

# Trafod Gwelliant

## Podlediad Gwelliant Cymru

**Pennod: 'Ffordd Toyota'**

**Cyflwynydd: Sarah Patmore**

**Gwestai: Nick Pearn**

**Dyddiad rhyddhau: Dydd Mawrth 27 Medi 2022**

**Hyd y sain: 40:37**

**[Sain yn dechrau]**

[00:00]

**Cyflwyniad**

[00:44]

**Sarah Patmore:** Sarah Patmore ydw i. Dwi'n gweithio ar amrywiaeth eang o brosiectau gwella ledled Cymru a dwi wedi cael y cyfle i weithio gyda chydweithwyr o Ganolfan Rheolaeth Ddarbodus Toyota nifer o weithiau dros yr ychydig flynyddoedd diwethaf.

Roeddwn i eisiau recordio'r podlediad yma er mwyn rhannu'r profiadau hynny a rhannu ychydig o'r hyn rydyn ni wedi'i ddysgu. Mae'n bleser gen i sgwrsio gyda Nick Pearn heddiw, Prif Arbenigwr gyda Chanolfan Rheolaeth Ddarbodus Toyota sydd wedi'i lleoli yng Nglannau Dyfrdwy yng ngogledd Cymru.

Cyfarfu Nick a fi gyntaf yng nghanol y pandemig COVID pan wnaethon ni gydweithio ar brosiect gwella labordy. Ers hynny, rydyn ni wedi bod mewn cysylltiad rheolaidd i drafod sut y gallai'r egwyddorion darbodus sydd wrth wraidd "Ffordd Toyota" gefnogi rhai o'r heriau mae GIG Cymru yn mynd i'r afael â nhw.

Yn y bôn, mae'r darnau amrywiol o waith mae Nick a gweddill Tîm Toyota wedi ein helpu ni gyda nhw i gyd wedi bod yn gysylltiedig â gwella effeithlonrwydd prosesau. Er enghraifft, roedd y prosiect cyntaf yn canolbwyntio ar gyflawni targed amser gweithredu o 12 awr neu lai ar gyfer y samplau COVID cyfaint uchel oedd yn cael eu profi yn ein labordai microbioleg.

A gwelodd y labordy, a weithiodd yn agos gyda ni ar y prosiect hwn, welliant sylweddol o 43%. Felly, Nick, diolch i chi am ymuno â ni. A gawn ni ddechrau gyda chi yn cyflwyno'ch hun a pham roeddech chi eisiau ymuno â mi ar bennod heddiw?

[02:18]

**Nick Pearn:** Wel, diolch, Sarah, am fy ngwahodd i heddiw. Felly fel rydych wedi dweud yn barod, fy enw i yw Nick Pearn. Dwi wedi gweithio i Toyota ers 17 mlynedd, sy'n swnio fel amser hir. A phan wnes i gyfrif cynt, mae'n 14 mlynedd yn hirach nag ydw i wedi gweithio yn unrhyw le arall, sy'n gofyn cwestiwn am yr hyn sydd mor dda am weithio i Toyota.

Dwi'n meddwl mai'r ateb dwi wedi'i feddwl a'i rannu â llawer o lechyd Cyhoeddus Cymru yw eu bod nhw'n buddsoddi ynddon ni'n barhaus. Felly dwi dal yn datblygu, yn dal i gael fy hyfforddi gan Toyota, nid yn unig yn yr adnoddau rydyn ni'n eu defnyddio i wella prosesau, ond yn yr un modd set o ymddygiadau a ffordd o ymddwyn. Fe wnaethon ni ddysgu'n eithaf cynnar mai un o'r egwyddorion mae Toyota yn sefyll yn gadarn iawn y tu ôl iddyn nhw yw awydd i gyfrannu at gymdeithas. A phan rydyn ni wedi gofyn sut y gallwn wneud hynny, dydyn ni ddim wedi cynnig llawer o opsiwn gwell na gweithio gyda gwasanaethau ieuchyd.

Felly o gymryd yr hyn rydyn ni wedi'i ddysgu dros gyfnod hir ac anghenion gwirioneddol sy'n bodoli yn eich byd, mae'n teimlo fel partneriaeth naturiol i ni, dwi'n meddwl.

[03:39]

**Sarah Patmore:** Ac rydyn ni yn ddiolchgar iawn amdano ac yn wirioneddol awyddus i archwilio rhai o'r heriau hynny sy'n bodoli yn ein byd ychydig ymhellach. Sut ydych chi'n meddwl y gall Toyota a'r egwyddorion ein helpu ni go iawn?

A oes unrhyw siawns y gallwch gynnig crynodeb cyflym, lefel uchel o waith Canolfan Rheolaeth Ddarbodus Toyota a'r egwyddorion sy'n llywio'r gwaith rydych yn ei wneud i'n gwrandawyr?

[04:03]

**Nick Pearn:** Dwi'n hoffi eich dewis o eiriau, Sarah, oherwydd eich bod wedi gwybod hyn ers tro bellach, a dwi'n meddwl o gael y cyfle, y bydden ni'n siarad drwy'r dydd am Toyota. Ac yn rhannol mae hynny oherwydd ein bod ni'n falch iawn o'r hyn rydyn ni'n ei wneud.

Felly wrth feddwl am y cwestiwn hwnnw, mae'n debyg ei bod hi'n haws dweud beth nad yw TPS a ffordd Toyota. Felly efallai i'r bobl sy'n gwrandao. TPS yw'r System Cynhyrchu Toyota - set o adnoddau, sef pethau fel gwaith safonol.

Os ydyn ni wedi cael beirniadaethau, bydd pobl yn dweud ei fod yn ymwneud â gwneud i bobl ymddwyn fel robotiaid a bod pawb yn gwneud yr un peth. Yr hyn rydyn ni yn ei ddweud yw, na, nid yw'n ymwneud â hyn mewn gwirionedd. Yr hyn sydd dan sylw yw darganfod gwastraff ac aneffeithlonrwydd a chael strwythur neu fframwaith sy'n ddigon cryf i sicrhau eu bod yn cael eu dileu, nid yn unig i'r bobl sy'n eu darganfod, ond i bawb sy'n gweithio i'r sefydliad. Roedd fy nghefnidir yn y gadwyn gyflenwi, felly yr un derminoleg a glywn dro ar ôl tro yw "jyst mewn pryd". Dwi bob amser yn canfod fy hun yn dweud nad yw "jyst mewn pryd" yn ymwneud â chael dim rhestr eiddo, mae'n ymwneud â chreu llifoedd llyfn, parhaus.

Ac os ydyn ni'n defnyddio terminoleg fel hon, dwi'n meddwl y byddai pawb yn gallu gweld sut y gall hyn fod o fudd mewn lleoliad gofal iechyd hefyd. Os ydyn ni'n sôn am dŷ TPS, dim ond un piler arall nad ydyn ni wedi sôn amdano, sef "ansawdd adeiledig".

Os caiff ei gamddehongli, mae pobl yn siarad am fethu â gwneud camgymeriadau. Nawr, mae hyn yn rhoi'r argraff bod camgymeriad yn beth drwg, lle mewn gwirionedd, mae llawer o'r hyn a wnawn yn Toyota yn ymwneud â chymryd neu greu amgylchedd lle mae camgymeriadau'n cael eu hystyried yn bethau cadarnhaol a chyfleoedd dysgu y gallwn eu defnyddio i wella ein hunain.

Felly fel dwi'n dweud, mae'n debyg y gallai fod wedi mynd ymlaen drwy'r dydd, ond gobeithio bod hynny'n rhoi blas i bobl o'r math o bethau mae Toyota yn meddwl amdany'n nhw.

[06:39]

**Sarah Patmore:** Perffaith. Dwi'n meddwl mai un o'r pethau sy'n arbennig o ddiddorol yw'r pwynt olaf a wnaethoch am gamgymeriadau sef y cyfle i ddysgu. Ac mae hynny'n rhywbeth diddorol iawn i ni yn y GIG, dwi'n meddwl. Oherwydd er bod hynny'n gwbl bwysig i ni a'i fod yn rhywbeth y bydden ni'n ei ddweud, yn un o'n hegwyddorion yn yr un modd, rydyn ni'n gweithredu mewn amgylchedd gwrth risg lle byddai angen inni leihau nifer y camgymeriadau a dysgu'n gyflym iawn.

Felly'r rheswm pam roedden ni eisiau gweithio gyda Toyota, yn enwedig ar anterth y pandemig pan oedden ni'n wynebu'r her brofi COVID yn y labordai, oedd mai'r labordai yn gyntaf oll, mae'n bwysig dweud hynny ar gyfer y prosiect cyntaf un y buon ni'n cydweithio arno, sefydlodd y labordy brawf newydd sbon ar gyflymder, ac roedd eu ffocws ar ansawdd, y broses o'r ansawdd uchaf y gallen nhw ei rhoi ar waith. Ac roedd yn broses wych o ansawdd uchel iawn.

Ond wrth i nifer y samplau oedd yn glanio yn y labordai gynyddu mor gyflym fel y dechreuodd proses o ansawdd uchel iawn ddangos bod enillion effeithlonrwydd y gellid eu gwneud yno.

Felly roedd angen inni beidio â chyfaddawdu ar ansawdd, ond cynyddu effeithlonrwydd, ac roedd angen inni wneud hynny'n gyflym iawn. A'r hyn a welon ni yn y labordy oedd y potensial i ni ddefnyddio rhai o'r methodolegau proses llinell gynhyrchu roedden ni'n meddwl y gallech ddod â'r arbenigedd hwnnw mewn gwirionedd.

Felly roedden ni eisiau arbenigwyr darbodus a meddylion ni am Toyota. Ac yna pan ddechreuon ni gael sgysiau gyda chi, dim ond i nodi pwynt a wnaethoch yn gynharach ynghylch ymgysylltu â'r gymuned a sut y gallech chi wneud daioni yn y byd, roeddech chi'n awyddus iawn i weithio gyda ni, a oedd yn wych i ni.

Felly, elfen bwysig o'ch proses, dwi wedi dysgu, yw'r ymweliad cychwynnol. Ac roeddwn i'n meddwl tybed pam mae hynny'n bwysig i'r broses? Ac a allwch chi gofio beth oedd eich argraffiadau cyntaf pan aethoch chi i'r labordy yng ngogledd Cymru am y tro cyntaf?

[08:45]

**Nick Pearn:** Gallwn, yn sicr. Rydych chi wedi cyffwrdd â rhywbeth pwysig iawn, sef “ewch i weld, edrychwch”, a dwi'n meddwl yn ôl at yr hanner diwrnod pan ymwelon ni â'r labordy gyntaf yng ngogledd Cymru, a byddwch wedi gweld nad ydyn ni'n wyddonwyr biofeddygol.

Doedden ni ddim yn deall llawer o'r hyn oedd yn digwydd, ond allwn ni ond helpu pobl lle gwelwn ryw ffordd y gellir cymhwyso egwyddorion Toyota. Yr hyn a welson ni wrth ddod drwy'r drws oedd grŵp o wyddonwyr yn gwneud ymdrech o 120% yn ôl pob tebyg ac yn dal i gael trafferth i gyflawni capasiti.

Nawr, ar ôl i ni ddod dros ein bwloch technegol mewn gwybodaeth, does dim angen i ni ddeall sut mae'r profion gwyddonol eu hunain yn gweithio. Ond mae gennyn ni rai adnoddau sy'n ein galluogi i ddechrau gweld popeth a wnawn fel proses a'r pethau a oedd yn sefyll allan i ni lle'r oedd rhywfaint o amrywiad yn y broses.

Mae hyn yn rhywbeth rydyn ni yn edrych amdano mewn Rheolaeth Ddarbodus a rhywle mae cyfleoedd yn bodoli. Yn bendant roedd 'na lefel o farweidd-dra. Nawr mae hyn yn amlygu ei hun fel profion sydd mewn gwahanol gamau o'u cwblhau, ond yn aros am broses arall. Ar yr un pryd gwelon ni amser aros a gallen ni siarad yn helaeth iawn am wahanol fathau o wastraff. A soniais yn gynharach mai un o'n hamcanion yw dileu gwastraff. Unwaith y byddwn yn gweld amseroedd aros, mae pobl yn aros am beiriannau neu beiriannau yn aros am bobl.

Roedden ni'n hyderus, os dim byd arall, y bydden ni'n gallu cynyddu capasiti'r broses honno. Felly yr hyn a ddechreuodd yn ôl pob tebyg fel ofn haniaethol, oherwydd ein bod yng nghanol pandemig, roedd labordy a oedd yn prosesu samplau pwysig iawn tra ar bapur roedd yn swnio fel y dylai Toyota allu helpu yn y sefyllfa hon.

Ar ôl gweld â'n llygaid ein hunain a nodi cyfleoedd, roedd lan a minnau, a ymgymherodd â'r gwaith, yn llawer mwy hyderus y bydden ni'n gallu gwneud rhyw fath o gyfraniad.

[11:14]

**Sarah Patmore:** A'r gwaith a wnaethon ni i gyd yn y labordy cyntaf hwnnw, gwnaethoch chi lywio a hyfforddi ac arwain y gwaith ac fe wnaethon ni gefnogi. Ond roeddech chi'n gweithio'n fawr iawn mewn partneriaeth â'r tîm ar lawr gwlad yno. A pha ffactorau wnaeth y gwahaniaeth mwyaf yn eich barn chi? Ac ar gyfer ein

gwrandawyr, y newid gweladwy yn y data oedd yr “amser gweithredu llai na 12 awr a symudwyd o waelodlin cyn i'ch cefnogaeth chi o 31% gyrraedd y targed i 74% yn cyrraedd y targed ar ôl gweithredu”.

Felly gwelon ni welliant sylweddol o 43% yn y targed hwnnw. Beth yn eich barn chi wnaeth y gwahaniaeth? Gwna i ddechrau drwy ddweud, dwi'n meddwl bod eich dull o weithio mewn partneriaeth yn sylfaenol iawn. Ond i chi, a oedd 'na bethau eraill a oedd yn wirioneddol wrth wraidd y gwelliant hwnnw o 43%?

[12:11]

**Nick Pearn:** Felly pan edrychwn ar y gwaith a wnaed yn y labordy, os byddwn yn ei gysylltu'n ôl â damcaniaeth bur Toyota, roedd llawer o'r gwaith yn canolbwyntio ar waith safonol, dogfennu'r broses a sut yn union y dylai pobl yn y labordy ymgymryd â hi. .

Nawr un atgof arbennig o gryf yr wyf yn ei gofio o hyn oedd y diwrnod y gwnaethom gynnal treial a diffinio'n union yr hyn y dylai pob aelod o'r labordy ei wneud. Nawr rydyn ni'n gwybod oherwydd bod hyn wedi'u lladd yn llwyr, lle roedd pobl yn eistedd o gwmpas yn gwneud ychydig iawn.

Nawr, dyw hyn ddim yn golygu bod pobl yn ddiog, ond mae'n dangos un o'r pethau a welwn mewn nifer o sefydliadau, sef awydd pobl i ddod o hyd i waith. Felly pan nad oes dim byd i'w wneud, mae pawb yn mynd i hela ac yn dechrau dwyn gwaith ei gilydd.

Dim ond pan fyddwch chi'n dechrau edrych yn eithaf manwl ar yr hyn sy'n cael ei wneud, rydych chi'n dechrau datgelu'r ffaith bod llai o waith nag sydd o amser ar gael. A thrwy strwythuro'r gwaith hwnnw a'i roi yn y drefn gywir heb unrhyw ymdrech ychwanegol ar ran y bobl sy'n gwneud y gwaith, mae'r effeithlonrwydd yn gwella.

[13:32]

**Sarah Patmore:** Ac onid yw hynny'n ddiddorol? Un o'r pethau y gwnaethoch chi ddechrau ei ddweud oedd bod ofn weithiau pan fydd yr enw Toyota yn cael ei grybwyll eich bod chi eisiau troi pobl yn robotiaid. Ac yn sicr o fewn y gwaith labordy, roedd yn rhaid i ni reoli'r negeseuon ac roedd rhai cydweithwyr yn poeni ychydig mai pwrpas hyn oedd gwneud i bobl weithio'n galetach a gweithio'n gyflymach a'r holl amser, eich dull o weithio mewn partneriaeth ac rydych chi'n gwybod y “ewch i weld, edrychwch” yn rhan sylfaenol wirioneddol o hynny. Ac rydych chi newydd esbonio sut nad ydych chi'n arbenigwyr yn eu prosesau nhw, dydych chi byth yn honni eich bod chi'n arbenigwyr yn eu prosesau.

Roeddech chi yno i ddysgu am eu prosesau a dod â'ch arbenigedd i mewn, ac roeddech chi'n gwrando arnyn nhw'n gyson ac yn dysgu ganddyn nhw ac yn rhoi sicrwydd iddyn nhw y gallai hyn mewn gwirionedd arwain at amser egwyl diffiniedig, sy'n amser egwyl gwerthfawr ac rydych chi'n peidio ceisio bachu, seibiant yng nghanol eich shifft. Ac felly mae'r hyn rydych chi newydd ei ddisgrifio yn rhyddhau'r ofn hwnnw. Dydych chi ddim yn troi pobl i mewn i robotiaid sy'n gweithio'n galetach, yn gyflymach.

[14:47]

**Nick Pearn:** Ac rydyn ni'n gweld hyn mewn llawer o leoedd rydyn ni'n mynd iddyn nhw - bod 'na ofn gwirioneddol ein bod ni'n trio gwneud i bobl weithio'n galetach, ac nid dyna'r gwir. Mewn gwirionedd, sefydlwyd hanes Toyota gan ŵr o'r enw Kiichiro Toyoda, a'i gymhelliant oedd gwneud gwaith ei fam ei hun yn haws.

Felly mae'n ymwneud â gwneud gwaith yn haws. Ac os gallwn wneud hyn, yna daw effeithlonrwydd yn naturiol yn hytrach na bod yn rhywbeth y mae angen inni ei orfodi.

[15:22]

**Sarah Patmore:** Mae hynny'n beth hyfryd. Yn dilyn llwyddiant y gwaith labordai cychwynnol hwnnw, lledaenodd y gair yn y gymuned wella ac allan yn y gwasanaeth hefyd. A daeth diddordeb mewn meysydd eraill yn yr hyn y gallai Rheolaeth Ddarbodus a Toyota ei gynnig a gwnaethon ni ofyn nesaf am eich help i edrych ar lif samplau COVID o'r adran achosion brys mewn un ysbyty i'r labordy, a sut i wella effeithlonrwydd o destun y prawf, i'r person a oedd yn cael y swab, i'r canlyniadau fod ar gael i'r staff yn yr adran achosion brys. A oedd unrhyw beth yn wahanol ynglŷn â'r ffordd aethoch chi i'r afael â'r gwaith hwnnw o'r Prosiect blaenorol yn y labordy, neu a ydych yn ymdrin â phob problem gyda fframwaith union yr un fath?

[16:08]

**Nick Pearn:** Mae gennyn ni ddulliau ychydig yn wahanol yn dibynnu ar y broses neu'r gweithgaredd rydyn ni'n ei astudio, ond mae'r tebygrwydd yn dod i'r amlwg bod yr adnoddau rydyn ni'n eu defnyddio yno i'n hannog i edrych yn fanylach nag o'r blaen. Felly tra roedden ni yn y labordy, fe wnaethon ni ddefnyddio gwaith safonol a wnaeth i ni edrych yn fanwl ar y gweithgaredd roedd bodau dynol yn ei wneud.

Yn achos y samplau, fe wnaethon ni ddefnyddio mapio ffrydiau gwerth, a oedd yn ein hannog i edrych ar y llif lle'r oedd marweidd-dra a lle'r oedd cyfleoedd i wella yn y samplau hynny eu hunain yn cael eu defnyddio. Felly, er bod adnoddau ychydig yn wahanol, mae'r dull yr un peth. Pan fyddwn ni'n gweithio gyda phobl rydyn ni'n darganfod ein bod ni bob amser yn gweld yr un canlyniadau. Os gallwn eu harwain ac edrych ar eu proses eu hunain yn fwy manwl, rydyn ni bob amser yn cael moment, 'O, wnes i ddim sylweddoli bod hynny'n digwydd fel 'na' neu 'onid yw hynny ychydig yn rhyfedd?' Rydyn ni eisoes yn gallu gweld ffordd y gallwn ei wneud yn well. A dwi'n meddwl bod hyn wedi bod yn wir drwy'r holl weithgareddau rydyn ni wedi'u cyflawni, bod y syniadau da a'r gwelliannau wedi dod gan y bobl sy'n ymgymryd â'r broses, dwi'n meddwl ichi gyffwrdd â nhw o'r blaen. Mae'n rhaid i ni gydnabod mai nhw yw'r arbenigwyr ac maen nhw'n mynd i wybod llawer mwy am eu prosesau na'r bobl sy'n dod o Toyota.

[17:49]

**Sarah Patmore:** Yn bendant. A dwi wedi gweld hynny, y math yna o eiliadau "www aha" - yr eiliadau bwlb golau. Dwi wedi gweld y rheini yn y bobl rydych wedi bod yn gweithio gyda nhw a phan fyddwn wedi bod yn gweithio ochr yn ochr â chi. Y meysydd gwasanaeth diweddaraf y mae eich tîm wedi ein cefnogi â nhw yw edrych ar lwybrau cleifion mwy cymhleth trwy adran achosion brys i lawr yn ne Cymru a dechrau edrych ar lwybrau canser hefyd.

Ac efallai y bydd y gwrandawyr yn teimlo bod gan hyn y potensial i gamu i ffwrdd o wreiddiau llinell gynhyrchu effeithlonrwydd Toyota. Ac roeddwn i'n meddwl tybed, a oedd gennych chi a'ch cydweithwyr unrhyw bryderon ynghylch gweithio gyda ni ar y prosiectau llwybr cleifion mwy cymhleth hyn?

[18:34]

**Nick Pearn:** Dwi'n meddwl ei fod yn gwestiwn diddorol ac un o'r pethau rydyn ni bob amser wedi'i ddweud yn Toyota yw bod cyfathrebu didwyll agored yn bwysig iawn. Felly nid cyfrinach yw dweud ein bod ychydig yn bryderus ar yr adeg pan grybwyllwyd adrannau damweiniau ac achosion brys gyntaf. Mae ein cysylltiad â'r math hwnnw o fyd drwy'r cyfryngau, ac mae wedi cael ei adrodd yn dda bod amseroedd aros enfawr yn yr adrannau hyn a chyn ymweld, dwi'n meddwl ei bod yn naturiol bod ychydig yn bryderus y gallai hyn fod y tu hwnt i offer y System gynhyrchu Toyota.

Felly, er enghraifft, y gyfatebiaeth y byddaf yn ei defnyddio yw - os oes gen i ffwrn gartref a bod angen i mi bobi 1000 torth o fara y dydd. Does dim adnoddau Toyota a fydd yn dod o hyd i ateb i hynny. Felly roedden ni ychydig yn nerfus ynghylch a oedd y problemau'n fwy sylfaenol ac yn rhai o gapasiti na materion y gellid eu datrys gan yr offer rydyn ni wedi siarad amdany'n nhw hyd yn hyn, mapio llif gwaith safonedig o werth. Dwi'n meddwl pan gyrhaeddodd y grŵp, eu bod yn falch iawn o weld y gellid nodi cyfleoedd yn gyflym iawn.

Dwi'n meddwl yn ein byd ni ac yn eich byd chi, mae'n debyg bod gan y derminoleg nid ystyr ychydig yn wahanol o reidrwydd, ond ffocws. Mae pobl bob amser yn siarad am amser aros mewn adrannau damweiniau ac achosion brys. Roedd ein harsylwadau yn ymwneud yn bennaf ag amser aros, ond amser aros fel math o wastraff.

Doedden ni byth yn mynd i allu gwneud dim byd am rywfaint o'r amser aros. Ond gallen ni weld bod 'na achosion lle'r oedd amser aros yn cael ei greu naill ai oherwydd bod clinigwyr yn chwilio am offer neu, yn wir, mewn rhai achosion yn chwilio am ystafelloedd i gynnal ymgynghoriadau a tasen ni'n canolbwyntio ar y meysydd hyn, yna gellid gwneud gwelliannau gwirioneddol.

Dwi'n meddwl mai'r maes arall lle daeth amser aros yn bwysig iawn yn ystod yr astudiaeth hon yn aml oedd, roedd pobl yn aros mewn ciwiau i gyrraedd blaen y ciw i gael gwybod o fewn ychydig eiliadau bod angen ymuno â chiw mawr arall ac arwain at amseroedd aros.

Yn ein hiaith ni, mae hyn yn farweidd-dra a bydden ni wastad yn chwilio am gyfleoedd i geisio gorgyffwrdd â'r amseroedd aros hyn fel bod profiad y cwsmer yn gwella. A dyma i raddau helaeth iawn ganlyniadau'r adroddiad a luniwyd.

[21:31]

**Sarah Patmore:** Diolch. A dydw i ddim wedi dweud hyn wrthy'ch, ond piciais i mewn i'r ysbyty roeddech yn ei gefnogi gyda'r gwaith ED [Adran Argyfwng] yn ddiweddar, sef prosiect gwahanol, ond manteisiais ar y cyfle i alw heibio ac roedd yn hynod foddhaus i gweld rhai o'r cysyniadau rydyn ni wedi bod yn siarad amdany'n nhw gyda'r tîm yno.

Dim ond cwpl o wythnosau yn ôl roedd ganddyn nhw fyrddau delweddu newydd yn barod ac roedden nhw'n disgrifio cymaint yn haws oedd hynny'n gwneud rhai agweddau o'u gwaith. Felly mae rhai o'r profion hawdd wedi newid. Maen nhw wedi gweithredu ac yn cydnabod bod rhai o'r rhai mwy cymhleth yn rhagorol, ond maen nhw wedi ymrwymo, maen nhw'n bendant yn ei gymryd i ystyriaeth.

Efallai eich bod yn teimlo eich bod eisoes wedi ateb hyn - ond dim ond fel nad oes unrhyw amheuaeth, beth yn eich barn chi yw'r cyfleoedd mwyaf y gall cysyniadau darbodus eu cynnig i'r meysydd mwy cymhleth hyn o'n gwasanaethau GIG lle gallai fod rhai o'n gwrandawyr yn meddwl, mewn gwirionedd, na all Rheolaeth Ddarbodus helpu gyda rhywfaint o'r cymhlethdod a welwn mewn rhai meysydd o'n gwasanaeth? Tybed a oes gennych unrhyw bersbectif ar sut y gall Rheolaeth Ddarbodus helpu o'ch safbwynt chi.

[22:43]

**Nick Pearn:** Dwi'n eistedd yma ar hyn o bryd ychydig yn bryderus y gallwn fod yn rhoi'r argraff i'ch gwrandawyr mai set o adnoddau yw Rheolaeth Ddarbodus. Ac os ewch i ffwrdd a gwneud eich gwaith safonol, astudio, a gwneud eich map llif dyffrynnoedd, byddwch yn nodi rhai cyfleoedd a bydd popeth yn gwella o hynny.

Mae'n debyg ei bod yn bwysig cydnabod nad yw Rheolaeth Ddarbodus, System Gynhyrchu Toyota na hyd yn oed Ffordd Toyota yn fwled arian a fydd yn gwneud i bob problem ddiflannu. Ac rydyn ni yn sôn am broblemau enfawr sydd â llawer o agweddau a nodweddion os siaradwn am amser aros mewn ysbytai.

Nid yr adnoddau yn gymaint yw'r lle dwi am symud y sgwrs, ond y diwylliant, yr ymddygiad, oherwydd dwi'n meddwl mai dyma lle mae'r cyfleoedd gwirioneddol yn bodoli. Cefais fy nghalonogi'n fawr eich bod wedi dychwelyd i'r ysbyty a'ch bod wedi gweld rhai newidiadau bach, oherwydd yr hyn mae hyn yn ei olygu yw ein bod wedi creu cred mewn pobl y gellir newid pethau ac y gellir eu gwella. Nawr, os ydyn ni'n meddwl amdani fel pêl drom a thrwm iawn, rydyn ni wedi goresgyn syrthni newid. Yr her nawr yw ei gadw i fynd. A byddwn i'n dweud mai diwylliant ac ymddygiad fydd yn ei gadw i fynd.

Dwi'n meddwl mai un o'r pethau dwi wedi'i weld ar sawl achlysur yw bod yr arbenigwyr yna ar faes y gad, fel petai, y nyrsys, y clinigwyr. Bydd y bobl hyn, os ydyn nhw'n credu eu bod wedi'u grymuso i wneud newid, yn arwain at eich llwyddiant yn y pen draw.

Felly dwi'n meddwl mai dyna un maes dwi am ei annog i barhau i weithio arno yw meithrin y gred hon, dim ond oherwydd bod pethau wedi bod mewn ffordd arbennig ers amser maith, nid yw'n golygu bod angen iddo fod yn wir a bod pawb mewn gwirionedd wedi'u grymuso i wneud gwahaniaeth. Ac os bydd digon o bobl yn gwneud digon o fân newidiadau, bydd hyn yn welliant enfawr.

[25:01]

**Sarah Patmore:** Dwi'n meddwl bod hwnnw'n bwynt mor bwysig. Ac a fydddech yn dweud mai dyna ein her fwyaf yn y GIG o ran ymgorffori egwyddorion Toyota yn ein

gwaith yn y GIG? Ai diwylliant ac ymddygiad mae angen inni fynd i'r afael â nhw yn hytrach na rhai o'r adnoddau technegol hyn?

[25:17]

**Nick Pearn:** Dwi'n meddwl, pan fyddaf yn edrych ar Toyota a'r GIG, yn y ddau achos, eu caffaeliad mwyaf yw eu pobl. Ond byddai'n rhaid i mi ddweud ar sawl achlysur fy mod wedi dod ar draws pobl yn y GIG sydd ddim wedi credu y gallan nhw wneud gwahaniaeth.

Dwi'n gweithio i ffatri Toyota gymharol fach yng ngogledd Cymru gyda 650 o weithwyr. Ond yr hyn rydyn ni'n hyderus iawn ohono yw bod gan bob un o'r bobl hynny gred wirioneddol y gallan nhw gyfrannu at welliannau. Dydw i ddim yn siŵr bod hynny wedi bod yn wir erioed yn eich byd chi.

Mae fel tap yn aros i gael ei droi ymlaen oherwydd mae'r holl bobl rydyn ni wedi dod i gysylltiad â nhw, wedi cael y cyfle a'r cyfeiriad i roi'r egni iddo, wedi cyflawni pethau gwych. Ond mae'n ymwneud â troi pob un o'r gweithwyr hynny ymlaen fesul un i gael rhywfaint o fudd ohono.

[26:18]

**Sarah Patmore:** Dwi wrth fy modd â'r trosiad hwnnw. Ein troi ni i gyd ymlaen. Nick, beth ydych chi'n meddwl yw'r manteision i ni yn y GIG, ym maes iechyd a gofal cymdeithasol ledled Cymru o weithio gydag arbenigwyr yn y diwydiant yn y ffordd rydyn ni wedi'i wneud gyda Toyota dros y blynyddoedd diwethaf?

[26:35]

**Nick Pearn:** Dwi'n meddwl mai'r hyn rydyn ni wedi dod gyda ni yn fwy na dim arall yw ffordd ychydig yn wahanol o feddwl.

Mae'n debyg bod y GIG yn debycach i'r diwydiant hen ffasiwn sydd wastad wedi gwneud yr un peth ers blynyddoedd lawer ac yn dechrau gyda'r gred ei bod yn anodd newid lle mae sefydliadau fel Toyota wedi bod yn llawer mwy ystwyth a pharod i groesawu newid. Os rhoddwn y ddau at ei gilydd mae hynny'n tanio gwreichionen fechan. A galla i feddwl am nifer o unigolion sydd wedi rhoi llawer iawn o ymdrech i brosiectau gwella. A dwi'n meddwl ein bod ni wedi bod yn gatalydd. Dydyn ni ddim wedi darparu'r tanwydd. Roedd yno drwy'r amser. Y wreichionen gychwynnol tanio'r cyfan.

[27:25]

**Sarah Patmore:** Ac mae 'na drosiad injan. Roeddwn i'n gwybod y byddai'n rhaid cael un gennydh chi. Perffaith. Diolch. I mi a fy nghydweithwyr sydd wedi gweithio ochr yn ochr â chi yn y prosiectau amrywiol rydych chi wedi ein helpu gyda nhw, galla i ddweud yn hyderus ein bod wedi dysgu llawer o'n gwaith gyda chi.

Beth fydddech chi'n ei ddweud yw'r brif wers rydych chi wedi'i dysgu'n broffesiynol o weithio gyda ni? A oes unrhyw beth?

[27:49]

**Nick Pearn:** Dwi'n meddwl mai'r un peth sy'n fy nharo i, yn eich byd chi mae'n hawdd iawn gweld yr effaith ar y cwsmer. A phan fyddaf yn meddwl am gwsmer yn

eich byd, dwi'n aml yn meddwl am glaf. Felly p'un a yw'n brosesu prawf, yn symud gofal rhywun ymlaen o fewn adran damweiniau ac achosion brys, mae'n hawdd iawn gweld yr effaith wirioneddol ar y cwsmer, sydd, yn fy marn i, yn rhywbeth rydyn ni yn ei golli ychydig pan fyddwn yn adeiladu injans, oherwydd dim ond eu hanfon nhw i ffatri arall rydyn ni. Maen nhw'n eu rhoi mewn cerbyd a dydyn ni ddim yn cael cyswllt uniongyrchol. Nawr, mae'r addysgu yn dweud wrthyn ni y dylen ni fod yn sefydliad sy'n canolbwyntio ar y cwsmer.

Dwi'n meddwl bod yr un peth rydyn ni wedi ei gael o weithio gyda chi yw cael ein hatgoffa'n wirioneddol o ba mor bwysig yw pob penderfyniad a wneir i'r cwsmer a sut y dylen ni gofio amdano drwy'r amser.

[28:56]

**Sarah Patmore:** Hmm, diolch. Ond dwi'n meddwl y byddai'n esgeulus i mi beidio â rhannu rhai o'r gwersi rydyn ni wedi'u dysgu. Dywedais ein bod wedi dysgu llwyth, ond beth ydyn ni wedi'i ddysgu? I mi yn bersonol, dwi'n meddwl mai'r gwersi allweddol dwi wedi'u dysgu o wyllo a chefnogi'r gwaith rydych chi wedi'i wneud gyda ni yw'r amser a gymerwch i ddeall y system mewn gwirionedd a phheidio ag anwybyddu'r manylion pwysig. Mae honno'n wers fawr iawn i mi, a dwi'n dweud y manylion pwysig oherwydd gwnaethoch y pwynt yn gynharach fod rhai pethau nad oes angen ichi fod yn arbenigwr arnyn nhw.

Felly peidiwch â digalonni nad ydw i'n deall yr agwedd benodol hon ar brofiad clinigol neu dasg glinigol rhywun, ond mewn gwirionedd yn cymryd yr amser i ddeall sut mae'r dasg honno mewn egwyddor yn cyd-fynd â llif neu'n cyd-fynd â llwybr.

Ac edrych ar yr amrywiad yn hynny a chymryd yr amser i fapio pob amrywiad fel eich bod wir yn deall yr holl ffyrdd i mewn i broses y gallai claf ddod i mewn, er enghraifft, neu sampl prawf allai ddod i mewn i labordy.

Mae hynny wedi bod yn wers fawr iawn oherwydd dwi'n meddwl weithiau y gallwn weld cwpl o lwybrau i mewn ac yna rydyn ni'n dweud, "lawn, wel dyna ni 'te". A dweud y gwir, os gwnewch ymchwilio ychydig mwy, mae tair neu bedair ffordd arall i ychwanegu at y cymhlethdod ac mae'r rheini'n bethau pwysig iawn i'w gwybod.

Felly mae cymryd yr amser i wir ddeall y system a lefel yr ymgysylltu a chydweithio sydd gennych chi gyda'r bobl rydych chi'n partneru â nhw wedi bod yn wirioneddol ysbrydoledig. Dydw i erioed wedi teimlo eich bod wedi dweud wrthyn ni am wneud rhywbeth ar unrhyw adeg.

Dydych chi erioed wedi honni bod yn arbenigwr. Yr hyn rydych chi newydd fod yn ei ddisgrifio fel bod yn bartneriaid mewn dysgu, ond yn cynnig eich persbectif o'ch profiad i'w ychwanegu at ein persbectif, o'n profiad ni. Dwi'n meddwl bod y bartneriaeth honno wedi bod yn ysbrydoledig ac dwi wedi gweld yn ymarferol sut mae wedi gweithio'n wirioneddol dda gyda'r holl grwpiau staff gwahanol ar bob gradd wahanol. Mae'n gweithio. Ac mae hynny'n rhywbeth dwi wedi'i integreiddio i fy ymarfer fy hun yn fawr iawn. Ac yna yn olaf, mae hyn yn ddiddorol iawn i mi oherwydd mae'r ffordd rydych chi'n cyflwyno'ch canfyddiadau yn ôl yn weledol iawn, ac yn y GIG dwi'n meddwl bod gennyn ni dueddiad i ddibynnu ar adroddiadau eithaf

swmpus weithiau. Felly, oherwydd fy mod wedi gwneud cryn dipyn o waith gyda chi a dwi wedi bod yn gyswllt rhwng eich tîm ac yn ôl i'n gwasanaeth.

Dwi wedi colli cyfrif o'r nifer o weithiau mae pobl wedi dweud, "Oes gennych chi gopi o'r adroddiad gan Toyota?" Ac mae'n rhaid i mi reoli'r neges honno'n gyson, a dweud, "ydy, mae'r adroddiad gen i, ond nid dyma'r adroddiad traddodiadol y gallech fod yn ei ddisgwyl."

Nid naratif 35 tudalen mo hwn. Mae hwn yn weledol iawn. Mae'n dangos y data. Mae'n dangos y bobl. Mae ganddo ddiagramau a delweddau a graffiau a ffotograffau i ddarlunio pwyntiau. Ac eto, cefais hynny'n wirioneddol ysbrydoledig oherwydd dwi'n credu bod pobl yn ei weld yn well ac maen nhw'n cysylltu ag ef yn well ac o ganlyniad, yn gwneud mwy ag ef. Felly diolch ichi am y tri phwynt dysgu allweddol hynny.

[32:25]

**Nick Pearn:** Mae hynny'n wirioneddol wych. Roeddwn i wir eisiau gofyn beth fydddech chi wedi'i gael ohono, a dwi'n meddwl eich bod chi'n gwybod mwy nag sy'n ei esbonio. Ond rydych yn taro ar bwynt pwysig sef ein bod am fod yn glir iawn yn ein cyfathrebu, a'n nod bob amser yw ceisio lleihau ein neges i un darn o bapur.

Nawr, i ddechrau, efallai ei fod yn edrych mai'r rheswm am hynny yw bod diffyg sylw gennyn ni yn Toyota ac ni allwn ganolbwyntio ar fwy nag un ddalen o bapur. Ond pan fyddwch chi'n dechrau meddwl ychydig yn fwy amdano, os gallwch chi gyflwyno'ch neges yn glir gyda gofod cyfyngedig, mae hyn yn profi i bobl eich bod chi wir wedi deall yr hyn rydych chi wedi bod yn ei wneud a'ch bod chi'n deall yr hyn oedd yn bwysig am yr hyn a wnaethoch. Oherwydd os ydych chi'n ysgrifennu, ai adroddiad 36 tudalen ydoedd, ai dyna'r safon?

[33:28]

**Sarah Patmore:** Roeddwn i'n mynd i ddweud ie, ysgrifennais un yn ddiweddar ar gyfer prosiect gwahanol, ac roedd tua 30 tudalen.

[33:35]

**Nick Pearn:** lawn, efallai bod hwn yn awgrym eich bod yn cael trafferth penderfynu beth oedd y peth pwysicaf. A'n neges ni bob tro yw ansawdd yn lle maint.

[33:46]

**Sarah Patmore:** Dwi'n mynd i gael hynna wedi'i argraffu ar grys-T. Felly mae gen i ddau gwestiwn arall dwi'n barod i'w gofyn ichi. Ac a dweud y gwir un ohonyn nhw, dwi braidd yn nerfus i ofyn, ond dwi'n mynd i fynd amdani beth bynnag.

Dwi'n teimlo y gallech chi fy nghyfeirio'n ôl at un o'ch atebion blaenorol, ond dwi'n mynd i fynd amdani. Pa rai o'r egwyddorion neu ddulliau rheolaeth ddarbodus fydddech chi'n dweud sy'n cynnig yr ad-daliad mwyaf? Hynny yw, o ran adnoddau a thechnegau yn hytrach na diwylliant ac ymddygiad.

Ond pe bai'n rhaid i chi ddewis un dechneg yn unig i'w defnyddio, pa un fydddech chi'n ei hargymell?

[34:26]

**Nick Pearn:** O, diar. Gwnaethoch chi fi'n nerfus cyn ichi ofyn y cwestiwn. Dwi'n meddwl mai'r ateb a ddaeth i'r meddwl, rydych chi wedi dweud wrtha i nad ydw i'n cael ei roi, a dwi'n meddwl bod hyn yn atgyfnerthu bod y diwylliant yn bwysicach na'r adnoddau. Nawr, yn ystod ein sgwrs, dwi wedi ceisio osgoi defnyddio gormod o Japaneg. Ond os dyweda i, 'Genchi Genbutsu'. Ai adnodd neu ymddygiad yw hyn yn eich meddwl? Achos dwi eisiau trio dianc rhag ei ddefnyddio fel fy ateb.

[35:01]

**Sarah Patmore:** Wel, mae'n rhaid i mi fod yn onest iawn yn awr a dweud bod y termau Japaneg rydych chi'n eu defnyddio, dwi'n eu cofio, ond alla i mo'u priodoli i'r hyn maen nhw'n ei olygu mewn gwirionedd. Felly roeddwn i'n trio meddwl, 'Gemba walk', dyna'r 'Ewch i weld, edrychwch' roedden ni'n siarad amdano yn gynharach onid e, y 'Gemba walk', felly dwi'n mynd i gymryd yr un yna.

[35:24]

**Nick Pearn:** Ie, dyma'r lle go iawn a'r peth go iawn. A dwi'n meddwl o'r holl weithgarwch rydyn ni wedi'i wneud, bod yr eiliadau gorau wedi dod o fod ar lawr y siop yn y safle gwaith gyda'ch pobl a darganfod â'u llygaid nhw, y cyfleoedd a'r problemau sy'n bodoli. Ac ym mhob man yr awn, mae'r gwirionedd cyffredinol hwn, os yw pobl yn cymryd amser i edrych, i weld ac i ddeall beth sy'n digwydd, dyma'r peth mwyaf pwerus y gallwn ei wneud o bell ffordd.

Pan rydyn ni'n siarad am Reolaeth Ddarbodus – dydw i ddim yn siŵr os dorrais i'r rheolau wrth ateb - ond mae'n rhywbeth rydyn ni'n credu ynddo mor gryf. Dydw i ddim yn meddwl y gallwn roi unrhyw ymateb arall, a dweud y gwir.

[36:13]

**Sarah Patmore:** Mae rhai rheolau yn werth eu torri, Nick. Felly gadewch i mi ailadrodd hynny'n ôl i chi, oherwydd efallai mai dyna dwi eisiau ei argraffu ar grys-T yw cymrwch yr amser i edrych a gweld a deall.

[36:26]

**Nick Pearn:** Dwi'n credu bod hynny'n bwysig. Y rhan ddeall, oherwydd mae'n debyg nad yw 'Gemba walk' gydag edrych a gweld yn unig yn ddim mwy nag ymarfer corff da. Mae'n deall ac yn dod i gyd-ddealltwriaeth o'r hyn rydych chi'n ei weld. Nid dim ond yr hyn mae'r Toyota neu'r person darbodus yn ei weld, ond mae'r arbenigwyr yn yr ardal yn gweld yr un peth. Rydyn ni bob amser yn siarad am ddod o hyd i gonsensws a'i adeiladu.

[36:58]

**Sarah Patmore:** Ac mae hynny'n teimlo'n bwerus iawn i mi. Dim ond y gwaith mwyaf diweddar roeddwn i'n ymwneud ag ef, gyda'ch tîm oedd yn yr adran achosion brys i lawr yn ne Cymru, ac fe'm trawyd yn fawr gan nifer y staff, cydweithwyr a oedd yn gweithio yn yr adran honno ac wrth iddyn nhw gael adborth gan hyn, dyma beth rydyn ni'n ei weld hyd yn hyn. Dyma beth rydyn ni'n ei ddarganfod, dyma beth rydyn ni'n meddwl allai fod o gymorth i chi. Edefyn cyson eu hadborth oedd "rydyn ni'n cydnabod hynny'n fawr, diolch yn fawr iawn am wrando. Diolch am ddeall. Mae mor ddefnyddiol i ni gael rhywun i'w wir ddeall" a gallu mynegi rhai o'r pwyntiau roedden

nhw'n teimlo eu bod wedi bod yn ceisio'u gwneud ond nad oedden nhw wedi gallu cyfathrebu'n iawn.

Felly mae'r pwynt yr ydych chi newydd ei wneud wir yn atseinio â mi ar ôl cael y profiad hwnnw gyda chydweithwyr ar lawr gwlad. Ac dwi'n meddwl bod 'na risg fy mod i'n gofyn i chi ailadrodd eich hun, ond dwi'n mynd i ofyn fy nghwestiwn olaf: sef beth fyddai eich cyngor euraidd i'r rhai ohonon ni sy'n gweithio i gefnogi gwelliannau ar draws iechyd a gofal yng Nghymru?

[38:07]

**Nick Pearn:** Rydych chi wedi cadw'r cwestiwn anoddaf tan y diwedd, do?

[38:11]

**Sarah Patmore:** Sori.

[38:13]

**Nick Pearn:** Dwi'n meddwl o fy holl flynyddoedd o brofiad yn Toyota, yr un peth dwi wedi'i ddysgu yn anad dim arall yw nad yw gwelliant yn rhywbeth rydych yn ei wneud i bobl eraill. Mae'n rhywbeth rydych chi'n ei wneud gyda phobl eraill, mae'n debyg. Yn ei ffurf eithaf. Mae'n rhywbeth rydych yn hwyluso pobl eraill i'w wneud drostyn nhw eu hunain. A dwi'n meddwl bod hyn yn dod yn ôl at y dysgu, a'r ffaith nad ydyn ni byth yn pregethu i neb. Mae hyn oherwydd ein bod yn gweld mai'r budd gwirioneddol yw caniatáu lle ac amgylchedd diogel i bobl wneud eu darganfyddiadau eu hunain.

Oherwydd gyda'r cyfan, gweld yn y pen draw yw credu. Ac os bydd rhywun arall yn dweud wrthydd chi, fe fydd ychydig bach o amheuaeth bob amser. Gorwedd llwyddiant gwirioneddol mewn helpu eraill i wneud eu darganfyddiadau eu hunain a chynhyrchu eu syniadau gwella eu hunain.

[39:19]

**Sarah Patmore:** Nick, rydych chi wedi rhoi cymaint o ddewis o sloganau i mi i'w rhoi ar fy nghrysau-T gwella. Ac roedd un arall, mae gwir lwyddiant yn dod o... alla i ddim cofio yn union sut rydych yn ei eirio. Helpu pobl eraill i ddod o hyd i'w hatebion eu hunain. Gwna i ei aralleirio fel 'na.

[39:38]

**Nick Pearn:** Dwi'n credu mai dyna rydyn ni yn ceisio ei gyfleu. Bydd yn rhaid i chi brynu swp mawr o grysau-T heno.

[39:45]

**Sarah Patmore:** Dwi'n gwybod, dwi'n mynd i wneud ffortiwn. Nick, mae wedi bod yn bleser. Diolch yn fawr iawn am gymryd amser i ymuno â ni. Dwi wir wedi mwynhau sgwrsio gyda chi heddiw. Pan fyddwn ni'n gweithio gyda'n gilydd, yn amlwg mae gennyn ni dasg i'w gwneud, felly mae cael cyfle i drafod gwahanol safbwyntiau a mewnwleidiadau a sut roeddech chi'n teimlo am rywfaint o'r gwaith wedi bod yn bleser. Diolch.

[40:11]

**Cerddoriaeth**

[Sain yn gorffen]