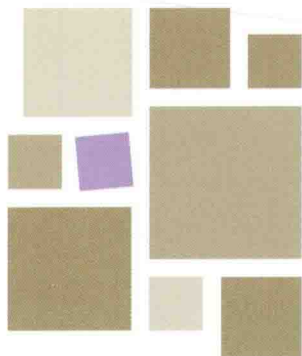


New
Riders



设计 Designing Together

团队协作权威指南

[美] Dan M. Brown 著 刘毅斌 译

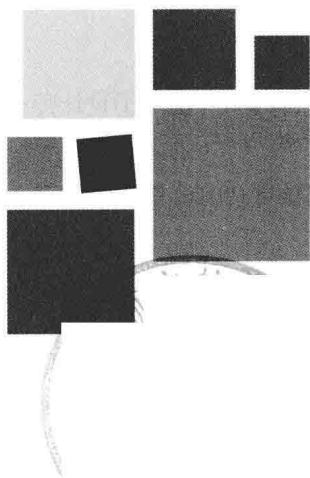


中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

New
Riders



设计 Designing Together

团队协作权威指南

[美] Dan M. Brown 著 刘毅斌 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

设计团队协作权威指南 / (美) 布劳恩
(Brown, D. M.) 著 ; 刘毅斌译. — 北京 : 人民邮电出版
社, 2015. 12
ISBN 978-7-115-40444-2

I. ①设… II. ①布… ②刘… III. ①设计师—组织
管理学—指南 IV. ①T-29②C936-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第231482号

版 权 声 明

DESIGNING TOGETHER:
THE COLLABORATION AND CONFLICT MANAGEMENT HANDBOOK FOR
CREATIVE PROFESSIONALS

ISBN: 978-0-321-91863-5

Copyright © 2013 by Dan M. Brown

Authorized translation from the English language edition published by New Riders. All rights reserved.

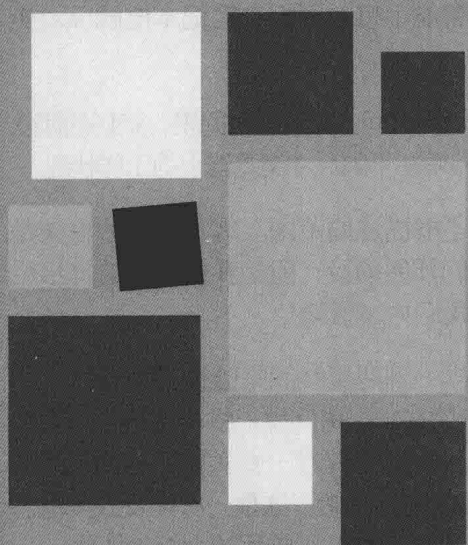
本书中文简体字版由美国 New Riders 出版公司授权人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可, 对本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 侵权必究。

-
- ◆ 著 [美] Dan M. Brown
 - 译 刘毅斌
 - 责任编辑 赵 轩
 - 责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 720×960 1/16
印张: 16.75
字数: 309 千字 2015 年 12 月第 1 版
印数: 1—2 000 册 2015 年 12 月河北第 1 次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2013-9197 号

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055410 印装质量热线: (010) 81055316
反盗版热线: (010) 81055315



前言

冲突、协作与创新

任务的分配总是看起来那么不可理喻：在为某个著名消费品牌开发网站的时候，设计，指的是对于某些关键网页的整体构思——主页和一些其他次级页面的关系。除了构建设计的总体方向，项目还要求网页对不同的终端做出响应——自适应各种不同尺寸的屏幕，以对应智能手机、平板、笔记本电脑以及更大尺寸的显示器上不同的浏览器。

该项目的开发周期也许是一个月，或者是六周时间。在这段时间里，我们的团队负责制定设计方向，并准备好一个原型来演示网站在不同尺寸浏览器上的工作状况。

我们面临着一大堆问题，甚至已经超出了能描述的范围。客户坚持的框架是我们不能接受的。尽管类似的障碍会妨碍我们开展项目，但是我们还是选择接受任务。因为我们从项目中学到的东西，值得我们为之冒险。

通常情况下，大多数项目的计划中会安排一到两周时间来验证原型设计。团队汇聚在一起，连续四五天时间，我们把自己关在一个房间里，拼凑出第一个原型的草案。在这一周里，团队建立了基本的代码框架，总结了一些关键平台的尺寸特点，开始调试响应行为，还制作了很多种风格的视觉元素。这是一次涉及很多动态部件、诸多不同领域的团队成员，以及大量方案草稿和并行编程的大规模协作。

作为这次任务的一员，我时常停下脚步，试着从不同的角度观察我的团队。这就像我结婚前收到的忠告一样：进了婚姻的门，问题会接踵而至，你必须学会忍耐和清醒的反思。在那些停下来的时刻，通过观察团队的运作，我能看见网站设计（也有可能是所有的设计）的实践在发生着改变。这种协作的精神，这种在运作良好的机器中发掘效率和成就的精神，在任何其他地方都闪耀着光芒。它在我同事的职业发展目标中体现出来；它在与求职者的对话中体现出来；它在我们和其他客户与项目之间产生共鸣。

尽管项目汇集了所有不可思议的设计创意，但是我们还是搞定了。是协作让我们在充满冲突的环境中，能够在不伤害彼此的情况下完成这一创举。

本书内容

团队设计是一本关于协作和冲突的书，这两方面是平等的，但是施加给设计团队的压力却不相同。本书分为 3 个部分。

第一部分的重点是**基础知识**，解释了设计师作为参与者在团队中的地位，同

时回答了这个问题：“为何协作和冲突对创新如此重要？”

1. “当设计师成为参与者”这一章描述了当设计师作为团队一员时的角色和地位。
2. “设计师的心态”这一章借鉴了卡罗尔·德威克的研究成果，来解释为何设计师需要保持正确的态度。
3. “倾听，必不可少的技能”建立起了一些最基本的技巧准则，用于推动协作并对冲突善加利用。

第二部分重在理论，所建立的理论框架和语言用来帮助设计师思考并讨论协作与冲突。

4. “冲突在设计中扮演的角色”一章解释了冲突在设计进程中的关键作用。
5. “评价冲突：到底错在哪里”一章给出了评价创造性项目中出现的困难情况的意见。
6. “冲突模型”一章对冲突进行了归纳和提炼，揭示了各种现实情境和设计师的个性特质以及行为模式之间的关系。
7. “协作的原理”一章描述了创意团队中协作的动态表现以及理想中的协作表现。
8. “协作的四种良好品质”一章指出了协作环境中的四个指导性的行为原则。

最后的部分，作为参考，总结了实用的工具，用于评估设计师和复杂的情况下，以及为处理冲突和培养协作战术行为。

9. “现实情境：设计中的各种状况”一章进一步详细描述了各种困难的对话和事件。
10. “个性特质：如何审视设计师”一章探讨了设计师的工作风格或个性等方面的内容，解释了人们同团队互动的本质。
11. “处置模式：如何找到解决方案”一章提出了一些帮助人们解决困难局面的行为指导。
12. “行为习惯：协作品质的体现”一章研究的是那些能够促使协作更加有效的习惯。

本书将帮助你打造强大的团队

本书研究的是团队动态方面的内容，主要是影响团队协作的机制性因素。具体来说有以下4个方面。

- **情况：**人们给设计项目带来的那些障碍，作为冲突模型的构成之一，我将它称为“现实情境”。
- **行为：**人们解决上述矛盾的做法，同样，我称之为“处置模式”和“行为习惯”。
- **心态：**项目的参与者对待具体情况看法和态度。
- **协作品质：**驱使创意团队不断走向更高目标的原则性要素。

本书还是有些文学鉴赏价值的（我这是自卖自夸）。大多数关于团队的书都直接面向设计团队的领导层。它们涉及的主题多是诸如“如何组织会议”“如何构建项目”或“如何面对客户”这一类的管理学内容。

本书的目光集中在那些战斗在一线的设计师们身上。读本书的人应该是那些项目中某个部分的负责人，不一定要是领导、项目经理或关键的投资方代表。任何做设计生意的人都可以来读本书（增大销量有什么不好？），因为项目团队中的每个人都对项目成败负有责任。

导读：我该从哪里开始阅读？

- 如果你是初次接触这些内容，那我建议你从第1章开始，那里对设计师在现代创意团队中的角色定位做了详细的介绍。
- 如果你所在的项目或团队出现了一些问题，也许你可以先从第4章开始，看看问题出在哪里，以及有哪些解决的办法。
- 如果你所在的项目团队在协作方面做得已经很好了，那你或许可以直接从第7章开始，看看还有什么改进的空间。

本书将改变你的思维和行为

本书最终还是落实到行为习惯上的。这里的行为具体指那些帮助设计师理清复杂情况、带来更好项目结果的行为。行为端所发生的微小变化会产生积极的效果，它能够给身处困境中的人们带来希望，建立起建设性的对话。在协作中引入一些新的行为，还能改善紧张的内部关系，把竞争变成合作，构筑一个互帮互助的良好氛围。正确的行为取决于正确的心态。

第2章讲的就是心态，心态决定一个人如何发觉具体情况、他们的感受以及做出的第一反应。心态和行为紧密相连。在具体情境中，一个人的心态直接影响着他们的反应和行为。然而，心态是能够被引导的，也就是说，人们可以跳出固有心态的束缚，选择不同的方式来应对问题。

请时刻谨记：人的心态能够影响行为，反过来行为也能影响心态。当你决定克服自己的心态而采取不同的行为时，你便有机会来影响你看待和应对这个世界的方式。

理想目标：创建伟大的团队

定义伟大团队的方式多种多样。某种意义上来说，“伟大”是由“结果”来定义的。用脚后跟想一想都知道，伟大的团队肯定能创造出伟大的产品、伟大的建筑、伟大的软件、伟大的一切。但是，单靠结果还不足以证明团队的伟大。

如果一个项目把设计师搞垮了，你还能说它伟大吗？如果项目脱离了实际，由一个控制欲极强的变态来组织，他用尽各种手段来打压有意义的贡献，你还能说这个项目是成功的吗？

伟大的团队创造伟大的产品，但是更重要的是，他们提供给团队成员的挑战不会遥不可及，在这样的团队里，你总是有很多机会去做出有意义的贡献。

这一方面会导致设计师出现一些不好的习惯——变成工作狂，耗尽最后一滴血跟别的设计师竞争，对客户形成一种误导。如此说来，伟大团队的特征应该是这样的——机遇与挑战并存，但是这些机遇和挑战能够把设计师迎难而上的本能转化为一种健康积极的习惯。本书正是这样的一本指南手册。

设计师乐于迎接挑战

人们对设计师有一种比较普遍的认识，他们认为设计师都比较傲慢，其实，如果你愿意花点时间和设计团队共事的话，你会发现，能把他们团结在一起的只有一样东西，那就是——挑战！

具体来说，这些挑战包括以下内容。

- **基于现实世界的所有问题：**他们都希望自己创造出的产品能够真真切切地改变人们的生活。
- **公平合理的限制条件：**他们都知道，解决问题的最佳途径应该是在合理的条件下。
- **追求新的事物：**他们喜欢跟新事物打交道，但是有时候，所谓的“新事物”其实等于“新瓶装老酒”。
- **知音并不难觅：**他们都深知一点，任何产品都有它的价值，即使是最稀奇古怪的东西，都会有人青睐。
- **站在客户的立场看问题：**他们都知道自己无法完全代替客户的立场和地位，但是他们仍然喜欢代入客户的思维去看待问题。

设计师乐于贡献力量

挑战是吸引设计师的一个因素，但不是唯一的。如果设计师所做的事对于解决问题没有任何实际帮助，那么单是挑战无法满足他们。反过来说，一个项目或产品只有体现出设计师的价值，他们才会有兴趣。

具体来说，体现在以下这些方面。

- **渴望建设性的意见：**给予设计师建设性的意见意味着对他们的关注和肯定。
- **试图证明自己的价值：**他们总是担心自己的努力对项目毫无意义。
- **不太懂得拒绝：**他们总是想做出一些贡献，因此要让他们对任务说“不”可不容易。
- **轻易不会放弃控制权：**每个设计师都对自己的工作抱持一种“自私”的

态度，通常会轻易做出妥协和让步。

- **甘愿做出适度的牺牲：**他们都知道做出有意义的贡献不容易，但是“阳光总在风雨后”。

迎接挑战和做出贡献的欲望，如果引导得当，将成为积极性的源泉。本书的目的就是依靠这些欲望来培养良好的习惯，最终为那个健康、快乐而又伟大的团队服务。

本书读者对象

创意团队有万千形态。有些只有寥寥数人，有些则是数以百计。有些团队包括一些跟设计无关的角色，例如协调和管理部门，有些团队则只需要把精力聚焦到“创新”上即可（事实上，我不太喜欢这种划分方式）。

这本书在描述冲突模型和行为习惯时并没有对团队的结构、规模或地域性做出任何假设。

- 无论团队规模如何，也不管成员角色是否重叠，他们都需要找到一个切实有效的合作途径。
- 无论你面对的是团队内的投资方代表，还是其他咨询机构，尽管团队和客户打交道的方式会有所不同，但是沟通和协作遵循的原则与精神实质都是一样的。
- 随着信息技术的发展，团队对地域性的要求越来越低。不管你的团队在何种程度上依赖于远程办公环境，这些行为习惯都有助于改善协作环境。

本书对设计师的意义

如果你是团队中的参与者，你将学到以下知识。

- 如何去做一个更优秀的倾听者，这是设计师必备的技能之一（见第3章）。
- 如何辨别、分析，并处理复杂情况（见第5、6、9章）。
- 如何认识自己的态度和行为表现，如何培育良好的习惯，直至成为更加

出色的贡献者（第 2、10 章）。

- 如何将新的行为和习惯融入自身从而成为更优秀的参与者（第 11、12 章）。
- 如何跟你的上级提需求和建议（第 7 章）。
- 如何发掘团队中存在的潜在问题（第 8 章）。

本书对团队领导的意义

作为团队的领导或管理者，你将学到以下知识。

- 如果你想率先垂范并激励你的团队成员们提高工作效率，需要什么样的习惯（第 12 章）。
- 衡量团队价值的应该是他们为彼此之间以及同投资人之间的互动所做的努力（第 8 章）。
- 如何鉴别团队成员的某些出乎意料的态度以及改变他们的做法（第 2 章）。
- 如何评价团队成员，并知道他们在什么情况下会变得更高效（第 1、10 章）。

本书的特色

乍一看，你可能会把本书理解成其他的类型。

- **本书不是一本关于头脑风暴的技术贴：**外面关于如何组织头脑风暴之类集思广益的活动的指导性文章和书籍，这方面你可以参阅 Dave Gray、Sunni Brown 和 James Macanufo 所著的《Gamestorming》。
- **本书也不是提升团队凝聚力的练习帖：**同样，有很多书都能成为创意团队（或从业人员）的创意实践指南，你可以参阅 David Sherwin 的《Creative Workshop》。
- **本书不是如何开展集体活动的操作手册：**集体活动（部门会议、个人会面）总是离不开协作，很多设计师都对这方面的内容颇感兴趣。本

书也会提出一些这方面的观点，想了解更多，请参阅 Russ Unger、Brad Nunnally 和 Dan Willis 的《沟通的技术——让交流、会议与演讲更有效》。

- **本书也不是如何组织项目管理的操作手册：**良好的协作依赖于管理有序的项目，然而本书关注的是参与者的行为，而不是项目的管理与组织形式。这方面的知识请参阅 Scott Berkun 的那本经典——《Making Things Happy》。

头脑风暴、团队凝聚力、集体活动，以及项目管理都是协作的重要组成部分，但还不能全面地用于对协作行为的描述。

关于措辞的说明

仔细看来，本书中有很多句子存在语法上的矛盾，请你多多包涵，我这么做是故意的，其目的在于以下几个方面。

- **尽量防止你对号入座：**本书中我尽力避免使用“你”来进行陈述，尽管我希望你能够找到一些有用的观点，但是我不想拿你来作为反例。
- **尽量避免性别差异：**书中我尽量使用复数代词来充当角色，绝不会出现“女司机”这样性别指向明显的说法，我是平权主义者。
- **尽量避免行业差异：**书中所指的“产品”是一个宽泛的概念，只要是设计师做出来的东西，无论它是一个包装盒还是一幢建筑，都是“产品”。之所以不针对特定的行业，是因为书中的观点适用于所有行业的创意团队。由于我本人是网页设计师，所以本书的很多例子都是来自于这个行业，毕竟隔行如隔山，我去举个武器设计的例子还不如讲个笑话。

设计离不开冲突与协作

你的语文老师叫你提炼本书的中心思想时，你只需要拿出下面这句话就可以了。

成功的设计项目需要有效的协作和健康的冲突。

在设计这个大的范畴内，冲突只是实现共识的一个过程而已，因此健康的冲突不一定要表现得火药味儿十足。设计项目过程中，团队需要就所有设计方向、产品细节、项目进程，以及其他很多方面的问题做出决策。为了在每个决策上取得共识，冲突是不可避免的。

在冲突中，设计团队的工作目标变成了达成共识，他们的争论为的也是让决策更有说服力。这样的过程是值得的，因为只有通过这样的对话过程才能产生共识。离开了共识，团队成员会找不着北、各自为政，互帮互助就无从谈起。解决冲突有很多途径，最简单的办法就是从理解认识入手：每个人是否清楚设计方向、设计方法、理想的目标，能否自始至终都不放弃协作。这些问题的答案将决定着冲突过后我们面对的是协作还是一片狼藉。

所谓协作，指的是人们工作在一起，去创造那些单靠个人绝对无法完成的事情。成功的协作意味着每个人都在为项目的最终目标贡献着自己的力量。

积极的协作关系会通过让每个人的工作更努力而且更高效来促进团队。通过良好的协作，团队能为每个人带来最好的东西，促使他们和设计概念结合得更好，让每个人的长处和弱点同项目目标有机结合起来。

五个要点

全书渗透着 5 个重要的观点。这些概念是本书的基础，了解这些是了解设计团队如何更有效协作的前提。

行为习惯

整本书都在时刻提醒读者关注人们在项目和团队中所表现出的行为。不管设计师脑子里想的是什么，最终会对设计团队产生直接影响的还是他的行为。

■ **有些行为具有特定目的：**某些行为也许只有在特定的情形下才会表现出来。例如，“重述别人的话”就是在你想要确认自己听到的信息是否正确时采用的特定行为。

- **有些行为属于惯用做法：**有些行为是人们在日常设计活动中养成的习惯。例如，“交流进展情况”就是一种每天都会做的一般行为。
- **有些行为属于健康行为：**健康的行为能够催生更好的设计，让项目更加接近最终目标。
- **有些行为属于不健康行为：**不健康行为会迟滞项目进展，把同事推向相反的局面。这种用“健康”与“不健康”对冲突进行描述的方式在第4章有详细的介绍。

心态

行为是心态的具体体现（或是最直接的反应）。比起本书中的其他那些概念，“心态”渗透在每句话、每个观点，以及每一句忠告中。

心态是一个人对对待周遭世界的看法、态度和应有反应。

如果设计师具备错误的心态，那么无论是对设计挑战的追求，还是对有意义的贡献，他们都会采取截然相反的行为。错误的心态导致设计师对机遇和情况产生误解。并对他们自身、自己的表现以及同事的行为产生消极的看法。错误的心态是设计师缺乏协作性的罪魁祸首。

自我反思

本书假设设计师都乐于反思自己的工作和表现。他们考虑的不仅仅是他们的工作所为，还有他们的做法以及改进措施。

本书还要求设计师们更进一步，反省自己为何会以特定的方式来表现自身的行为。具体来说，就是反思自己的思维习惯以及行事风格。学会鉴别这些行为特质有助于他们克服不健康的行为习惯，并在面对健康但自己不大适应的行为习惯时放下戒心。

换位思考

本书中描述的很多行为习惯、价值观念，以及态度都依赖于一个人换位思考

的能力。无论你想要解决复杂的客户会议，还是想向同事提供建设性的意见，或是制定项目规则，换位思考都是必不可少的。本书不会专门去讲换位思考的话题，我不认为这种能力是可以通过教育学会的。本书中你只能学到那些对其有所反映的行为习惯和态度。

设计的成败

你很难对设计项目进行衡量，因为每个项目都有特殊的目标和条件限制。因此，本书对设计的好坏通过两个尺度来进行评价。

■ **质量：**设计在多大程度上与项目目标相吻合。

■ **效率：**团队接近项目目标的程度。

书中很多忠告都是基于这个定义，它能够让设计师把自己同那些对设计和项目毫无帮助的心态、建议、行为以及状况分别开来。

致谢

最后，感谢您阅读本书。设计业务，如同其他一些服务行业一样，正发生着翻天覆地的变化。以客户为导向的服务——医疗、咨询和教育等——行业内部，人们的心态和行为习惯也正经历着类似的转变。

当你手捧着这本书的时候，就表明我并不是唯一一个对此有所察觉的人。感谢你与我一同探索伟大团队的金钥匙。当你读到有关冲突的模型和协作的品质、有关解决冲突的方案以及良好的协作习惯时，我希望你能问问你自己下面这些问题。

■ 我是这样做的吗？我做得如何？

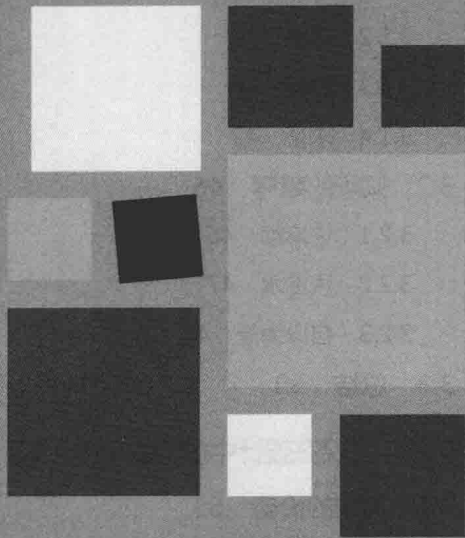
■ 我的团队应该这样去做吗？

■ 在我经历过的项目中，发生过这样的事吗？我们解决得如何？是否还有更好的解决办法？

第一章 绪论 1

第一节 绪论 1

第二节 绪论 1



目录

第一章 绪论	1
第一节 绪论	1
第二节 绪论	1
第三节 绪论	1
第四节 绪论	1
第五节 绪论	1
第六节 绪论	1
第七节 绪论	1
第八节 绪论	1
第九节 绪论	1
第十节 绪论	1
第十一节 绪论	1
第十二节 绪论	1
第十三节 绪论	1
第十四节 绪论	1
第十五节 绪论	1
第十六节 绪论	1
第十七节 绪论	1
第十八节 绪论	1
第十九节 绪论	1
第二十节 绪论	1

第二章 绪论 1

第一节 绪论 1

第二节 绪论 1

第三节 绪论 1

第四节 绪论 1

第五节 绪论 1

第六节 绪论 1

第七节 绪论 1

第八节 绪论 1

第九节 绪论 1

第十节 绪论 1

第十一节 绪论 1

第十二节 绪论 1

第十三节 绪论 1

第十四节 绪论 1

第十五节 绪论 1

第十六节 绪论 1

第十七节 绪论 1

第十八节 绪论 1

第十九节 绪论 1

第二十节 绪论 1

第二十一节 绪论 1

第二十二节 绪论 1

第二十三节 绪论 1

第二十四节 绪论 1

第二十五节 绪论 1

第二十六节 绪论 1

第二十七节 绪论 1

第二十八节 绪论 1

2 ■ 目录

第1章 当设计师成为参与者 1	第3章 倾听，必不可少的技能 33
1.1 设计团队的要素 2	3.1 善听者的选项 34
1.1.1 角色和责任 3	3.1.1 准备 36
1.1.2 目标和重点 6	3.1.2 提点 39
1.1.3 技术和方法 7	3.1.3 追问 40
1.1.4 项目参数 8	3.1.4 求证 42
1.2 设计团队是一个凝聚的整体 9	3.2 倾听的障碍 46
1.2.1 基本价值观 9	3.2.1 怕麻烦 46
1.2.2 基本要素之外 10	3.2.2 泼冷水 47
1.3 甘为螺丝钉 11	3.2.3 自以为是 48
1.3.1 主见 14	3.3 总结 50
1.3.2 与他人和睦相处 14	第4章 冲突在设计中扮演的角色 51
1.3.3 果断拒绝 15	4.1 冲突的价值 53
1.4 以参与者的身份评价设计师 16	4.1.1 设计决策与共识 55
1.4.1 典型的评价方法 16	4.1.2 保留分歧意味着什么呢？ 57
1.4.2 为什么强调心态？ 17	4.1.3 达成共识的障碍 60
1.5 总结 18	4.2 有效冲突与无效冲突 61
第2章 设计师的心态 19	4.2.1 分辨有效冲突和无效冲突 61
2.1 心态的定义 21	4.2.2 无效冲突的真相 63
2.1.1 知觉、态度和决定 21	4.2.3 将无效冲突变为有效冲突 64
2.1.2 德威克的心态模型 22	4.3 决策内容的实质 65
2.2 设计师的最佳心态 24	4.3.1 说服：采取其中一方的立场 65
2.2.1 应变型心态 25	4.3.2 妥协：各退一步取折衷 66
2.2.2 集体型心态 26	4.3.3 转变视角：另辟蹊径 66
2.2.3 自主型心态 28	4.3.4 推迟决议：暂时搁置争议 66
2.3 改变心态 30	4.3.5 找到共同点：回到某个大家都认同的基本面 67
2.4 总结 32	4.3.6 评估各项决策 67