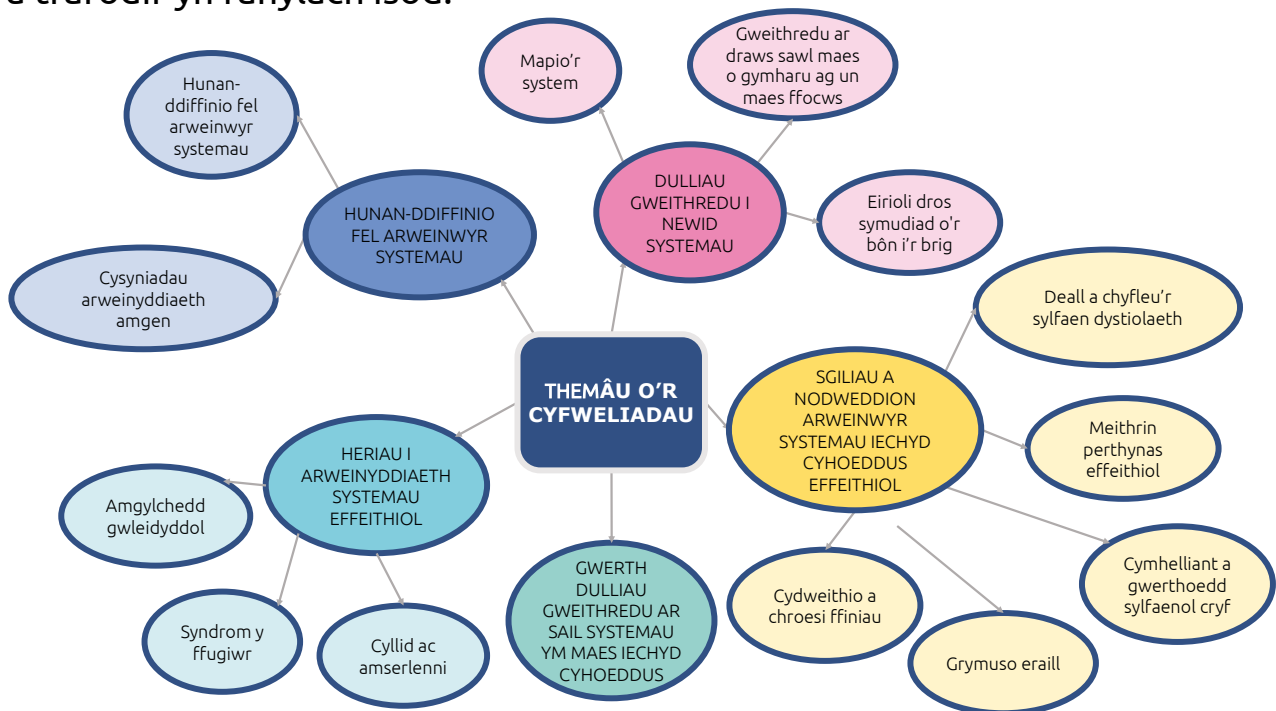
Un o'r heriau mwyaf cyffredin sy'n wynebu arweinwyr systemau a ganfuwyd yn y llenyddiaeth yw ymdrin ag anghenion rhanddeiliaid sy'n dod o gefndiroedd amrywiol sy'n anghenion sy'n gwrthdaro.²¹ Mae'r sgiliau a amlinellir uchod, yn enwedig y rhai sy'n ymwneud â gweithio ar y cyd, yn allweddol i sicrhau bod anghenion y sefydliad a'r rhanddeiliaid yn cael eu diwallu.

3. Cyfweiliadau ag arweinwyr systemau

Cafodd 11 o arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus eu cyfweild. Cawsant eu dewis ar y sail eu bod yn arweinwyr ym maes iechyd cyhoeddus, gyda phrofiad sylweddol o arwain proses newid systemau, a'u bod mewn uwch swyddi ac yn brofiadol yn eu rôl. Roedd gan y rhai a gyfweilwyd rôl fyd-eang neu rôl mewn arwain newid systemau o fewn cyd-destun Cymreig. Roedd gan arweinwyr y systemau arbenigedd mewn ystod eang o feysydd pwnc gan gynnwys gordewdra, atal trais, newid hinsawdd, tegwch rhwng y rhywiau, ac anghydraddoldebau iechyd. Cynhaliwyd cyfweiliadau ansoddol yn rhithwir dros Teams/Zoom (gweler y fethodoleg lawn yn yr **Atodiad**).

Yn gyffredinol, dangosodd y cyfweiliadau fod arweinyddiaeth systemau yn ei hanfod yn cofleidio'r syniad o ddylanwadu ar newid o fewn systemau eu hunain, a bod ysgogi newid i wella canlyniadau iechyd yn rôl sylfaenol i arweinydd systemau. Mae arwain proses 'newid systemau' yn fwy cymhleth na dulliau traddodiadol o reoli newid. Mae'n aml yn golygu ailfeddwl a newid sylfaenol i'r systemau presennol ac, yn gyffredinol, mae'n ehangach ac yn fwy cymhleth. Mae'r canfyddiadau'n edrych ar rôl arweinydd systemau, gan ymchwilio i'w cydnabyddiaeth ohonynt eu hunain fel arweinwyr systemau a pham mae angen dull gweithredu ar sail systemau yn benodol ar gyfer iechyd cyhoeddus ac mae'n tynnu sylw at yr hyn y mae cyfranogwyr yn ei ystyried yn elfennau pwysig ar gyfer adeiladu newid i systemau.

Nodwyd pum prif thema o ganfyddiadau'r cyfweiliad, a amlinellir yn Ffigur 1 ac fe'u trafodir yn fanylach isod.



Ffigur 1. Map thema sy'n dangos prif themâu ac is-themâu o'r dadansoddiad o gyfweiliadau ag arweinwyr systemau

3.1 Hunanddiffinio fel arweinwyr systemau

Gofynnwyd i'r rhai a gawsant eu cyfweld a oeddent yn ystyried eu hunain yn arweinwyr systemau. Roedd eu hanner yn credu eu bod yn arweinydd systemau, ac yn nodi'n glir mai dyna oedd eu rôl. Nid oedd yr hanner arall yn gweld eu hunain fel arweinwyr systemau neu roeddent yn aneglur ynghylch hynny.

3.1.1 Y rhai a oedd yn hunanddiffinio fel arweinwyr systemau

O blith y rhai a gyfwelwyd a oedd yn glir eu bod yn ystyried eu hunain yn arweinydd systemau, disgrifodd un ei rôl fel a ganlyn:

'Mae arweinyddiaeth systemau yn ymwneud â newid systemau cyfan, felly mae'n ymwneud â gwneud newidiadau yn y ffordd y mae rhannau eraill o'r system yn gweithio gyda'i gilydd a datblygu capasiti i arwain systemau o fewn y sefydliadau hynny hefyd. [...] Rydym yn defnyddio'r Fframwaith Arweinyddiaeth Glir¹⁰ lle y gallwn ymrwymo o ddifrif i weithio gyda'n gilydd a dyna rôl y bwrdd strategaeth ac mae'n ei ddilyn i newid systemau cyllido mewn ardaloedd lleol. Felly, rydyn ni'n dweud nad ydyn ni'n ariannu'r system, felly dydyn ni ddim yn ariannu bylchau nac yn rhoi cyllid ychwanegol i'r system ei hun, rydyn ni'n ariannu'r broses o newid y system.'

Dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd mai **“arwain o ble rydych chi”** yw'r pwynt pwysig'. Mae hyn yn tanlinellu'r ffaith y gall unrhyw un fod yn arweinydd systemau, ym mha bynnag sefyllfa y mae ynnddi, os yw'n canfod y cyfleoedd ac yn manteisio arnynt wrth iddynt godi:

'Weithiau mae'n ymwneud â'r ffaith mai chi yw'r person iawn yn y lle iawn gyda'r wybodaeth iawn a'r profiad iawn a'r uchelgais iawn a'r hyder iawn ar yr adeg iawn.'

3.1.2 Cysyniadau arweinyddiaeth amgen

O blith y rhai a gyfwelwyd nad oeddent yn ystyried eu hunain yn arweinwyr systemau, dywedodd un ei fod wedi **'darganfod fy mod i'n feddyliwr systemau'**.

Disgrifiodd un arall ei hun fel 'arweinydd sy'n hwyluso':

'Byddwn i'n ystyried fy hun yn rhywun sy'n teimlo'n angerddol am systemau'n gweithio gyda'i gilydd. Rwy'n credu mai arweinyddiaeth wasgaredig yw hon, a bod yn onest, rwy'n credu ei bod yn arweinyddiaeth hwyluso, yn hytrach na sefyll ar focs a datgan eich bod yn arweinydd systemau [...] Mae'n dod â symlrwydd i heriau cymhleth gyda phartneriaid yn gweithio gyda'i gilydd ar un neu ddwy o flaenoriaethau. Felly, byddwn i'n ystyried bod fy rôl i'n ymwneud yn fwy â hwyluso systemau na datgan fy mod i'n arweinydd oherwydd dw i ddim yn credu mai dyna'r pwynt, mewn gwirionedd.'

Fe wnaeth sawl un a gyfwelwyd ddisgrifio'i hun fel 'rhywun sy'n llenwi blychau', er enghraifft:

'Byddwn i'n disgrifio fy hun fel rhywun sy'n llenwi bylchau. Os ydw i'n gweld rhywbeth sydd heb ei wneud, dw i'n mynd yn bryderus, a dwi'n teimlo y dylwn i geisio gwneud rhywbeth am y peth.'

Fe wnaeth un arall a gyfwelwyd ddisgrifio'i hun fel datruswr problemau:

'Ac fe wnes i ddarganfod yn gyffredinol, mai'r ffordd y byddwn i'n gweithio yw lle dw i'n gweld tyllau sydd angen eu llenwi â gwell polisi neu gyfraith, dwi'n mynd i drio gwneud hynny... Dw i'n datrys problemau'n fecanyddol lle mae digon o ddiddordeb mewn datrys y broblem er mwyn caniatáu i mi fod yn uchelgeisiol. Felly dw i'n bachu ar gyfle, carpe diem!'

Mae'r dyfyniadau yn dangos y gwahanol ffyrdd y mae pobl yn ystyried eu hunain yn 'arweinydd systemau'. Roedd y rhai nad oeddent yn diffinio eu hunain yn arweinwyr systemau yn disgrifio sut yr oeddent yn mabwysiadu dulliau mwy mentrus o greu newid a'r gallu i nodi bylchau a dod â phobl ynghyd i geisio datrys problemau neu broblemau o fewn system. Roedd y rhai a oedd yn diffinio eu hunain yn arweinwyr systemau yn mabwysiadu dulliau mwy ffurfiol a nodi fframweithiau newid systemau y gellid eu dilyn yn systematig (megis fframwaith arweinyddiaeth CLEAR¹⁰).

Efallai fod y gwahaniaethau hyn mewn hunanddiffinio yn adlewyrchu gwahaniaethau mewn gwybodaeth ac ymwybyddiaeth o newid systemau fel disgyblaeth. P'un a yw'r dull yn fwy ad hoc neu'n ddull ffurfiol, mae angen i arweinwyr systemau allu canfod yr angen am newid yn gyntaf a meddu ar y gallu a'r cymhellant personol i sicrhau newid.

3.2 Gwerth dulliau gweithredu ar sail systemau ym maes iechyd cyhoeddus

Mae canfyddiadau'r cyfweiliadau yn dangos gwerth a phwysigrwydd dulliau gweithredu ar sail systemau mewn cyd-destun iechyd cyhoeddus. Er enghraifft, yng nghyd-destun gordewdra, dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd:

'Mae model traddodiadol unionlin o dystiolaeth yn tueddu i'n gwthio tuag at werthusiadau cymharol syml o ymyriadau cymharol syml, sy'n ysgogi math penodol o ymateb i, dyweder, gordewdra, nad yw'n ymateb mwyaf teg ac effeithiol o bosibl. Felly mae dull gweithredu ar sail systemau yn dweud gadewch i ni gamu'n ôl, gadewch i ni edrych ar y darlun mawr yma, gadewch i ni edrych ar ddsbarthiad y dystiolaeth o lefel y boblogaeth strwythurol, i lawr i lefel unigol, gadewch i ni weld lle mae'r dystiolaeth honno, lle mae bylchau, yr hyn y gallem ei wneud am y bylchau hynny, sut y gallem ddelio ag ansicrwydd yn hyn o beth, yn y sefyllfa hon.'

Yn aml, mae gan faterion iechyd cyhoeddus fel gordewdra sbardunau cymhleth a rhai sy'n rhyngweithio â'i gilydd, felly mae angen gweithredu ar draws yr holl sbardunau er mwyn creu newid. Mae hyn yn golygu gweithio ar draws gwahanol sectorau a ffiniau i ddod â rhanddeiliaid amrywiol ynghyd i gyflawni newid. Aeth un o'r rhai a gyfwelwyd ymlaen i amlinellu'r gwerth penodol y gall dulliau gweithredu ar sail systemau ei gyfrannu mewn achosion o'r fath:

'... ffordd o weld y byd a ffordd o weld bod y problemau sy'n ein hwynebu, yr heriau iechyd cyhoeddus, fel problemau sy'n bodoli o fewn systemau. Dydyn nhw ddim yn broblemau sengl, syml sy'n bodoli ar eu pen eu hunain, ond maen nhw'n broblemau anodd, blêr sy'n bodoli mewn byd go iawn lle mae llwyth o flaenoriaethau polisïau, barn gyhoeddus a rheidrwydd gwleidyddol yn cystadlu â'i gilydd.'

3.3 Dulliau gweithredu i newid systemau

3.3.1 Mapio'r system

Cam cychwynnol allweddol a nodwyd gan arweinwyr systemau sydd am ddatblygu proses newid systemau yw mapio'r system:

'Byddwn i'n dechrau drwy gael rhyw fath o gonsensws ymhlith y bobl sy'n gweithio ar hyn ynglŷn â beth yw'r system rydyn ni'n edrych arni, rydyn ni'n gweithio arni, beth yw hi. Ac felly rydyn ni'n ei mapio, rydyn ni'n creu map o'r system, ac rydyn ni'n dweud, iawn, mae yna fapiau eraill o'r system y gellid bod wedi'u creu, ond dyma'r un rydyn ni wedi'i greu, dyma beth sydd gennym ddiddordeb mewn edrych arno. Dyma'r ffiniau, oherwydd allwch chi ddim edrych ar bopeth.'

Er mwyn mapio'r system mae angen nodi'r hyn sydd ar gael i ddylanwadu ar neu newid systemau:

'Rydyn ni'n mapio system ac yna rydyn ni'n chwilio am ysgogiad, nid arweinwyr, ond ysgogiad i ddylanwadu ar y system honno, ac mae arweinyddiaeth systemau yn ysgogiad pwysig. Ond dim ond un o'r ysgogiadau posibl ar gyfer newid system yw hyn.'

Esboniodd un o'r rhai a gyfwelwyd sut y mae angen i arweinwyr systemau gynnwys metrigau monitro hefyd wrth fapio systemau a gwerthuso newid:

'Rwy'n credu bod arweinwyr systemau yn gwneud i systemau weithio. Maen nhw'n creu map ffordd ac ysbrydoliaeth a chymhelliant, ond hefyd fetrigau ar gyfer perfformiad system.'



3.3.2 Gweithredu ar draws sawl maes o gymharu ag un maes ffocws

Daeth deuliaeth o safbwyntiau i'r amlwg ynghylch a yw newid systemau yn fwy tebygol o ddigwydd drwy hwyluso gweithredu ar draws sawl maes, neu a yw canolbwyntio ar un maes penodol yn fwy effeithiol.

Un farn, gan fod y problemau'n gymhleth, oedd bod angen gweithredu ar draws sawl maes a lefel i fynd i'r afael ag ysgogwyr iechyd y boblogaeth ar yr un pryd. Mewn perthynas â gordewdra, argymhellodd un o'r rhai a gyfwelwyd:

'[Mae'n ymwneud â] gweithredu ar sawl lefel. Hynny yw, rwy'n credu bod angen i ni ddeall ffyrdd effeithiol o weithio mewn systemau. Mae angen i ni weithio ar bob lefel, ar draws polisi, ymarfer ac ymchwil.'

Dyweddodd un arall a gyfwelwyd fod angen gweithio ar draws penderfynyddion iechyd i fynd i'r afael ag anghydraddoldebau iechyd:

'Dwi yn y criw olaf, [gweithio ar draws sawl ysgogwr] mewn gwirionedd, oherwydd natur amlweddog [...] anghydraddoldebau. [...] Tlodi, tai, diffyg gwaith teg, diffyg mynediad teg at addysg bellach ac uwch, diffyg mynediad at wasanaethau, diffyg mynediad at drafnidiaeth gyhoeddus, mewn un peth, amgylcheddau gwael iawn. Anadlu aer llygredig, felly ystod eang o bethau. [...] Mae'n gymdeithasol. Mae'n amlweddog. Ac mae angen, wel, mae angen dull ecolegol, yn does? Unigolion, teuluoedd, cymunedau, cymdeithas. [...] Dw i yn y categori olaf hwnnw oherwydd allwch chi ddim canolbwyntio ar un oherwydd bod popeth wedi'i gysylltu.'

I'r gwrthwyneb, roedd dau arall o'r rhai a gyfwelwyd yn teimlo'n gryf bod angen dewis a rhoi ffocws i un maes, i greu momentwm, gan arwain, wedyn, at fod yn gatalydd ar gyfer newid arall mewn meysydd eraill. Roedd y ddau'n disgrifio hyn fel creu 'ceffyl pren Caerdroea', a ddefnyddiwyd yn y cyd-destun hwn i ddisgrifio dulliau a mecanweithiau arloesol sy'n caniatáu mynediad at gymunedau a systemau lle y gallai fod gwrthwynebiad mawr. Rhoddwyd mynd i'r afael â diabetes fel enghraifft o 'geffyl pren Caerdroea' a allai arwain at newid systemau yn y GIG yn y tymor hwy, ac yn y pen draw newid tuag at fuddsoddi mewn gwaith atal.

'Mae 'na elfen dactegol i hyn. Ac felly'n fwy diweddar, cefais fy hun yn siarad am geffyl pren Caerdroea ac am ddiabetes. Felly gofynnodd rhywun i mi, beth roeddwn i'n ei olygu wrth geffyl pren Caerdroea, yr wythnos diwethaf fel mae'n digwydd. A dywedais, wel, gyda cheffyl pren Caerdroea, mae gennych chi geffyl, rydych chi'n ei alw'n geffyl, gallwch chi weld ei fod yn geffyl. A dyna effaith uniongyrchol yr hyn rydych chi'n ceisio'i gyflawni. Ond o fewn y ceffyl mae rhywbeth wedi'i guddio. A dyna'r manteision anuniongyrchol, y sgil-ffeithiau [...] Ac felly os daw hynny'n un o'r pethau sy'n ysgogi'r GIG ar yr holl wahanol sectorau yn y GIG, yna mae hynny, i mi, yn flaenoriaeth allweddol.'

Tynnodd y ddau sylw at yr angen am gamau gweithredu clir ac adnoddau sy'n canolbwyntio ar un maes i fagu momentwm ar gyfer newid, yn hytrach na gwanhau'r ffocws gyda syniadau ac awgrymiadau lluosog ar gyfer gweithredu:

'Rydych chi'n cymryd un syniad, ond mae'n trawsnewid y gêm gyfan. Ac oherwydd hynny [...] mae'n geffyl pren Caerdroea... os ydych chi eisiau eiriolaeth, rydych chi eisiau ceffyl pren Caerdroea y gellir ei gyflawni, y gall llywodraethau ymrwmo iddo a gwneud iddo ddigwydd mewn ffordd sy'n gaeth i amser. Ac yna os ydych chi am fynd i'r afael â thlodi neu newid hinsawdd hefyd, neu wedi hynny, gallwch wneud hynny, ond er mwyn dechrau arni, rydych chi'n cael pobl i ganolbwyntio ar yr un peth y gall llywodraethau ei wneud.'

Rhodddwyd brechiadau plentyndod a'u heffaith drawsnewidiol ar ganlyniadau iechyd plant yn fyd-eang fel enghraifft o fanteision ystyried pryderon unigol wrth weithio tuag at newid systemau:

'Mae'n rhaid i chi ofyn y cwestiwn, beth, beth sy'n gallu cael ei wneud, a pha un peth fydd y sbardun mwyaf. Felly pan wnaethon nhw gyflwyno brechlynnau, newidiodd brechlynnau'r ffordd roedd y byd yn edrych ar iechyd plant. Felly o ganlyniad i hynny, fe wnaethon nhw ddechrau hyrwyddo bwydo ar y fron, monitro twf, halwynau ailhydradu drwy'r geg, ond y brechlynnau a newidiodd yr agenda.'

3.3.3 Eirioli dros fudiad o'r bôn i'r brig

Roedd cydnabyddiaeth y gall mudiadau cymdeithasol chwarae rhan sylweddol wrth lunio agendâu, polisiâu a chanlyniadau iechyd cyhoeddus, sy'n golygu bod angen dull 'o'r bôn i'r brig' yn aml i gyflawni newid sylweddol. Dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd:

'O safbwynt gwyddoniaeth wleidyddol, [dull o'r bôn i'r brig] sy'n rhoi'r sicrwydd gorau o newid bob amser.'

Dywedodd un arall a gyfwelwyd, fel arweinydd systemau, y gallai fod angen i chi helpu i annog dinasyddion i fynnu newid, a all yn ei dro arwain at newid systemau:

'Yn gyntaf, mae angen i chi greu'r galw. Hynny yw, gwleidyddion yn gyffredinol, maen nhw'n ymateb yn dda iawn i'r pwysau gan eu dinasyddion eu hunain [...] ac weithiau, rydych chi hyd yn oed yn defnyddio sgiliau diplomyddol i siarad â grwpiau sy'n weithredwyr cryf iawn ac maen nhw'n gallu gwneud rôl na alla ei gwneud o bosib, ac maen nhw'n symbylu grwpiau sydd wedyn yn rhoi pwysau ar y gwleidyddion, a gyda'n gilydd, rydyn ni'n symud yr agenda honno yn ei blaen.'

Dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd mai un o fanteision dulliau gweithredu o'r bôn i'r brig yw y gall unigolion nodi a deall eu rôl yn y mudiad:

'Pan fydd pobl yn teimlo'n rhan o'r mudiad, gallant ddod o hyd i'w lle ynddo.'

Manteision eraill dulliau gweithredu o'r bôn i'r brig a amlinellwyd gan un o'r rhai a gyfwelwyd yw bod cyfrifoldebau a baich newid systemau yn cael eu rhannu ar draws cymunedau, sefydliadau ac arweinwyr, a bod cynnwys cymunedau'n arwain at ddulliau sy'n ddiwylliannol sensitif:

'Mae ffocws ar ddadbroffesiynoli'r system hefyd fel nad ydym yn llwytho baich y system ar y sector cyhoeddus yn barhaus, lle y gwyddom fod cyllid yn brin, rydym yn awyddus i gymunedau gymryd rhan er mwyn i ni gael agwedd sy'n ddiwylliannol sensitif tuag at y ffyrdd yr ydym yn gwneud pethau hefyd, felly ymgorffori hyn yn ein cymunedau ac ysgogi newid drwy gymaint o arweinwyr ag y gallwn.'

Nodwyd datblygu gwlad sy'n ymwybodol o drawma fel mudiad cymdeithasol fel enghraifft o fudiad cymdeithasol o'r bôn i'r brig, a sut mae cynnwys y boblogaeth gyffredinol yn hanfodol ar gyfer sicrhau newid systemau:

'Felly rwy'n credu bod y gwaith ar brofiadau niweidiol yn ystod plentyndod yn bendant yn fudiad cymdeithasol. Hynny yw, rwy'n credu bod mudiadau [...] cymdeithasol yn bethau rhyfedd [...] maen nhw ychydig fel diwylliant yn fy meddwl i. Fy mhrofiad i yw pan ewch ati i gyflawni mudiad cymdeithasol, nid yw'n gweithio. Os byddwch yn anelu at uchelgais poblogaeth, a'ch bod chi'n gweithio drwy bawb, mae'n rhaid i chi ymddiried yn hynny a chreu'r amgylchedd a'r gofod hwnnw i bobl fod yn gyfforddus i gymryd rhan.'

Dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd fod angen i'r broses o newid systemau mewn perthynas ag anghydraddoldeb, yn absenoldeb arweinyddiaeth genedlaethol barhaus ac effeithiol, weithredu ar lefel ddatganoledig neu leol:

'Felly'r rheswm negyddol dros weithio gyda dinasoedd yw na allwn ni weithredu'n genedlaethol, felly gadewch i ni geisio gweithredu'n lleol ac eirioli dros [...] gymunedau ymarfer sy'n dal i allu gwneud gwahaniaeth. [...] Yna gadewch i ni weld sut y gallwn geisio cael trefn ar eu gweithredoedd.'

Fodd bynnag, nid oedd dulliau o'r bôn i'r brig ac o'r brig i'r bôn o reidrwydd yn cael eu hystyried yn 'ddewis naill neu'r llall'. Pwysleisiodd un o'r rhai a gyfwelwyd fod angen arweinyddiaeth o'r brig i'r bôn yn ogystal â sefydliadau o'r bôn i'r brig, ar lawr gwlad i sicrhau newid ym mhenderfynyddion ieched:

'Rwy'n credu bod yn rhaid i arweinyddiaeth ar benderfynyddion cymdeithasol ieched ddod gan bennaeth y llywodraeth. [...] Nid wyf yn dweud y dylai popeth fynd o'r brig i'r bôn, ond mae angen arweinyddiaeth drwy'r system gan bennaeth y llywodraeth, ac yna mae angen sefydliadau llawr gwlad arnom. Mae angen i bobl gymryd rhan.'



3.4 Sgiliau a nodweddion arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus effeithiol

Soniodd y rhai a gyfwelwyd am bum sgil a nodweddion allweddol sydd eu hangen ar gyfer arweinyddiaeth systemau effeithiol: deall a chyfleu'r sylfaen dystiolaeth; meithrin perthynas effeithiol; cydweithio a chroesi ffiniau; grymuso eraill; a chymhelliant a gwerthoedd sylfaenol cryf (**gweler adran 2.2** i gael diffiniad o groesi ffiniau).

3.4.1 Deall a chyfleu'r sylfaen dystiolaeth

Trafododd y rhai a holwyd sut yr oeddent yn cael gafael ar dystiolaeth yn eu rolau fel arweinwyr systemau ac yn ei dadansoddi, a sut yr oeddent yn defnyddio tystiolaeth i ysgogi newid systemau. Cafwyd cytundeb cyffredinol ar draws canfyddiadau'r cyfweiliadau ei bod yn bwysig cael gwybodaeth ddigon dwfn yn y meysydd y maent yn gweithio ynddynt, gan gydnabod nad yw'n ymarferol bod yn arbenigwr ym mhob maes iechyd cyhoeddus:

'Yn amlwg, dydw i ddim yn arbenigwr. Ond mae angen i mi gael rhywfaint o wybodaeth sylfaenol fel fy mod yn swnio'n gredadwy, ac yn awdurdodol wrth siarad.'

Yn ogystal, roedd yn bwysig bod gan arweinwyr systemau y dystiolaeth berthnasol sydd ar gael mewn ffordd sy'n ymatebol ac yn gyfredol, sydd hefyd yn golygu defnyddio arbenigedd eraill a bod yn ymwybodol o ddadleuon cyfredol:

'Rwyf bob amser yn ceisio cael y dystiolaeth am rywbeth ar flaenau fy mysedd, gwybod beth yw'r wyddoniaeth, gwybod beth alla'i ei gynnig, gwybod beth sy'n hysbys, gwybod beth sy'n rhesymol. Adolygu, adolygu, gwirio, ydw i'n gwybod digon? Ydw i'n gwybod, dyw e byth yn ddigon, ond rwy'n gwneud fy ngorau glas neu'n gofyn i ffrind, ffonio ffrind. Ond yn yr un modd, yn gwrando ar y dadleuon a chynhyrchu'r wybodaeth, neu'r dystiolaeth pan fydd ei hangen arnynt, a lle y bo'n bosibl yn ysbrydoli, oherwydd mae angen i bobl gredu y gallant. A dyna'r peth, rwy'n credu bod gen i ychydig bach o hynny ynof i, ond rwy'n gweld eraill sy'n ei wneud yn llawer gwell na fi.'

Fodd bynnag, roedd cydnabyddiaeth nad yw tystiolaeth yn arwain at newid ynddo'i hun, ond mae'n ffurfio un rhan o broses a all arwain at newid systemau:

'Nid yw tystiolaeth yn arwain at newid gwleidyddol [...] yn gyntaf daw'r ddadl foesol dros newid. Yr ail yw'r dystiolaeth. A'r trydydd yw pathos, ennyn cydymdeimlad pobl, empathi.'

Dywedwyd bod sicrwydd y dystiolaeth sy'n sail i ddadleuon a wneir, a rhannu'r wybodaeth honno ag eraill mewn ffordd sy'n galluogi newid, yn allweddol i gyflawni newid systemau:

'Y galluogwr yw'r ffaith eich bod yn gallu cael gafael ar ymchwil nawr, ac yn gallu cael gafael ar gymaint o wybodaeth, ac mae'n rhaid i chi gael eich dadl i ddal dŵr cyn i chi wneud dim [...] Rwy'n credu ei bod yn bwysig iawn [...] torri drwy'r sŵn, cadw at ddadl sy'n seiliedig ar dystiolaeth.'

3.4.2 Meithrin perthnasoedd effeithiol

Nodwedd a oedd yn gyffredin i'r arweinwyr a gafodd eu cyfweld oedd eu gallu i feithrin perthnasoedd pwysig, strategol a chreu rhwydwaith cryf o amrywiaeth o randdeiliaid. Fel y dywedodd un yn gryno: **'rydych chi angen eich rhwydweithiau'**. Dywedodd un arall yn gadarn **'mae rhwydweithiau'n anhygoel'**. Soniodd un cyfranogwr am sut y gallai **'bob amser estyn allan at y rhwydwaith hwnnw o ymddiriedaeth'**, a phwysigrwyd **'grŵp da o bobl sydd, sy'n credu yn yr un angen am newid'**. Soniodd y cyfranogwr am gael cydweithwyr dibynadwy y gallent eu defnyddio fel seinfwrdd ac i drafod syniadau. Disgrifiwyd yr unigolion sydd o fewn y rhwydwaith hwn fel rhai â'r un syniadau, gyda meddylfryd tebyg a chymhelliant brwd i greu'r un newid.

Roedd yn amlwg o'r cyfweiliadau nad oedd arweinwyr systemau yn ystyried meithrin perthynas effeithiol yn sgil hawdd. Fe'i disgrifiwyd fel un sydd angen llawer o waith ac amser i'w meithrin a'i chynnal. Fel y dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd:

'Mae llywodraethu partneriaeth yn effeithiol yn golygu llawer o waith.'

Tynnwyd sylw hefyd gan rai at yr angen i reoli perthnasoedd er mwyn iddynt aros yn wydn a gweithio'n effeithiol. Er enghraifft, trafododd un o'r rhai a gyfwelwyd bwysigrwyd **'meithrin gwydnwch perthynas'**, ond hefyd gan gydnabod y broblem go iawn o drosiant a newid: **'yn union ar ôl i chi feithrin perthynas mae rhywun yn symud ymlaen ac mae'n rhaid i chi ddechrau eto,'** gan dynnu sylw at y ffaith bod y realiti hwn yn gofyn am amynedd, gwydnwch a'r ymwybyddiaeth o'r angen weithiau i ail-feithrin perthnasoedd bron o'r dechrau eto.

Cafodd y broses o feithrin perthnasoedd a defnyddio'r rhwydweithiau hynny i symud tuag at nodau arweinwyr systemau ei disgrifio gan un o'r rhai a gyfwelwyd fel rhywbeth ag iddi ymdeimlad o gynllunio:

'Mae'n Faciafelaidd mewn gwirionedd, ond rwy'n meddwl tybed lle mae fy nghynghreiriaid? Sut y galla i ofyn iddyn nhw helpu?'

Nododd un o'r rhai a gyfwelwyd fod hiwmor yn ffordd bosibl o feithrin perthnasoedd effeithiol:

'Mae'n ymwneud â gwerthoedd cyffredin pobl i wneud gwahaniaeth. Ac mae hynny'n ymwneud â meithrin y berthynas honno oherwydd ei bod yn bwysig iawn. Ac mae ychydig o hiwmor [...] yn gwneud gwahaniaeth mawr o ran gwneud i bobl deimlo'n gyfforddus.'

3.4.3 Cydweithio a chroesi ffiniau

Pwysleisiodd llawer o'r rhai a gyfwelwyd bwysigrwydd cydweithio wrth weithio tuag at newid systemau. Disgrifiodd llawer o'r rhai a gyfwelwyd arweinwyr systemau fel 'arweinwyr cydweithredol' pan ofynnwyd iddynt beth roeddent yn ei ddeall o'r term arweinyddiaeth systemau:

'Arweinyddiaeth gydweithredol yw arweinwyr systemau, mewn gwirionedd, dyma sut mae pobl sy'n gweithio ar draws gwahanol systemau yn dod at ei gilydd ac yn newid ffyrdd o weithio fel y gallwn fod yn fwy cydweithredol.'

Nid yw arweinyddiaeth gydweithredol yn gysylltiedig â 'systemau cymhleth' yn unig, gan y gall cydweithredu ddigwydd rhwng dau sefydliad. Fodd bynnag, roedd cyfranogwyr yn ei nodi fel rhan allweddol o greu newid mewn system gymhleth. Roedd angen gweithio mewn 'ysbryd cydweithredol'; cyfrannu rhywbeth yn y gobaith o gynhyrchu budd net yn y tymor hwy, sy'n awgrymu'r weithred o haelioni ac anhunanoldeb. Yn yr ystyr hwnnw yna mae arweinyddiaeth gydweithredol yn rhan fawr ac yn elfen allweddol o gyfansoddiad arweinyddiaeth systemau. Er enghraifft:

'Mae arweinyddiaeth systemau yn ymwneud â newid system gyfan, felly mae'n ymwneud â gwneud newidiadau fel bod rhannau eraill o'r system yn gweithio gyda'i gilydd a datblygu capasiti ar gyfer arweinyddiaeth systemau. Mae arweinwyr systemau yn arweinwyr cydweithredol mewn gwirionedd, pobl sy'n deall bod angen i chi weithio ar draws ffiniau er mwyn gwneud i bethau ddigwydd.'

Tynnwyd sylw hefyd at bwysigrwydd croesi ffiniau yn y broes o newid systemau. Soniodd un o'r rhai a gyfwelwyd am ystod o sgiliau sydd eu hangen er mwyn croesi ffin yn effeithiol:

'Mae'n rhaid i chi allu gweithio y tu allan i hierarchaeth, y tu allan i awdurdod ffurfiol, mae'n rhaid i chi allu dylanwadu, mae'n rhaid i chi allu creu consensws, mae'n rhaid i chi allu datblygu'r diben cyffredin. Mae set gyfan o sgiliau'n gysylltiedig â chroesi ffiniau'n effeithiol.'

3.4.4 Grymuso eraill

Roedd un thema gyffredin yn canolbwyntio ar rôl arweinwyr systemau wrth rymuso eraill i arwain, rhannu eu harbenigedd neu brofiad, a chanfod eu rôl mewn prosesau newid systemau.

Er enghraifft, dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd fod grymuso eraill i arwain yn sgil allweddol arweinydd systemau:

'Rydych chi'n gofyn i mi sut beth yw bod yn arweinydd systemau, mewn ffordd, y ddadl rwy'n ceisio ei gwneud yw ceisio cael y Prif Weinidog neu'r maer, neu brif weithredwr cyngor y ddinas i fod yn arweinydd. Nid fi. Fy nadl i yw ceisio eu cael nhw i fod yn arweinydd.'

Yr allwedd i rymuso eraill yw gallu helpu eraill o wahanol feysydd i 'weld y darlun mawr' fel y gallant wedyn ddeall eu rôl a'u galluoedd:

'Ond yn aml dyw pobl [sydd] yn dda iawn am roi sylw i fanylder ddim yn gallu gweld y darlun mawr. Felly mae'n rhaid i chi dorri'r darlun mawr mewn ffyrdd sy'n eu helpu i ddeall y darn y gallan nhw ei weld, ac yna maen nhw'n dweud, o, dwi'n deall nawr, dwi'n gallu gwneud hynny.'

Nododd llawer o'r rhai a gyfwelwyd bwysigrwydd gallu creu lle ar gyfer cyfraniadau gan wahanol unigolion a sefydliadau. Er enghraifft:

'Mae'r arweinydd systemau yn ddibynnol ar amrywiaeth o ddoethineb. Dydych chi ddim eisiau i'r holl bobl fod yr un fath, meddwl yr un fath â chi [...] Rydych chi eisiau pobl sy'n gwrthwynebu eich [...] syniad a fydd yn eich herio chi [...] rydych chi am iddyn nhw deimlo'n gyfforddus i fynegi barn wahanol, neu dydych chi ddim [...] yn arweinydd systemau effeithiol.'

Mae'r dyfyniad uchod yn ddiddorol gan y gellid dadlau bod osgoi meddwl mewn grŵp a gwahodd her ac amrywiaeth barn yn nodwedd o bob arweinydd da. Fodd bynnag, mae'n agwedd bwysig iawn ar arweinyddiaeth systemau da. Mae hyn yn arbennig o bwysig i arweinyddiaeth systemau sy'n ymwneud ag iechyd cyhoeddus gan fod gweithio'n effeithiol ar draws ffiniau gyda gwahanol sectorau'n golygu gallu gwrando ar safbwyntiau pobl eraill a allai fod yn wahanol i 'farn iechyd cyhoeddus' a bod yn feddwl agored i ddatrysiadau posibl.

Cafwyd trafodaeth am sut y gallwch ddatblygu proses o newid systemau. Dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd, a fyfyriondd ar sut mae creu newid a chamau gweithredu sy'n gysylltiedig â'r argyfwng hinsawdd:

'Rwy'n credu'n aml, mae'n datblygu'n organig [...] Ond mewn gwirionedd, yr hyn rydych chi eisiau ei greu yn sefydliadol yw'r gallu i bobl gyfrannu at newid.'

Amlinellodd llawer o'r rhai a gyfwelwyd ei bod yn werth cydnabod gwahanol safbwyntiau a ffyrdd eraill o feddwl wrth geisio newid systemau:

'Mae angen i chi gydnabod yn gyson eu bod nhw'n gwybod llawer mwy na chi, ond efallai nad ydyn nhw wedi meddwl am bethau yn y ffordd rydych chi wedi meddwl am bethau, a bod eich safbwynt chi'n ddilys hefyd.'

Roedd hyn yn gysylltiedig â chydabyddiaeth na all unrhyw arweinydd systemau fod yn arbenigwr ym mhob pwnc, gan lywio'r angen i rymuso'r rhai sydd â mwy o arbenigedd i arwain:

'Ar gyfer arweinwyr systemau, gan nad oes yr un ohonom wedi profi arweinyddiaeth ym mhob sector, ym mhob sefydliad, mae'n rhaid i ni fod â meddwl agored i geisio deall a gwrando ar sut beth ydyw, gan gydweithwyr mewn sector arall. Wrth drafod rhannu asedau i gyflawni uchelgais gyffredin, mae'n rhaid i chi roi'r syniadau a oedd gennych cyn cychwyn i'r naill ochr, ac ymddiried yn y broses ymgysylltu.'

Amlinellwyd bod darparu'r gofod i rannu safbwyntiau ac arbenigedd, o fewn ac ar draws sefydliadau, yn grymuso eraill i deimlo eu bod yn gallu cyfrannu at newid:

'Yr hyn rydych chi am ei greu'n sefydliadol, rwy'n credu, yw'r gallu i bobl gyfrannu at newid.'

3.4.5 Cymhelliant a gwerthoedd sylfaenol cryf

Yn gyson ar draws pawb a gyfwelwyd roedd angerdd tuag at eu gwaith a sbarduno newid. Cafodd bron bob un o'r rhai a gyfwelwyd eu cymell gan yr angen i wneud gwahaniaeth, er enghraifft, i fywydau pobl fregus, neu i benderfyniadau iechyd cyhoeddus neu lunio polisïau:

'Rwy'n credu mai'r ateb gonest yw fy mod i'n cael fy nghymell gan ddau beth. Un, awydd gwirioneddol i weld mwy o degwch mewn cymdeithas ac felly mewn iechyd, ac, yn ail, teimlad bod y syniadau'n cael eu rhoi ar waith, ein bod ni'n gwneud gwahaniaeth. Pe bawn i'n meddwl bod gennym ni'r syniadau da 'ma, a neb yn gwrando, buan iawn y byddai fy nghymhelliant yn diflannu, a byddwn i'n meddwl am rywbeth arall i'w wneud.'

Yn yr un modd, myfyriodd un arall o'r rhai a gyfwelwyd ar ei gymhelliant ei hun am y gwaith a wnaeth, gan ddweud:

'Alla'i ddim goddef yr effaith y mae trychinebau yn ei chael ar bobl, ac mae'n fy nhristâu'n fawr. A meddwl am yr unigolyn yn gyson a sut maen nhw'n ymdopi a beth allwn ni ei wneud i wella eu bywydau. Ar adegau o argyfwng ofnadwy.'

Disgrifiodd un arall o'r rhai a gyfwelwyd iddo gael ei gymell drwy wella'r defnydd o dystiolaeth mewn polisi iechyd cyhoeddus:

'Roeddwn i mor ddig ynghylch y gwiriondeb, yr hurtrwydd, y ffordd naif yr oedden ni'n ymdrin ag iechyd pobl, fel petai'r bobl yn rhyw fath o beiriant lle gallwch chi dynhau'r foltt a rhoi rhywfaint o sail ynddo, ac yna rydych chi'n ei drwsio. Dyw hynny ddim yn wir. Ac mae angen herio'r ontolog parhaus arall o lunio polisïau ar gyfer iechyd, sy'n ffug. Felly, mae hynny'n fy ysgogi. Dicter, dicter, y gallen ni wneud yn well.'

Gwelwyd llawer iawn o angerdd cryf yn y cyfweiliadau hefyd. Er enghraifft:

'Y cyffro, y gallwch chi wneud pethau, ac y gallwch chi weithio gyda phobl sy'n gwneud iddo weithio ac sy'n teimlo mor angerddol â chi amdano. Ac rwy'n credu mai'r cyfan rwy'n ei wneud yw helpu i gynyddu'r ymrwymiad hwnnw i'r ffaith bod yn rhaid i ni gyflawni.'

Nodwedd gyson arall ymysg yr arweinwyr a gyfwelwyd oedd y lefel uchel o wyleidd-dra yr oeddent yn ei ddangos. Pwysleisiwyd bod y gwyleidd-dra yn nodwedd bwysig i arweinwyr systemau gan fwy nag un o'r rhai a gyfwelwyd. Er enghraifft:

'Rwy'n credu ei bod yn bwysig iawn bod yn wylaidd a pheidio â chymryd yn ganiataol bod gennych yr holl atebion eich hun a derbyn bod ffyrdd gwahanol o fynd i'r afael â rhai o'r problemau hyn.'

Myfyriodd un arall a gyfwelwyd ar y cysylltiad rhwng bod yn wylaidd a gweithio'n gydweithredol:

'Mae angen i chi deimlo yn eich calon mai cydweithio yw'r peth iawn i'w wneud, ac maen nhw'n dweud yn aml bod angen i chi adael eich ego wrth y drws, dyw hyn ddim yn ymwneud â bod yn iawn drwy'r amser, dyw hyn ddim yn ymwneud â chi'n cael y gorau i'ch sefydliad, mae'n ymwneud â gwneud y peth gorau i bawb, i'r system. Felly mae angen i chi gael meddwl agored i newid a pheidio â chael eich gyrru gan ego, mae angen i chi ddeall bod gan bawb anghenion gwahanol, safbwyntiau gwahanol, ac mae angen i chi eu parchu, felly mae angen i chi fod yn datblygu perthnasoedd cadarn.'

Roedd pawb a gyfwelwyd wedi bod ag uwch swyddi ac wedi arwain gwaith arwyddocaol ar newid systemau, ond roeddent yn dangos gwyleidd-dra yn gyson fel gwerth sylfaenol. Mae hyn yn dangos pwysigrwydd arweinyddiaeth wasgaredig fel model pwerus ar gyfer newid systemau. Fel y dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd:

'Rwyf wastad wedi annog eraill i arwain. Rwyf bob amser eisiau i rywun wneud yn well na fi. Rwyf wedi dweud erioed, rwy'n siŵr y bydd rhywun arall yn ei wneud yn llawer gwell na fi, ond nes eu bod yn ymddangos, neu bod yr amser ganddyn nhw, byddaf yn parhau i ddal ati, a cheisio helpu. Dyna'r cyfan y gallaf ei wneud.'

Myfyriodd un arall a gyfwelwyd mewn modd tebyg ar sut y mae arweinwyr systemau da yn gweithio 'er budd pawb' yn hytrach na phorthi eu ego eu hunain:

'[Does dim] llawer o le i egos mewn gwir arweinyddiaeth system. Gan nad oes un endid [yn dominyddu] - os oes angen cydlynu mwy nag un sefydliad, neu fwy nag un sector, gweithred ar y cyd ydyw, ymrwymiad i lwyddiant. Felly i mi, nid yw arweinwyr systemau yno er mwyn cael y clod eu hunain. Mae nhw yno er budd pawb, cyd-fudd.'

Roedd y thema gwyleidd-dra yn gysylltiedig â gwerth arall a ddaeth i'r amlwg ar draws y cyfweiliadau, a oedd yn canolbwyntio ar bwysigrwydd dysgu gan eraill yn gyson. Roedd meddwl agored a pharodrwydd cyson i arbrofi gyda dulliau newydd a dysgu o gamgymeriadau yn cael eu gwerthfawrogi'n fawr:

'Os nad yw pethau'n mynd yn iawn mewn un cyfarfod, rwy'n mynd yn ôl, rwy'n meddwl beth allwn i ei wneud yn wahanol. Rwy'n rhoi cynnig ar ddull gwahanol. Ac yna fe ddof ati o ongl wahanol' ac fe ddywedon nhw, 'Wyddoch chi, mae pob un ohonom ni weithiau'n cael pethau'n anghywir, a sut rydyn ni'n cefnogi ein gilydd? A sut rydyn ni'n dysgu o hynny?'

Argymhellodd un arall a gyfwelwyd y dylid addasu egwyddorion 'methu'n gyflym a dysgu', gan nodi:

'Y dull iechyd cyhoeddus yw rhoi cynnig ar bethau, dysgu oddi wrthynt a gwneud yn well. [...] Dydyn ni ddim yn ceisio methu, ond os ydyn ni'n methu, mae angen i ni ddysgu o hynny.'



Fodd bynnag, cafodd pwysigrwydd dysgu gan eraill ei osod yng nghyd-destun yr angen am gymhelliant sylfaenol cryf, rhywbeth yn eu gyrru, er mwyn ysgogi newid ehangach yn effeithiol:

'Mae pawb dw i wedi cael y fraint o siarad â nhw, bod gyda nhw, wedi dysgu rhywbeth i mi neu maen nhw wedi gwneud gwahaniaeth, a dwi jyst yn meddwl waw, gwych. Da iawn! Sut alla i ddysgu oddi wrthot ti ac ati? Dw i'n credu bod cael pobl i gredu bod yr hyfforddiant maen nhw wedi'i gael wedi eu galluogi i wneud yr hyn maen nhw'n gallu ei wneud. Ond mae angen iddyn nhw hefyd gael, rwy'n amau, rhywbeth bach ychwanegol, rheswm arall i'w helpu i wneud hynny.'

Er mwyn ysgogi newid yn llwyddiannus, pwysleisiodd y rhai a gyfwelwyd fod angen amynedd a gwyleidd-dra yn anad dim, wrth gyfuno llawer o briodoleddau eraill arweinwyr systemau effeithiol a nodir uchod:

'Amynedd, mae'n waith anodd ac yn aml dydych chi ddim yn cael gwobr am eich ymdrechion mewn cyfnod byr, mae'n ymddangos eich bod chi newydd ddechrau creu ffordd gydweithredol o feddwl, felly mae angen i chi fod yn amyneddgar, mae angen i chi fod yn benderfynol, mae angen i chi fod yn gadarn.'

Pwysleisiodd y rhai a gyfwelwyd y 'fraint' yr oeddent yn ei themlo yn gwneud y gwaith y maent yn ei wneud, a sut yr oedd hyn eu cymell yn eu gwaith fel arweinwyr systemau:

'Y fraint o weithio ym maes tegwch iechyd, gwybod mai beth rydych chi'n ei wneud bob dydd yw ceisio creu byd tecach. Mae'n fraint. Felly mae wir yn eich ysgogi.'

3.5 Heriau i arweinyddiaeth systemau effeithiol

Gofynnwyd i'r rhai a gyfwelwyd am eu barn ar yr heriau i arweinyddiaeth systemau. Yr heriau a nodwyd dro ar ôl tro gan y rhai y'u cyfwelwyd oedd yr amgylchedd gwleidyddol, cyllid ac amserlenni, a syndrom y ffugiwyr.

3.5.1 Amgylchedd gwleidyddol

Daeth yr her o sicrhau newid systemau mewn amgylchedd gwleidyddol i'r amlwg fel thema gref o'r cyfweiliadau.

Tynnwyd sylw gan un o'r rhai a gyfwelwyd at ddiffyg ysgogiadau yn y system iechyd cyhoeddus i ddylanwadu ar bolisi cyllidol i wella anghydraddoldebau:

'Mae'r system iechyd cyhoeddus yn un rhan fach o'r dylanwad ar iechyd y boblogaeth, o ystyried goruchafiaeth dylanwad gwleidyddol, polisi cyllidol, beth sy'n digwydd o ran tlodi ac anghydraddoldebau. Nawr, wrth gwrs, dylai'r system iechyd cyhoeddus fod yn dylanwadu ar hynny i leihau tlodi a lleihau anghydraddoldebau, ond ychydig iawn o ddylanwad, os o gwbl, sydd gan y rhan fwyaf o'r system iechyd cyhoeddus dros bethau fel polisi cyllidol.'

Ategwyd hyn gan un arall a gyfwelwyd, a bwysleisiodd fod newid systemau yn gofyn am gyllid ac ewyllys wleidyddol, a all fod yn her:

'Rydym wedi datblygu sylfaen dystiolaeth, ac rwy'n eithaf hyderus yn y sylfaen dystiolaeth honno [...] Nawr mae angen ewyllys, ewyllys wleidyddol, mae angen adnoddau arnom.'

Roedd bod yn ymwybodol o'r sefyllfa wleidyddol ehangach, er enghraifft, o ran adegau priodol i eiriol a thargedu anghenion gweinidogion penodol, yn cael eu cyflwyno fel ffordd o fynd i'r afael â'r heriau o weithio mewn amgylchedd gwleidyddol:

'Rwy'n sôn llawer am dactegau oherwydd mae llawer o hyn yn ymwneud â gwybod pryd i fwrw ymlaen, pryd i ddal yn ôl [...] a gwybod, os gallwch chi fyth wybod, beth sy'n mynd ymlaen ym meddwl y gweinidog, beth sy'n digwydd ym meddwl y gweinidog o ran ein agenda?'

3.5.2 Cyllid ac amserlenni

Trafodwyd cyllid mewn tua hanner y cyfweiliadau, gyda'r rhai a gyfwelwyd yn pwysleisio pwysigrwydd cefnogaeth ariannol i yrru newid. Trafododd un o'r rhai a gyfwelwyd sut y mae'r system yn parhau i weithredu yng nghyd-destun diffyg ariannol sylweddol, gan ei gwneud yn anodd cyflawni'r symudiadau yn y system tuag at waith atal:

'Yn y cyd-destun hwnnw [o ddiffyg ariannol], sut rydych chi'n sicrhau symudiad tuag at waith atal, ymyrraeth gynnar?'

Pwysleisiodd un arall a gyfwelwyd sut y mae ymyriadau'n ymwneud â newid ynghlwm wrth hyd y cyllid y maent yn ei gael, sy'n golygu bod systemau cyllido yn tueddu i arwain at lenwi bylchau tymor byr yn y system yn hytrach na hwyluso newid cynaliadwy a hirdymor mewn systemau. Roedd yn eiriol dros y dull arall:

'Peidiwch â chyllido bylchau [...] Ariannwch ymyriadau a ffyrdd o weithio sy'n dangos sut y byddech chi'n gweithio gyda'ch gilydd mewn rhaglen newid yn hytrach na bwydo system nad yw'n gynaliadwy.'

Dywedwyd bod ymgorffori dulliau newydd o weithio mewn ffordd gynaliadwy yn osgoi angen cyson am **'bwmpio arian i mewn i'r system'**.

Yn gysylltiedig â'r heriau cyllido a amlinellwyd gan y rhai a gyfwelwyd roedd y swm sylweddol o amser y dywedwyd bod ei angen i greu, ymgorffori a monitro newid parhaol i systemau:

'Mae newid systemau yn cymryd blynyddoedd. Nid mater o gwblhau prosiect blwyddyn neu ychydig flynyddoedd yw e, mae'n waith hirdymor y mae angen i chi ei wneud.'

Felly, dadleuodd llawer o'r rhai a gyfwelwyd, er mwyn newid systemau go iawn, na fydd amserlenni byr yn arwain at y canlyniadau a ddymunir:

'Ni all hyn fod yn ddull technocratig lle rydych chi'n dweud bod gennym ni bedwar mis neu bythefnos neu hyd yn oed dair blynedd i wneud rhywbeth.'

3.5.3 Syndrom y ffugiwr

Mae is-thema derfynol yr heriau i arweinyddiaeth systemau effeithiol yn cynnwys syndrom y ffugiwr; y syniad nad yw llwyddiant rhywun yn gwbl haeddiannol neu nad yw wedi'i gyflawni drwy ymdrech neu sgiliau rhywun. Soniodd nifer o'r rhai a gyfwelwyd am hyn, gan ddisgrifio teimlo'n ansicr o'u hunain, yn enwedig yn gynnar yn eu gyrfaedd. Fel y dywedodd un o'r rhai a gyfwelwyd:

'Dw i wastad wedi teimlo y byddai rhywun yn fy nharo ar fy ysgwydd a dweud, dere mlaen, mae pawb yma yn gwybod nad wyt ti'n perthyn. Well i ti fynd.'

Rhannodd un arall a gafodd ei gyfweld ei deimladau gan ddweud nad oedd yn credu ei bod yn anarferol cael ychydig o syndrom y ffugiwr, gan awgrymu efallai mai fel hyn y mae pethau mewn lleoliad systemau cymhleth lle mae ansicrwydd sylweddol o ran gwybodaeth a champau gweithredu:

'Alla i ddim dychmygu gwneud swydd lle rydych chi'n teimlo bod gennych chi'r wybodaeth ar gyfer popeth.'

Roedd dimensiwn rhywedd hefyd yn gyffredin yng nghanfyddiadau'r cyfweiliadau, gan awgrymu bod syndrom y ffugiwr yn effeithio'n benodol ar fenywod:

'Mae hwn yn un cyffredin iawn ymysg menywod [...] Fe wnes i fwynhau ysgrifennu'r llyfr mewn gwirionedd. Ond roeddwn i wir yn teimlo fel twyllwr. Pwy oeddwn i i ysgrifennu llyfr?'

Aeth ymlaen i roi cyngor doeth:

'Mae gennym gymdeithas hynod batriarchaidd o hyd [...] Yr un peth rwy'n ei ddweud yn aml pan fyddaf yn siarad â phobl ifanc yw [...] os ydych chi'n dilyn eich angerdd ... does neb yn dwyllwr o ran ei angerdd ei hunan. [...] Roedd gan berson arall gyngor da hefyd ar gyfer ymdrin â syndrom y ffugiwr: "Felly mae angen i chi oresgyn y teimlad hwnnw a'i wneud yn rhan o'r broses, bydd wastad yno. Pan 'dych chi'n dechrau edrych ar eraill gan wybod eu bod nhw hefyd yn mynd drwyddo fe yna mae'r teimlad mai chi yw'r un sy'n wahanol yn pylu.'

Pwynt allweddol, a fynegwyd gan yr un terfynol i gael ei gyfweld, arbenigwr yn ei faes, yw y gall effeithio ar unrhyw un, ar wahanol gamau yn eu gyrfa:

'Dw i wastad yn teimlo, ydw i'n gwybod digon? A ddylwn i fod yma? Oes 'na rywun gwell? Dydych chi byth yn siŵr, ond rydych chi'n gwneud yr hyn allwch chi ei wneud. Dw i bob amser yn teimlo'n bryderus. A dw i'n ymdrechu'n galed iawn i annog pobl, os oes ganddyn nhw'r wybodaeth, os ydyn nhw'n ymgysylltu, os oes ganddyn nhw'r angerdd, yna mae'n wych. Ewch ati i'w wneud, a'i wneud yn well.'

4. Trafodaeth

Nod yr ymchwil oedd cael cipolwg ar y sgiliau arweinyddiaeth sydd eu hangen i newid systemau ym maes iechyd cyhoeddus. Gan ddwyn ynghyd ganfyddiadau'r adolygiad llenyddiaeth a chyfweliadau gydag arweinwyr systemau, rydym yn amlinellu pedair nodwedd allweddol arweinyddiaeth.

4.1 Gweld y darlun ehangach a dewis dulliau gweithredu addas

Dangosodd yr ymchwil fod y gallu i weld y darlun ehangach yn arbennig o bwysig ar gyfer arweinyddiaeth systemau ym maes iechyd cyhoeddus oherwydd yr angen i bartneriaid amrywiol weithio tuag at nodau cyffredin. Mae angen y gallu ar arweinwyr systemau i gyfleu'r darlun ehangach i helpu i feithrin cydlyniant a ffocws hirdymor ar draws ystod eang o ffactorau, yn ogystal â grymuso eraill i weld a deall eu rôl yn y system ehangach.

Cyflwynwyd mapio systemau fel ffordd ddefnyddiol o gael dealltwriaeth ddyfnach o'r broblem, i gydnabod y pwyntiau ble mae angen ymyrraeth, a nodi'r dulliau y gellid eu defnyddio i newid y system.

Dangosodd y llenyddiaeth a'r cyfweliadau nad oes ffordd 'gywir' o fynd i'r afael â newid systemau. Dywedwyd bod gan y ddau ddull, o'r bôn i'r brig ac o'r brig i'r bôn, rinweddau. Nid ydynt yn annibynnol ar ei gilydd a gellir eu cyfuno i gael yr effaith fwyaf. Er ei fod yn seiliedig i raddau ar ddewis, dangoswyd bod dewis rhwng canolbwyntio ar faterion sengl neu weithio ar draws sawl maes ar yr un pryd i sbarduno newid i systemau yn dibynnu ar ffactorau cyd-destunol ehangach fel y dirwedd wleidyddol a chyllidol.

Mae hyn yn golygu mai sgil allweddol arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus yw gallu deall ac asesu cyflwr y system, cymhellion y bobl a'r sefydliadau sy'n ffurfio'r system honno, a'r amgylchedd gwleidyddol a chyllidol ehangach i bennu'r dull mwyaf priodol ac effeithiol ar gyfer y nod neu'r mater penodol ar yr adeg benodol honno.

4.2 Cydweithio effeithiol a chroesi ffiniau

Thema allweddol a gododd o'r llenyddiaeth a'r cyfweliadau oedd y gofyniad i arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus weithio o fewn a thu allan i'w sefydliadau a meithrin cydberthnasau cydweithredol er mwyn sicrhau newid – y cyfeirir ato hefyd fel 'croesi ffiniau'. Roedd meithrin perthnasoedd ar draws ffiniau sefydliadol a buddsoddi amser wrth ddatblygu rhwydweithiau yn galluogi arweinwyr systemau i ddod â phobl gyda nhw ar y daith newid systemau, er nad oedd ganddynt awdurdod traddodiadol drostynt. Dywedwyd hefyd bod rhwydweithiau yn werthfawr ar gyfer gweithredu fel seinfyrddau a darparu cefnogaeth.

Roedd cyfatebiaeth rhwng y rhinweddau a amlinellwyd fel y rhai sy'n bwysig ar gyfer croesi ffiniau'n effeithiol a'r rhai a nodwyd yn y llenyddiaeth, gan gynnwys parch, gonestrwydd, didwylledd, goddefgarwch, agosrwydd, dibynadwyedd a sensitifrwydd.¹⁶ Rhaid i arweinwyr systemau ddefnyddio eu sgiliau rhwydweithio yn effeithiol i ddylanwadu ar eraill i ymuno a sbarduno newid i systemau. Canfuwyd bod meithrin a chynnal perthnasoedd a dysgu bod yn wydn yn wyneb trosiant a newid yn ddaliadau allweddol o ran arweinyddiaeth systemau yn y dirwedd hon. Sgil bwysig a nodwyd yn y cyfweliadau oedd y gallu i wrando ar safbwyntiau pobl eraill a'u gwerthfawrogi i gydbwyso safbwyntiau ac anghenion rhanddeiliaid sy'n gwrthdaro weithiau.

4.3 Grymuso eraill i arwain, gan adeiladu ar y cysyniad o arweinyddiaeth wasgaredig

Nodwyd y gallu i ysbrydoli a datblygu arweinwyr gwasgaredig ar draws ffiniau sefydliadol fel sgil allweddol o ran arweinyddiaeth systemau. Mae angen i arweinwyr systemau allu ysgogi rhanddeiliaid a allai fod â safbwyntiau gwahanol er mwyn cyd-fynd â'u gweledigaeth ac adeiladu 'clymblaid barod (coalition of the willing)'.^{15(t7)}

Roedd dibyniaeth ar fodel arweinyddiaeth wasgaredig yn nodwedd amlwg o arferion arweinyddiaeth y rhai a gyfwelwyd. Roedd hyn yn gysylltiedig â'r ffaith nad oedd llawer o arweinwyr y systemau yn diffinio'u hunain fel 'arweinydd systemau' a llawer yn teimlo nad oeddent yn arbenigwyr yn eu maes.

Ar yr un pryd, teimlai'r rhai a gyfwelwyd ei bod yn hanfodol bwysig bod gwaith newid systemau yn cael ei ategu gan dystiolaeth gref, yn enwedig er mwyn sicrhau hygrededd a darbwylllo eraill o'r angen am newid. Roedd arweinyddiaeth wasgaredig yn caniatáu i arweinwyr systemau ddibynnu ar safbwyntiau ac arbenigedd eraill a'u hysgogi, gan ddefnyddio hyn i lenwi bylchau.

Dangosodd yr ymchwil fod gofyn i arweinwyr systemau ym maes iechyd cyhoeddus rymuso tuag i fyny (er enghraifft i weinidogion, uwch wleidyddion neu arweinwyr llywodraeth leol), yn ogystal ag at i lawr (er enghraifft i gydweithwyr iau, cymunedau, a sefydliadau eraill sy'n gweithio mewn mannau perthnasol).

4.4 Cynnal cymhellion a gwerthoedd sylfaenol cryf, gan gynnwys yr angen am wyleidd-dra a meddylfryd dysgu

Roedd yn amlwg bod pawb a gyfwelwyd yn cael ei sbarduno gan gymhelliant dwfn i wneud gwahaniaeth. Roedd y gallu i fynegi i eraill y gwerthoedd yr oeddent yn eu cysylltu â'u rolau arweinyddiaeth systemau yn eu galluogi i ddod â phobl gyda nhw a chreu gweledigaeth gyffredin i ysbrydoli newid.

Daeth gwerthoedd sy'n canolbwyntio ar werthfawrogi a derbyn safbwyntiau pobl eraill, bod â meddwl agored, yn ogystal â pheidio â bod ofn rhoi cynnig ar ddulliau newydd a dysgu o gamgymeriadau, yn glir yn y cyfweiliadau. Mae hyn yn ategu canfyddiadau o'r llenyddiaeth bod gallu dysgu, addasu a newid yn allweddol i arweinyddiaeth systemau da.¹⁰ Yn ogystal, roedd arweinwyr yn wirioneddol wylaidd o ran eu dull gweithredu, gan weithio 'er budd pawb' yn hytrach nag chyflawniad personol. Roedd y gwyleidd-dra hwn hefyd yn gysylltiedig â'u hawydd i ysbrydoli eraill i arwain (**gweler adran 4.3**).

Roedd y cymhellion a'r gwerthoedd hyn yn helpu arweinwyr systemau i barhau i weithio mewn amgylchiadau heriol. Roedd yr heriau a nodwyd yn cynnwys rhwystrau gwleidyddol, natur tymor byr cyllido wrth geisio sicrhau cynaliadwyedd newid systemau a'r ffaith bod gwir newid i systemau'n cymryd amser a bod angen amynedd i weld canlyniadau. Dywedodd llawer o'r rhai a gyfwelwyd fod syndrom y ffugiwr yn her bersonol iddynt.

Casgliad

Mae arwain y gwaith o newid systemau yn sgil hanfodol sydd ei hangen ym maes iechyd cyhoeddus; y gallu i ddylanwadu ar y rhai sy'n gwneud penderfyniadau ac ysbrydoli eraill i arwain newid a hwyluso hyn i ddigwydd. Nawr yn fwy nag erioed, gyda chyfyngiadau cyllidol a'r angen i symud systemau iechyd tuag at atal, mae cael y sgiliau arwain i ddod â phartneriaid ar y daith yn hanfodol. Ar lefel fyd-eang a chenedlaethol, mae angen i systemau ymateb i bryderon iechyd cyhoeddus cymhleth fel newid hinsawdd. Mae hyn yn golygu bod angen i arweinwyr iechyd cyhoeddus feddu ar y gallu i ddeall y darlun ehangach, i gyflwyno gweledigaeth ar sut y gall sectorau weithio gyda'i gilydd, a dod â'r sectorau hynny ynghyd i lunio a gweithredu datrysiadau ar y cyd.

Boed yn arwain ar lefel leol, rhanbarthol, cenedlaethol neu fyd-eang, mae sbarduno newid systemau yn sgil iechyd cyhoeddus craidd. Mae'r ymchwil hon yn diffinio nodweddion arweinwyr iechyd cyhoeddus sydd wedi llwyddo i sbarduno newid systemau. Rydym yn gobeithio y bydd yr adroddiad hwn yn annog datblygu'r nodweddion hyn ymysg arweinwyr y dyfodol.

Atodiad: Methodoleg y cyfweiliadau

Roedd y prosiect ymchwil hwn yn gydweithrediad rhwng Iechyd Cyhoeddus Cymru a Phrifysgol Wolverhampton i gael dealltwriaeth o'r sgiliau arweinyddiaeth sydd eu hangen i ysgogi newid systemau ym maes iechyd cyhoeddus.

Nodau a chwestiynau'r ymchwil

Diben yr ymchwil oedd rhoi trosolwg o arweinyddiaeth systemau o ran y dulliau a ddefnyddir gan arweinwyr wrth greu newid mewn systemau ym maes iechyd cyhoeddus a dylanwadu arnynt

Yn benodol, nod yr ymchwil oedd archwilio priodoleddau allweddol arweinwyr sy'n sbarduno newid systemau a deall y sgiliau sydd eu hangen i ysgogi newid. Wedi'i lywio gan yr adolygiad llenyddiaeth, drwy'r rhaglen cyfweiliadau, y cwestiynau a ofynnwyd oedd:

- Beth mae newid systemau yn ei olygu yng nghyd-destun iechyd cyhoeddus?
- Beth yw rôl 'arweinydd systemau' a beth yw ei ddealltwriaeth o newid systemau?
- Pa sgiliau, priodoleddau a nodweddion sydd eu hangen ar arweinwyr systemau iechyd cyhoeddus?

Cyfranogwyr

Canfuwyd cyfranogwyr a oedd yn arweinwyr dylanwadol ym maes iechyd cyhoeddus ac a oedd wedi bod yn rhan o ysgogi newid systemau. Dewiswyd cyfranogwyr yn seiliedig ar eu nodweddion o arwain ar draws maes eang o fewn iechyd cyhoeddus a oedd â phriodoleddau system, ac a oedd ag uwch swyddi ac yn brofiadol yn eu rôl. Cafwyd cynrychiolaeth o ystod eang o feysydd pwnc gan gynnwys gordewdra, atal trais, newid hinsawdd, tegwch rhwng y rhywiau ac anghydraddoldebau iechyd. Dewiswyd cyfranogwyr ar sail eu rôl fyd-eang neu eu profiad o arwain proses newid systemau o fewn cyd-destun Cymreig. Roedd cydbwysedd rhwng y rhywiau.

Fodd bynnag, un cyfyngiad oedd bod yr unigolion yn cael eu dewis a bu raid i ni wneud penderfyniad pragmatig i ganfod cyfranogwyr yn gyflym a fyddai'n gallu taflu goleuni ar y materion dan sylw.

Cyfweliadau

Cynhaliwyd cyfres o gyfweliadau ansoddol drwy Microsoft Teams a pharhaodd y cyfweliadau am tuag 1 awr yr un. Gwahoddwyd y cyfranogwyr i gymryd rhan mewn cyfweliadau drwy e-bost a chynhaliwyd y cyfweliadau rhwng mis Mawrth a mis Ebrill 2023. Recordiwyd y cyfweliadau drwy gyfleuster recordio Teams, ac yna cawsant eu trawsgrifio'n broffesiynol.

Cwestiynau'r cyfweliadau

Cafodd yr amserlen gyfweld ei llunio gan y tîm ymchwil. Rhoddodd yr amserlen gyfweld gyfle i ni addasu'r cwestiynau yn dibynnu ar ymateb y rhai a holwyd, a chaniatáu hefyd ar gyfer dealltwriaeth ddyfnach o rolau, sgiliau a meddylfryd yr unigolion hyn.

Dadansoddiad

Trawsgrifiwyd recordiadau digidol y cyfweliadau ac yna cawsant eu mewnfario i feddalwedd dadansoddi Nvivo. Cafodd y prif themâu, yn deillio o'r trawsgrifiadau eu nodi yn Nvivo gan y prif ymchwilydd ac yna eu trafod a'u mireinio ymhellach gan y tîm cyfan.

Ystyriaethau moesegol

Cofnodwyd y cyfweliadau at ddibenion trawsgrifio a dadansoddi, rhoddodd y cyfranogwyr ganiatâd gwybodus, a chadarnhawyd ar ddechrau'r cyfweliad eu bod yn hapus i gael eu hadnabod yn yr ymchwil. Cafwyd cymeradwyaeth foesegol gan Bwyllgor Moeseg Cyfadran y Celfyddydau, Busnes a Gwyddorau Cymdeithasol Prifysgol Wolverhampton.



GIG
CYMRU
NHS
WALES

Iechyd Cyhoeddus
Cymru
Public Health
Wales

**Gweithio gyda'n
gilydd i greu
Cymru iachach**

**Working
together for a
healthier Wales**

- 1 Academi Gwyddorau Iechyd Canada ac Academi Gwyddorau Meddygol y DU. (2020). (2020). **Systems-based approaches in public health: where next?**. Ottawa: Academi Gwyddorau Iechyd Canada.
- 2 Stalter, A.M., Phillips, J.M., Ruggiero, J.S., Scardaville, D.L., Merriam, D., Dolansky, M.A., Goldschmidt, K.A., Wiggs, C.M. a Winegardner, S. (2017) **A Concept Analysis of Systems Thinking**. In *Nursing forum*, 52(4), 323-330).
- 3 Swyddfa Llywodraeth y DU dros Wyddoniaeth. (2007). (2007). **Tackling Obesities: Future Choices – Project Report**. Llundain: Llywodraeth y DU.
- 4 Davidson, S., a Morgan, M. (2018). **Systems Change Framework**. Tasmania: Sefydliad Sax.
- 5 McKinsey & Company. (2021). **New allies: How governments can unlock the potential of social entrepreneurs for the common good**. Efrog Newydd: McKinsey & Company.
- 6 Hagel, J., a Mortensen, G. (2018). **Systems Leadership and Platforms: How to mobilize people to transform systems and build the platforms to scale these efforts**. Genefa: Fforwm Economaidd y Byd.
- 7 Berta, W., Virani, T., Bajnok, I., Edwards, N. and Rowan, M. (2014). **Understanding whole systems change in health care: insights into system level diffusion from nursing service delivery innovations—a multiple case study**. *Evidence & Policy*, 10(3), 313-336.
- 8 Kiekens, A., Dierckx de Casterlé, B., a Vandamme, A.M. (2022). **Qualitative systems mapping for complex public health problems: A practical guide**. *PloS one*, 17(2), p.e0264463.
- 9 Nobles, J., Wheeler, J., Dunleavy-Harris, K., Holmes, R., Inman-Ward, A., Potts, A., Hall, J., Redwood, S., Jago, R., a Foster, C. (2022). **Ripple effects mapping: capturing the wider impacts of systems change efforts in public health**. *BMC Medical Research Methodology*, 22(1), 1-14.
- 10 Dreier, L., Nabarro, D., a Nelson, J. (2019). **Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change**. Caergrawnt: Ysgol Harvard Kennedy.

- 11 West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T. a Lee, A. (2015). **Leadership and leadership development in health care: the evidence base.** Llundain: Cronfa'r Brenin.
- 12 Walsh, N., a de Sarandy, S. (2023). **The practice of collaborative leadership: Across health and care services.** Llundain: Cronfa'r Brenin.
- 13 Bolden. R. (2020). **Systems Leadership: Pitfalls and possibilities.** Bryste: Prifysgol Gorllewin Lloegr.
- 14 Adran Diogelwch Ynni a Sero Net a'r Adran Busnes, Ynni a Strategaeth Ddiwydiannol. (2023). **Systems Leadership Guide for civil servants.** Llundain: Llywodraeth y DU.
- 15 Timmins, N. (2015). **The practice of system leadership: Being comfortable with chaos.** Llundain: Cronfa'r Brenin.
- 16 Williams P. (2002). **The Competent Boundary Spanner.** *Public administration*, 80(1), 103-124.
- 17 Bennett, N., Wise, C., Woods, P.A., a Harvey, J.A. (2003). **Distributed Leadership: A Review of Literature.** Llundain: Y Coleg Cenedlaethol ar gyfer Arweinyddiaeth Ysgolion.
- 18 Camburn, E., Rowan, B., a Taylor, J. (2003). **Distributed Leadership in Schools: The Case of Elementary Schools Adopting Comprehensive School Reform Models.** *Educational evaluation and policy analysis*, 25(4), 347-373.
- 19 Harris, A., a DeFlaminis, J. (2016). **Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities.** *Management in Education*, 30(4), 141-146.
- 20 García-Carreño, I.V. (2021). **Distributed Leadership: A Bibliometric Analysis Using Scopus Database (1981-2020).** *European Educational Researcher*, 4(2), 227-249.
- 21 Frangieh, C., a Yaacoub, H. (2017). **A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices.** *Journal of Global Responsibility*, 8(2) 281-299.

