

EMLAK DAİRESİNDE İŞ SÜREÇLERİNİN TASARIM DÜŞÜNÇESİYLE YENİDEN ORGANİZASYONU

Restructuring Of Workflow At Public Real Estate Agency Through Design Thinking

Mustafa Şeref Akın*

Özet

Belediyenin Emlak Müdürlüğü'nde sahip olup gayrimenkullerle ilgili sayısız giren ve çıkanla kaotik bir ortamda hizmet verilme-ye çalışılmaktadır. Bu da ciddi bir verimlilik problemi içermektedir. Karışık ortamın ardındaki problemi ortaya çıkartıp, vatandaşın gayrimenkul ile ilgili bilgiye erişimi ve işlem yapmasına sağlayacak sistemi hızlı ve güvenli şekilde artırmaya yönelik tasarım düşüncesiyle çözüm aranmaktadır. Metodoloji 4 aşamada sorunu bulmayı ve çözüme ulaşmayı sağlamaktadır: Görmek-anlamak-yapmak-test etmek. İlk aşamada paydaşların çalıştığı ortamda mülakat yapılarak ve gözlemlenerek sorunlara ortaya konmaktadır. İkinci aşamada sorunlar gruplanmakta ve çözümler üretilmektedir. Üçüncü aşamada seçilen fikrin prototipleri kurgulanmaktadır. Dördüncü aşamada hem kâğıt hem de davranışsal prototipler üzerinden paydaşlardan geri dönüşüm alınmaktadır. Emlak Müdürlüğü biriminde vatandaşlara verilen hizmet noktasında yaşanan yoğunluk iş akışının yeniden planlanmasıyla hafifletildi. Tasarım düşüncesi inovasyon sürecinin uygulanması sonucunda yığılmalar, eksik bilgilendirilme ve lüzumsuz işgaller son bulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu idaresi, tasarım düşüncesi, bağlamsal sorgulama, iş akışları, verimlilik.

Abstract

The Real Estate Directorate of the municipality serves citizens in a chaotic environment with numerous entrants and exits. This causes a severe productivity problem. We search the question of how citizens may inquire and act quickly about real estate. We investigate problems by using design thinking. The methodology provides finding and solving the issue in 4 stages: seeing, understanding, doing, testing. In the first stage, questions are posed by interviewing and observing the environment in which stakeholders work. In the second stage, We group the insights, and we identify the most critical problem related to workload. In the third stage, prototypes are designed on the regulation of the flow. In the fourth stage, the feedback is received from stakeholders on both paper and behavioral prototypes. The service provided to citizens in the property directorate unit was alleviated by rescheduling the work flow. As a result of the implementation of the design thinking innovation process, backlogs, incomplete information and unnecessary occupations come to an end.

Keywords: Public administration, design thinking, contextual inquiry, workflow-productivity.

* Prof. Dr. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, IIBF, mustafa.akin@erzincan.edu.tr, 0000-0002-1850-9118

1. Giriş

Bu çalışma Emlak Müdürlüğü'nde vatandaşa sunulan hizmet noktasında tasarım düşüncesi yöntemiyle yapılan iyileştirmeyi göstermektedir. Emlak ofisinde belediyenin mülkiyetindeki gayrimenkullerle ilgili kaotik bir ortamda hizmet verilmeye çalışılması ciddi bir verimlilik problemi taşımaktadır. Bu makalede vatandaşın gayrimenkul ile ilgili bilgiye erişimi nasıl hızlı ve güvenli şekilde artırırız sorusuna tasarım düşüncesi yöntemiyle çözüm aranmaktadır (Kumar, 2012: 45; Lietkavd. 2014; 10-20; Kelley ve Kelley, 2014: 50-100). Kamu dairesinde karmaşa hakimdir. Vatandaş birimin önünde yoğunlaşarak ofisi meşgul etmektedir. Verimliliği düşürmektedir. Hatta emlak ofisiyle ilgili olmayan (örnek belediyeye ilgili bir soru) veya emlak ile ilgili ama başka bir birimin sorumluluğunda olan (örnek gaz bağlanması) sebeplerle yoğun bir şekilde füzuli meşguliye yol açmaktadır.

2. Tasarım Düşüncesi Metodu

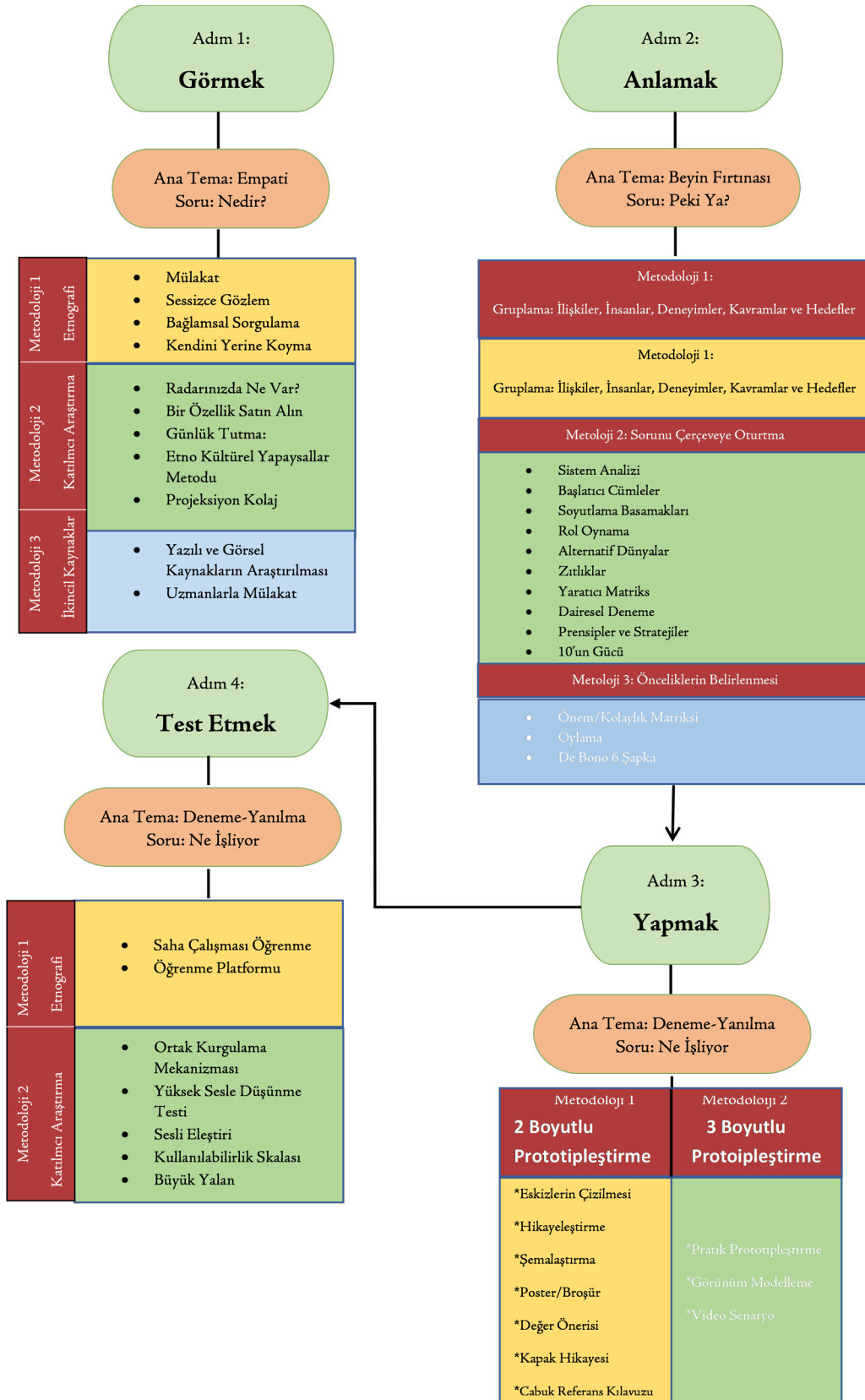
Tasarım düşüncesi bir problem-çözüm sistemi olarak kullanıcı odaklı, ekip çalışmasına dayanan, inovasyon fırsatlarını yakalamaya çalışan deneme-yanılma yöntemidir (Brown, 2009: 90-100; Kelley, 2005: 75; Liedtka ve Ogilvie, 2011: 15-25, Luma, 2014: 89; Liedtka vd., 2014: 20-30).

Tasarım düşüncesi kullanıcıların faaliyetlerine odaklanmakta ve faaliyetlerini ilerletmelerine yönelik ürün sunmaktadır (Brown, 2008: 60-65). Kullanıcının deneyimini ve hissini ön planda tutmaktadır (Zaltman ve Zaltman, 2008: 100-120). Tasarım düşüncesinde ekipler paydaşlarla görüşülerek sürekli olarak geri bildirimlerle "değer önerilerini" yenilemektedirler (Akin, 2020: 30-50). Kullanıcıların ürünle yaşayacakları deneyimler tasarlanmaktadır. Ekip üyeleri ürünlerin geliştirilmesinde hislerine, tahminlerine veya istatistiksel verilere dayandırmak yerine paydaşlardan elde edilen iç görüleri göre şekillendirmektedirler (Nielsen, 2012). Tasarım düşüncesi problem çözme tekniği olarak deneme-yanılma yönüyle 'tekrarlanan' ve tüm aşamalarının (görme-anlama-yapma-test etme) takip edilmesi açısından "metodolojik" ve sistem içindeki (sağlık sistemi, eğitim sistemi, vs...) sorunu ve çözümü anlaması açısından bütünseldir (Parsons, 2009: 107-123; Neumeier, 2009: 22-32).

Tasarım düşüncesi sorun çözme sürecini tasarımcılardan almıştır (Brown, 2009: 50-70; Hulme, 2010: 45, Beverly, 2013: 100-120). Tasarımcıların bir nesneyi ortaya çıkarmak için kullandıkları araçlar ve bakış açıları süzülmüştür. Örneğin bir mobilya veya takı için kullanılan süreç bir sağlık servisinin veya organizasyon şemasının yeniden inşa edilmesi için kullanılmaya başlanmıştır. Bir kurum tasarım düşüncesini benimsediğinde, problemi tanımlama, fırsatları keşfetme ve belirsizlikte iz bulma yöntemlerini de öğrenmiş olurlar (Liedtka vd., 2013: 105-125)

4 adımda yaratıcı çözüme ulaşılmaktadır: Görmek-Anlamak-Yapmak-Test Etmek (şekil 1). Tasarım düşüncesi niteliksel araştırmadan (gözlem, mülakat, bağlamsal sorgulama, kendisini başkasının yerine koyma) faydalanmaktadır. Geleneksel iş disiplinleri operasyonel etkinlik ve bilimsel araştırma varsayımlarıyla ilerlerken, tasarım düşüncesi kullanıcı odaklı, empati esaslı, ekip katılımlı ve prototiplerle ilerlemektedir (Klein, 2013: 90).

Şekil 1. Görmek-Anlamak-Yapmak-Test Etmek.



Kaynak: Luma Institute, 2012; 2014, Kumar, 2012; Akın, 2020

İlk adım **görmektir** (Şekil 1). **Kullanıcılarla empati kurmaya çalışılır. Konu nedir** sorusu sorulmaktadır (Şekil 1) (Luma Institute, 2012: 20-40; Standford Design School, 2009, 2014). Bu aşama da durum, sorun, konu, insanlar, ilişkiler, hedefler, tarihsel gelişimler araştırılmaktadır. Bütün başarılı yenileşmeler konuyu doğru bir şekilde değerlendirme ile başlamaktadır. İlk önce paydaş haritası çıkartılmaktadır. **Paydaşlar sorunu veya çözümünü dolaylı ve dolaysız etkileyen tüm kişilerdir.** Paydaş haritasında görülecek kişilerin listesi oluşturulmaktadır.

Konuyu araştırmak için üç metodoloji kullanılır: etnografik, katılımcı araştırma ve ikincil kaynaklar.

Etnografik araştırmada mülakat, sessiz sorgulama, bağlamsal sorgulama ve kendini yerine koyma yöntemleri uygulanmaktadır. Mülakatta karşılıklı konuşma varken sessiz sorgulama ve bağlamsal sorgulama da ağırlıklı olarak gözleme dayanmaktadır. Bağlamsal sorgulama da kişinin mekânında gözlem ve mülakat yapılmaktadır. Kendini yerine koymada kullanıcıyla faaliyet beraberce adım adım gerçekleştirilmektedir (Creswell ve Creswell, 2017: 40-50).

Katılımcı araştırmasında kullanıcıların bir faaliyeti gerçekleştirmesi istenmektedir. Kurguyu ekip oluşturur. Katılımcılardan ürünle ilgili öncelik sıralamalarını (radarınızda ne var?), faaliyetleri kayıt halinde tutmalarını (günlük) ve gösterilen resimleri (etno-kültürel yapaysallar) kendileri için ne anlam ifade ettiklerini anlatmaları istenir (Luma Insitute, 2014: 90).

İkincil kaynaklar ise uzmanlar ve yazılı kaynaklardır. Uzmanlarla görüşme ve yazılı kaynaklar sektör hakkında ana hatların öğrenilmesini sağlar.

İkinci aşama **anlamaktır** (şekil 1). **Birinci aşama da öğrenilenler** yorumlanmaktadır (Luma Institute, 2012: 80-100). Bu bölümde toplanan verileri incelenmektedir. Genel eğilimler ve iç görüler gruplanmaktadır. Gruplamalar yaparak kişiler bazında profil tiplmeleri, konular bazında ise kavramlar (konseptler) oluşturulur (Kumar, 2012: 78-89). Tiplmeler ve kavramlar üzerinden stratejiler belirlenir. Beyin fırtınasında **“Peki ya”** ile kışkırtıcı soruları sorarak mevcut statükoya karşı fikirler ve çözümler ortaya konmaktadır (Lietka vd., 2013: 122-142). Beyin fırtınaları ancak empati aşamasını geçen donanımlı ekip üyeleriyle gerçekleştirilmektedir. Sorunun kaynaklarını görme amacıyla sebep-sonuç analizleri yapılmaktadır. Alternatif dünyalar metodunda sektör dışında çözümler aranmaktadır.

Üçüncü aşama, **yapmada**, elle tutulabilir bir çözümün canlandırılmasıdır (Brown, 2009: 145-154). Çözümün anlaşılabilir ve değerlendirilebilir olması için kelimelerden ve hayallerden mümkün olduğunca kaçınıp bir **prototip** yapmak gerekmektedir. Prototipin kullanıcılar için anlaşılır olması ve **görselleştirilmesi** yeterlidir. Görsellik bir video, maket, senaryo veya eskiz olabilir. Önemli olan kullanıcının prototipi algılayabilmesi ve yorum yapabilmesidir.

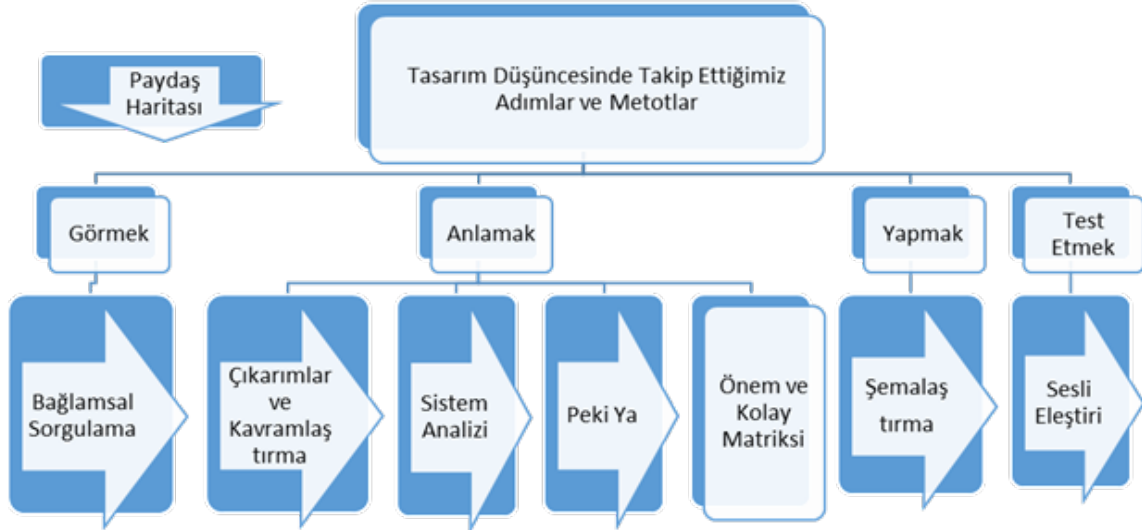
Dördüncü aşama, **deneme-yanılmada** prototipler kullanıcıların **testine** tabi tutulmaktadır (Blank, 2013: 39-40). Test aşamasında kullanıcılar gördükleri veya dokundukları prototipler üzerinden yorum yapmaktalar. Kullanıcıların prototipler üzerindeki yorumları ışığında ürün son haline ulaşılmaktadır.

3. Yöntem

Bu çalışmada tasarım düşüncesinden Şekil 2'deki yöntemleri kullanarak ilerlendi. Bu bağlamda tasarım düşüncesinin ana adımları olan görmek-anlamak-yapmak-test etmek aşamalarından geçerek sorunu çözmek için uygulanan metodoloji adım adım takip edilmektedir:

- Görmek
- Paydaş Haritası
- Bağlamsal Sorgulama
- Anlamak
- Çıkarımlar ve Kavramsallaştırma
- Sistem Analizi (mevcut durum)
- Beyin Fırtınası “Peki Ya”
- Önem/Kolay Matriksi
- Yapmak
- Şemalaştırma (önerilen)
- Test etmek
- Sesli Eleştir

Şekil 2. Tasarım Düşüncesinde Takip Ettiğimiz Adımlar ve Metotlar



4. Uygulama

4.1. Görmek

Görmek aşamasında birimlerde çalışan tüm memurlar ve hizmet alan vatandaşlar olmak üzere soruna muhatap olan kişilerle talep ve şikâyetlerini tespit edebilmek için yerinde bir dizi mülakat ve görüşmeler yapıldı.

4.1.1. Paydaşlar

Birimde çalışan memurlar, müdür yardımcıları ve müdürler, güvenlik görevlileri ve hizmet alan vatandaşlardır.

4.1.2. Bağlamsal Sorgulama

Sorunun yaşandığı birime girip sıkıntı yerinde incelendi. Çalışanlar ve vatandaşlarla mülakatlar yapıldı. Sıkıntının yaşandığı ofislerin (bağlam) maruz kaldığı yoğunluk yerinde gözlemlendi. Beyaz Masa'ya gelen şikayetler de incelendi. Mülakatta özellikle deneyimleriyle ilgili sorular yönlendirilmektedir:

1. İşlemleri yaparken zorluklarla, problemlerle karşılaşıyor musunuz?
2. Karşılaşıyorsanız, ne gibi zorluklarla karşılaşıyorsunuz? Açıklayabilir misiniz?
3. En son başınızdan geçen sıkıntılı hikâyeyi anlatabilir misiniz?
4. Sorun, problem yaşamıyorsanız, memnuniyetinizin sebeplerini belirtiniz.
5. İşlemlerinizi daha kolay yapabilmek için ne önerirsiniz? Neden bunun sorunu halledeceğini düşünüyor - sunuz.

4.2. Anlamak

Paydaşlarla mülakatlar ve gözlem sonucunda elde edilen veriler ışığında aktarılan sorunlar aşağıda yer almaktadır.

4.2.1. Çıkarımlar ve Kavramlar

Paydaşlarla görüşmede çıkarımlar elde edilmektedir:

1. Vatandaşın birimin içine girmesi,
2. Birimde çalışırken vatandaşın bulunmasıyla gizlilik esaslarının uygulama güçlüğü,
3. Vatandaşın her geldiğinde aynı memurla muhatap olma isteği,
4. Vatandaşın birimde bulunması sebebi ile fiziksel çalışma alanının daralması,
5. Kalabalık olmasında dolayı işlemi yapılan vatandaş için dosya gizliliğinin korunamaması,
6. Vatandaşın sinirlendiği durumlarda memurun bundan zarar görme riski,
7. Memurların vatandaşlarla iletişim sorunu,
8. Memurun özel alanına müdahale edilmesi,
9. Fiziksel çalışma koşullarının kalitesinde düşme yaşanması sonucu memurun olumsuz etkilenmesi,
10. Vatandaş sorunlarının yeterince incelenememesi ve sağlıklı bir çözüm üretilmemesi,
11. Vatandaş işlemleri ve problemleri noktasında profesyonel ve standart verilerin oluşturulamaması,
12. Memurların tayin, emekli, izin durumlarında vatandaş işlemlerinde aksamalar olması,
13. Vatandaş işlemleri ve şikayetleri çözüm noktasında verimli iş yapılamaması,
14. Yöneticilerin vatandaşların birimde bulunmasından rahatsızlık duyması,
15. Bir memura düşen dosya sayısı ve problem analizinin yapılamaması ve bazı memurların iş yükünün diğer göre adaletsiz dağılımı,
16. Vatandaşın birimi bulmasında sorunlar yaşamaması,
17. Vatandaş telefonla ulaşmak istediğinde ilgili memura ulaşmasının güçlüğü olarak sıralanabilir.

4.2.2. Gruplama ve Kavramlar:

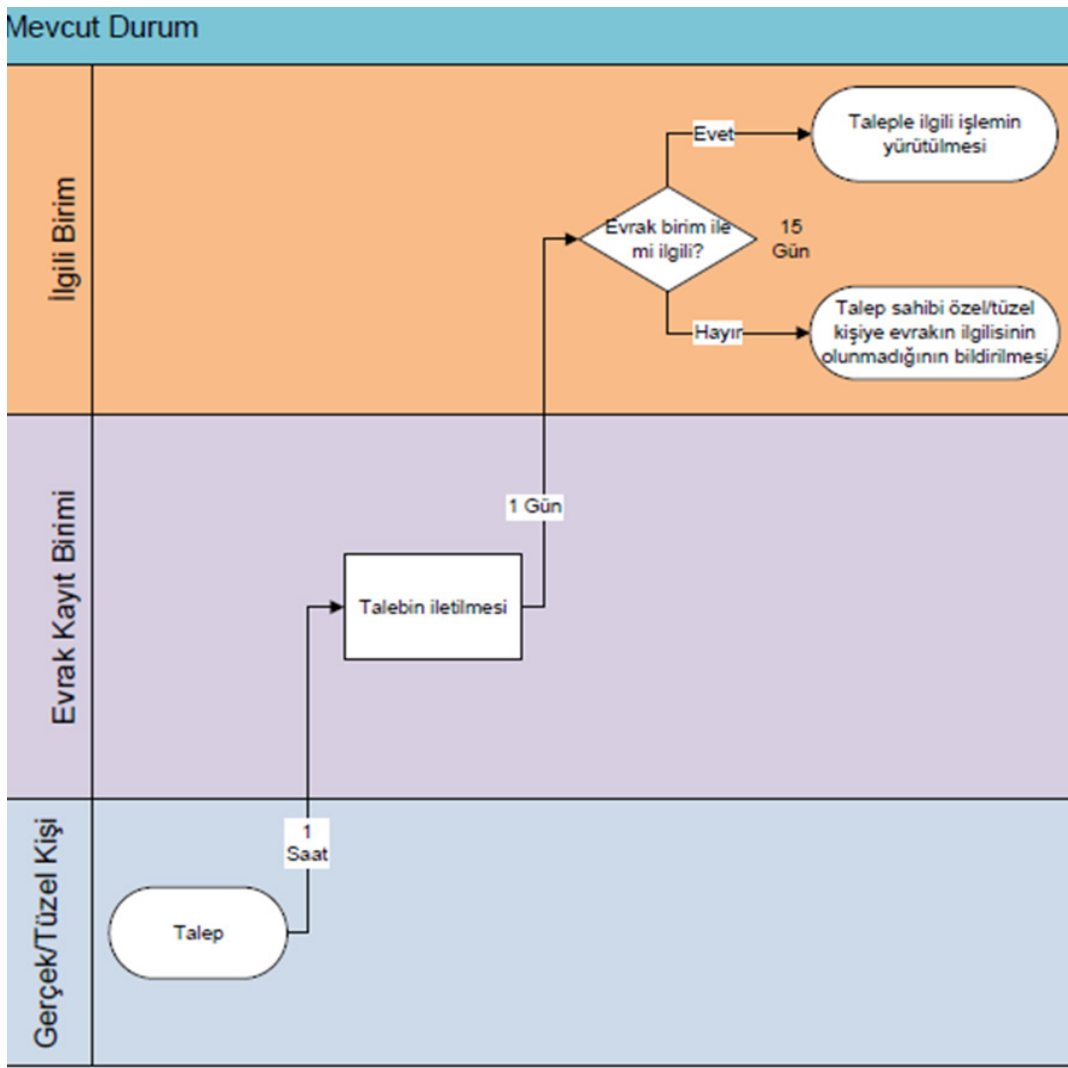
Çıkarımları gruplayarak aşağıdaki kavramlara ulaşıldı.
Kavramlar:

1. İş verimsizliği
2. İş yoğunluğu
3. Vatandaşın bilgilendirilmemesi
4. İşlem kargaşası

4.2.3. Sistem Analizi (Mevcut)

Elde edilen çıkarımlar sonucunda en önemli problemin “iş yoğunluğu” olduğuna karar verildi. Mevcut sistemde her gelen talep aynı hatta akıtılması (Şekil 3), iş yığılmasına sebep olmaktadır.

Şekil 3. Mevcut Durum



4.2.4. Beyin Fırtınası: Peki Ya

Peki ya beyin fırtınası yöntemiyle konuya yönelik üretilen 78 adet çözüm önerilmiştir. Özellikle vatandaşla iletişime odaklanması ve sürecin yeniden tasarlanması üzerine durulmuştur.

4.2.5. Önem ve Kolay Matrisi

Öneriler önem ve kolaya göre ayrıldı. Zaman, maliyet ve yapılabirlik açısından etkili, hızlı ve kolay olan seçilerek iş akış şemasının değiştirilmesine karar verildi.

4.3. Yapmak

4.3.1. Şemalaştırma (Önerilen)

Yeni oluşturulacak birimin iş akış şemaları tasarlandı (Şekil 4). Önerilen, gelen vatandaşın (müşterinin) talebini doğru birimlere yönlendirerek kaosu bitirmektir. Ayrıca gelen talebin konusuna göre ne kadar süre içinde sonuçlandırılacağı önceden kendisine bildirilerek emlak biriminin performansı artırılması hedeflenmektedir.

Mevcut sistemde her gelen talep aynı hatta akıtılırken (şekil 3), geliştirilen sistemde ödeme, taşınmaz ve diğerleri olarak ayrılmakta ve halkla ilişkiler birimi önerilmektedir (Şekil 4). Emlak ofisine gelindiğinde üç ana kategoride talep cevap bulmaktadır: a) gayrimenkul konusunda şikâyet b) ödeme c) diğer talepler. Yeni şemada, vatandaş arkadaki çalışan teknik birimlerle artık muhatap olmayacak ve dolayısıyla meşgul etmeyecek, halkla ilişkiler olarak adlandırılan memurlar tarafından kategoriye göre kısa süre içinde (üç kategoriye göre) talepleri alınacak ve beyan edilen süreler zarfında da çözüm getirilecek.

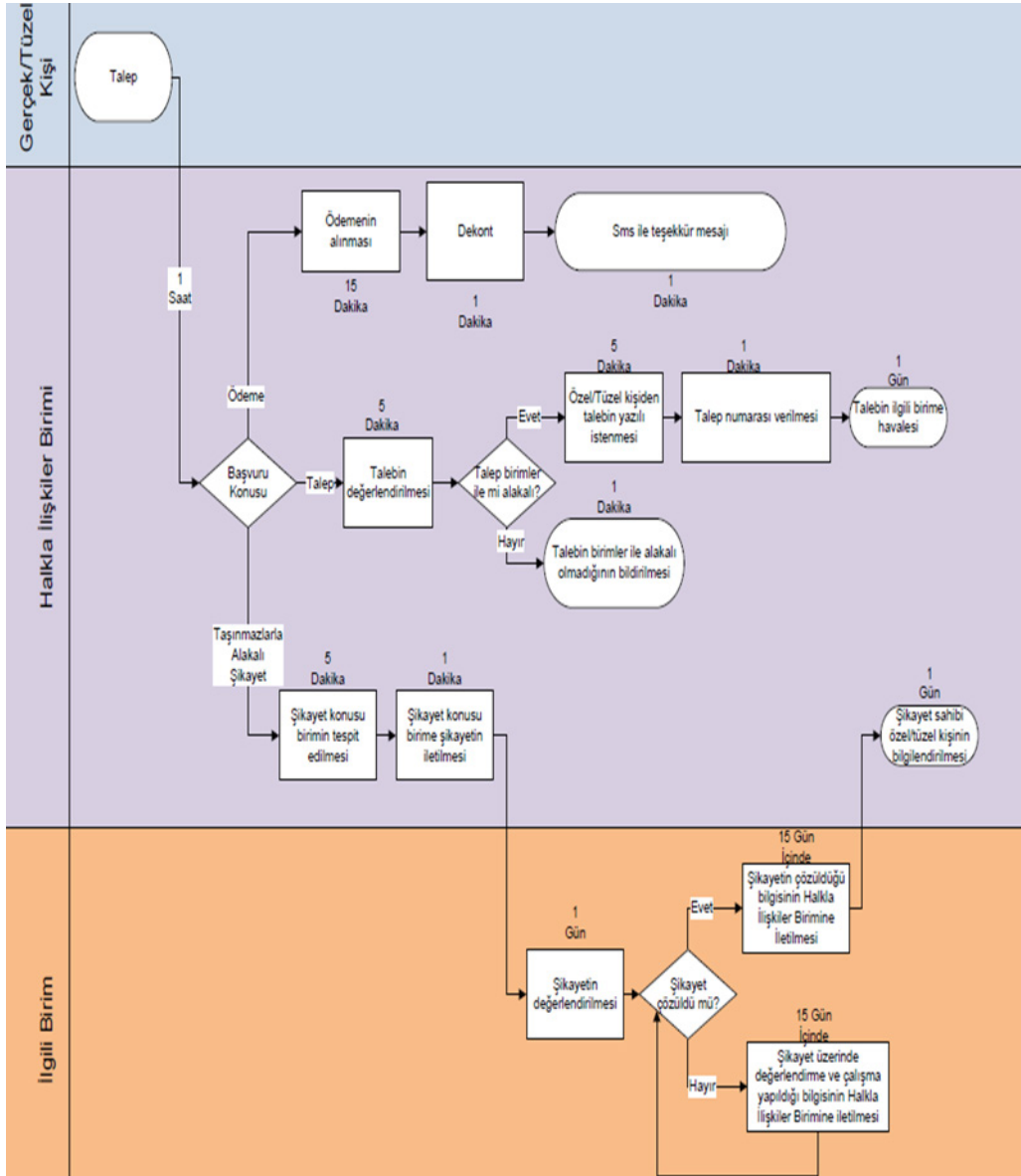
Süreçte zaman hedefi kondu. Örneğin sms ile alındı ve teşekkür yazısı 1 dakika içinde talebi başvurana bildirilir. Ödemede bekleme süresi 15 dakika, dekont alma 1 dakikadır. İlgili birimlerde bu yeni birimde çalışacak personel ve yönetici seçimi yapılmaya başlandı. Yeni birim çalışanları ile mülakatlar yapılması ve eğitimler verilmesi planlandı. Yeni birim için yerleşim düzeni çalışması yapıldı. Düşünülen yerleşim düzeni mimari tasarım olarak çizildi.

4.4. Test Etmek

4.4.1. Sesli Eleştiri

Hizmete başlamadan önce seçilen personel ve birim sorumlusu eşliğinde vatandaşa hizmet noktasında oluşturulan iş akışı çerçevesinde pilot çalışma uygulaması planlandı. Paydaşlardan sesli eleştiriler alındı.

Şekil 4. Önerilen Çözüm



5.Sonuç

Tasarım düşüncesindeki aşamaları tanıma (görme), sistemleştirme (anlama), taslak üretme (yapmak) ve uygulama (test etmek) olarak sıralanmaktadır. Problemin derinine inilmesi için paydaşlarla etnografik yöntemlerle sıkı temas gerekmektedir. Paydaşlardan elde edilen çıkarımlar daha sonra birbirleriyle benzeş gruplamalar (sistemler) oluşturularak kavramlaştırılmalı ve çözümler (prototipler) üretilmelidir.

Tasarım düşüncesi metoduyla belediye'deki emlak servisindeki yığılmanın sebebi araştırıldı. Sorunu anlamak için paydaşlarla (müdür, müdür yardımcıları, memurlar ve vatandaşlarla) görüşüldü ve yerinde izlendi. Görüntüler alındı.

Bu sorunların çözümü için yapılan mülakatlar ve gözlemlerden elde edilen çıkarımlar kategorilere ayrılarak kavramlar önem sırasına göre listeye dizildi. Daha sonra beyin fırtınası yöntemiyle birçok fikir üretildi. Aralarında en uygulanabilir olduğunu düşünülen iş yoğunluğunu hafifletecek ve gelen talepleri düzene sokacak “halkla ilişkiler birimi açılması” fikri taslak olarak hazırlandı. Geri bildirimler alınarak, prototip ilerlendi. Bir saha çalışmasında yeni süreç gözlemlendi.

KAYNAKÇA

- Akın, M. S. (2020) *Advanced Design Thinking Model For Innovation and Entrepreneurship: Ethnographic, Brainstorming, Prototyping (EBP Canvas Method)*, Berlin: Lambert Publishing.
- Beverly R I. (2013) *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses: Putting the Power of Design to Work*, New York: A press.
- Blank, S., (2013) “Why the Lean Start-Up Changes Everything”, *Harvard Business Review*, 4(2), 34-40.
- Brown, T. (2008) “Design Thinking”, *Harvard Business Review*, 5(3), 56-65
- Brown T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York: Harper Business.
- Creswell J. W., ve Creswell J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 5th Edition*, New York: SAGE Publications, Inc.
- Hulme, T. (2010). 12 Ways To Add Design Thinking Into Your Project. http://www.ted.com/talks/emily_pilloton_teaching_design_for_change.html (Erişim Tarihi: 20.10.2019)
- Kelley, T. (2005). *The Ten Faces of Innovation*, San Francisco: Doubleday.
- Kelley, T. ve Kelly, D. (2014) *Yaratıcı Özgüven*, İstanbul: Optimist yayınları.
- Klein, L.(2013) *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design* Hardcover. O'Reilly Media.
- Kumar, V. (2012) *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*, Chicago: Wiley.
- Liedtka J., Ogilvie, T. (2011) *Designing for Growth*, New York: Columbia Business School.
- Liedtka, J. King, A., Bennett.K. (2013), *Solving Problems With Design Thinking*. New York: Columbia Business School.
- Liedtka, J., King, A. ve Bennett, K. (2014) *Solving Problems With Design Thinking*, New York: Columbia Business School.
- Luma İnstitute (2012). *Human Centred Design*, Pittsburg: Luma Institute Press.
- Luma İnstitute. (2014). “Innovation of Taxonomy”, *Harvard Business Review*, Ocak/Şubat sayısı, 90.
- Neumeier, M. 2009. *The Designful company*, New York: New Riders.
- Nielsen, J. (2012). *Intranet Usability: The Trillion-Dollar Question*. www.nielsen.com. Erişim tarihi: 20.03.2019.
- Liedtka, J. King, A., Bennett.K. (2013), *Solving Problems With Design Thinking*. New York: Columbia

- Liedtka, J., King, A. ve Bennett, K. (2014) *Solving Problems With Design Thinking*, New York: Columbia Business School.
- Luma İnstitute (2012). *Human Centred Design*, Pittsburg: Luma Institute Press.
- Luma İnstitute. (2014). "Innovation of Taxonomy", *Harvard Business Review*, Ocak/Şubat sayısı, 90.
- Neumeier, M. 2009. *The Designful company*, New York: New Riders.
- Nielsen, J. (2012). *Intranet Usability: The Trillion-Dollar Question*. www.nielsen.com. Erişim tarihi: 20.03.2019.
- Parsons, T. (2009). *Thinking: Objects Contemporary Approaches to Product Design*, New York:AVA Publishing SA.
- Stanford Design School (2009). *d.school bootcamp bootleg*, www.stanford.edu, Erişim tarihi: 10.01.2019).
- Stanford Design School (2014), *Design Thinking Virtual Crash Course*
<http://www.youtube.com/watch?v=-FzFk3E5nxM>, Erişim tarihi: 13.05.2019
- Zaltman, G. ve Zaltman, L. (2008) *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*, Boston: Harvard Business School Press.