# 使模式社会化

好吧，现在你有一些非常强大的模式可以帮助你开发高质量的、一致的数据模型，这些模型可以用于多个用途。有些目的，比如说将他们用来作为企业级的模型，用于企业数据管理、企业数据仓库、数据管理和主数据管理以及整个企业的数据集成处理。要想成功地集成整个企业的数据，你需要得到人们的认同并让所有人员前进的方向保持一致。同样，如果模式是用于特定应用层级，你仍然需要获得认同，这样你才可以采用这些模式，将他们用于特定的项目。这些模式是有用的工具，可以帮助你建立自己的数据模型和数据架构。然而，在你决定理解和使用这些模式后，你仍然需要解决关于这些模式在企业中社会化的问题；问题如下：

* 在遵守这些模式的需求和完全地使用、选择性地使用他们之间适当的平衡是什么？什么时候建模人员/设计人员可以使用这些模式？
* 你如何让你的企业和企业中的各种人员来采用这些模式？例如，你怎样才能向高级管理层展示这些模式的值或你怎样向时间紧迫的项目管理人员展现这些模式的值。
* 为了从这些模式中获得最大的收益，对于这些模式的应用，采用哪些类型的政策或原则会最合适？例如，这些模式是否应当作为新IT职员的初始训练项目的一部分？这些模式是否应当作为标准或方法文档的一部分？一个项目关于他们是否使用这些模式具有多大的回旋余地，对于这个问题应当采取什么政策？

## 让这些模式社会化的意义是什么？

当我们说社会化模式时，我们指的是如何让这些模式为企业所接纳并被恰当的使用。本章节的目的是提供一些原则和建议，我们认为这些原则和建议在社会化模式方面，对其他的企业而言是非常有帮助的。本章节的理念既适用于社会化本书中所提的模式，也适用于数据模型资源手册修订版卷1和卷2（Wiley, 2001）所介绍的模型。

本章节所讨论的这些个原则和建议可能看起来像常识，但是，我们的经验告诉我们他们并不寻常！我们见识过很多使用了这些原则和建议的案例，在这些案例中这些原则和建议极大的帮助了企业，让他们从这些模式中获得了多得多的益处。

模式可能会存在不同的层级，而在不同层级上都可以遵循这些原则，本章节的目的是提升你在人类动力学这个极其重要领域的技能，这个目的与成功应用这些模式以及模式自身的内在价值和优势有着密切关系。

## 本章节有哪些内容？

关于社会化模式的人力动力学，本章节提供了一些建议，同时还提供了一些场景帮助阐释这些人类动力学是如何影响这些模式在各种企业中的成败的。本章节包含以下内容：

* 根据我们使用这些模式的经验，不同的场景都会将重点放在两个主要叙事上：一个是在采用和标准化模式使用方面存在困难的企业，另一个是成功社会化了模式，在整个企业内采用这些模式并是其标准化，这样会产生巨大的效益。
* 四个原则的探讨，我们认为这些原则对模式的社会化和采用会产生最大的影响，他们分别是：
* 理解动机并致力于满足他们
* 制定一个明确的、共同的令人信服的愿景
* 建立信任
* 有效管理冲突

有时我们将这些原则称为“通用原则”，因为他们就像通用数据模型和通用模式一样，可以“应用于各种各样的用途：理解、影响或扩至整个范围”（韦氏词典中关于通用的定义）。在本章节，我们的重点是将这些原则应用至模式；但是，这些原则可以用来社会化任何事物或获得认可。

* 关于社会化模式的补充意见，比如说讨论是否需要将模式社会化使其适应各种情形、上层管理委员会的角色以及使用模式的调查评估反馈。

## 使用和社会化这些模式的经验

尽管模式提供了所有的优点，但是有些客户在让他们企业采用这些模式（或任何模式）时还存在困难。为什么会这样呢？或许这个问题的最佳阐释方式是使用企业的两次经历来阐明，这些企业都希望在他们整个企业内社会化这些模式。尽管我们介绍的是真实生活中的情况，但是出于保密因素我将对这些企业使用化名。

其一，我们希望你注意下那些试图在整个企业范围内社会化模式的大型国际企业的经验。对于这个示例我们称该公司为‘A公司’；但是，假如在表述这个公司时，你可能会猜想到公司的名称。这个企业的数据管理人员接受了这些模式并意识到他们的价值。这家企业存在很大的数据问题。项目开发人员查看出数据和数据库的方式是截然不同，这样产生了很多数据不一致问题、数据质量问题和沟通交流问题（每个项目对某些数据会具有完全不同的语义），以及由于企业花费大量的时间来调解各个系统的数据，而带来的高昂的维护成本问题。这家公司还获取了一些小公司，这些公司的数据必须集成到企业中。数据管理人员看到这些模式可以被用来促进整个企业数据的一致性，关于如何定义、维护、传输和查看数据，这些模式有助于研发出他们的共同之处。他们还知道通过为不同系统指明有效的建模方式和各种建模方式的优缺点有助于提高质量。他们知道这些模式有助于简化数据接口、减少维护成本、促进交流沟通并使得数据更加容易理解，所有的这些可以帮助为更明智的抉择提供更好的数据。

然而，当他们试图在整个企业使用这些模式时会面临很多困难。下面列举了几个他们所遇见的困难：

* 当企业架构师鉴定项目可以使用这些模式时，项目成员希望使用他们自己的‘模式’和专业知识，而不想为源自企业架构领域的任何预定义解决方案所束缚。
* 个别项目和应用的成员从他们自己的特定角度来查看数据、分析和模型。他们拒绝接受很多构成这些模式的基础的概念和理念。例如，很多参与项目的人员拒绝接受‘当事人’有很多‘角色’这样的理念，只会说“他们的”数据是关于“他们的”客户的或是关于‘他们的’供应商的。对他们来说重要的就只是这些。他们经常查看他们的特定数据，包括他们用于确定属性的应用数据库。所以，如果他们确定了一个属性比如说订单确认日期，他们不将这个属性看作一种状态。如果他们确认了一个属性比如说客户尺寸，他们不会将这个属性想成一种潜在的分类，因为他们认为特定的应用不需要这些概括属性。如果总部客户与分公司客户之间存在一个分级关系，他们肯定不会认为这是个可以容纳客户与企业的其他类型关系的递归关系。
* 鼓励那些参与个别项目和应用的成员要按时在预算范围内完成任务，并且要满足他们的项目需求。他们将企业架构时以及他们的模式看成障碍，这些模式放缓了项目的进度，从而给项目制造了风险。这种情况非常像动态的环境，在那里建房子的人员将住宅机构委员会看成一个障碍，它阻挡了他们建立属于‘他们的’房子。也就是说，对于企业架构的标准，包括模式，最好的情况是只给予口头承诺，最坏的情况是完全回避。
* 有些项目成员将这些模式看成是理论上的抽象模式。企业架构团队试图展现这些模式既可以是非常具体的也可以是非常抽象的，并且他们提供了选择项；但是，项目成员并不这样认为。他们所认为的是从现实生活和项目所需要的特定交付成果中移除了企业架构。
* 尽管项目成员不认为这些模式太过抽象，但是很多人会认为他们的项目数据需求是唯一的，他们不想为任何预设观念或理念所束缚。
* 很多参与项目的人员说因为他们购买了现成的应用包，所以他们不需要模式，因为他们甚至不需要为数据建模。他们还表示他们不需要控制数据结构，他们只需要理解并使用包中的数据。
* 有些参与项目的人员表示他们将重点放在特定类型的项目上比如说数据管理、主数据管理、数据仓库以及XML开发，而这些模式并不是为这类工作而专门设计的。所以，他们不想使用这些模式。

最后，企业管理增加了展示真正业务价值的企业数据组的压力（听起来很熟悉？）。由于企业数据组所面临的困难，管理层决定切断对企业数据组的资金供应，因为他们必须要切断某个地方的资金供应，而他们认为企业数据组不能提供和其他组一样多的价值。尽管这些模式给企业提供了很多好处，但是若干年之后，这家企业仍然不能让这些模式在整个组织中社会化，也不能以一种有意义的方式标准化数据结构。诸多数据问题会一如既往地困扰着这家企业。

现在我们来看下具有不同经历的另一家企业（我们称之为‘B公司’）。这家企业也接受了这些模式，并且从一开始就看出了这些模式的价值。他们也遇到了很多类似于与‘A公司’的问题。由于该企业是家国际化、快节奏的创业型公司，具有众多分支机构和办事地点。每个新的应用使用自己的数据存储区来开发数据，这样会形成很多的数据孤岛。由于企业发展迅速，他们需要快速地完成任务，在第一次开发系统时，没有时间来处理诸多的控制或标准。后来，当出现非常具体、高级别的需求时，企业需要开发同步协调特定应用之间的数据的程序，那么这样这些程序会越来越多。他们购买了第三方应用包，以至于大多数时候，他们不用考虑数据是如何集成到企业中的，便可以完成这项工作。因此，这些问题会引发一系列问题：数据不一致问题、不能看见完整的数据视图（例如，客户数据），流程复杂化问题、维护成本增加问题、混乱问题、交流问题以及因不准确的数据而引发的诸多问题。

这家企业的数据管理区域看到了通用数据模型和通用模式的需求，并且采用了本系列卷1中所提到的诸多模型以及本书所介绍的模式。该企业表明了通用数据模型的预期目的，这些模式预计是为各种项目服务的并且有助于节省时间提升数据模型质量，同时还有助于在企业级别上集成数据。这家企业与前面所介绍的那家企业遇到过很多一样的挑战。当然他们还遇到了一些其他的挑战，比如说：

* 在企业试图使用这些通用模型和模式来集成数据期间，该行业发生了巨大的变化。这些变化会对业务产生不利的影响，他们会有重大的财政削减，并且面临极大的生存压力。
* 由于这些压力，所以项目会有一个短期的焦点，将重心放在他们的信息技术（IT）领域。
* 项目被给予很大的范围和开发自主权。

这家企业能够改变自己的处境，可以制定一个意义重大的前进方向，通过使用通用模型和模式，走向标准的、敏捷的和集成的数据情景。

随着时间的推移，组织已越来越有动力集成他们的数据、提高数据质量、简化系统、削减成本、提供便利信息以为客户提供更好的服务。这不仅可以帮助企业生存下来，而且还可以让它繁荣，因为使用源自各个系统的分析结果、集成数据会使企业进行有效竞争更加容易并且这样做能够满足其正在成长的业务数据需求。

## 是什么使得社会化模式与众不同？

我们刚刚介绍的标准化模式和社会化模式这个两个工作之间存在哪些不同点？为什么有些使用通用的模型和模式的工作会产生重大的商业价值并且动摇着其他人？

在过去的若干年中，我们遇见过很多试图让这些模式标准化和社会化的组织。我们自问，“是什么造成了产生有效业务结果的成功标准化与流程中失败标准化之间的差异?”我们根据我们的经验和调查研究提出了以下四个原则，对在整个企业内或在企业某一领域内成功应用这些模式、成功社会化和标准化这些模式来说，这些原则似乎是相当重要的。

* **理解动机并尽力满足它们。**真正地理解使用这些模式的人的动机、你自己动机、企业的动机以及企业的底层文化，通常企业的底层文化驱使着这些动机。为了理解这些动机，我们建立了数据模型，在本章节我们将讨论‘建模’动机，并且分享理解动机的其他技巧。通过为这些动机建模和巧妙的转化我们对于这些动机的理解，我们可以将这些保持在最前沿并制作满足人们需求的解决方案。
* **制定一个明确的、共同的令人信服的愿景。**制作并交流这些模式的目的，当企业的各个部分都使用这些模式时，将会是怎样的情景，建立这样的愿景。制作目的和愿景的方式要易于理解（明确）、共同协商（共有的）并且要非常激励人心（令人信服）。这个愿景应当能够与企业各阶层、技术和非技术人员产生共鸣，并且与整个企业的愿景相呼应。
* **建立信任**。为什么企业各分支机构的人员要使用这些模式呢？这些模式被证明了吗？人们能否信任这些模式？人们能否相信推荐使用这些模式的人的用意？你需要让企业中的人们认为他们可以信赖这些模式，他们也可以信赖提倡使用这些模式的人。
* **有效地管理冲突。**冲突未必一定是坏事，由于冲突必然会发生，所以这是好的方面。如果让模式社会化的人对如何解决冲突很熟悉的话，那么让模式社会化的成功几率会更高。

## 理解动机 — 为什么有些人使用而有些人却不使用这些模式？

有些企业，比如书这本章节开始我们介绍的第一家企业，试图通过声明这些模式可以为任何可以使用这些模式的应用所使用并且是可以在企业的所有情形中使用。在组织中工作的他们让架构政策实例化，这表明所有的数据建模工作必须使用来自数据架构组的（或者其他……！）通用模式模型。

虽然这听起来似乎是社会化模式的有效策略，尽管这些政策很可能很有用，但是我们也明白这种策略只会取得有限的成功。为何会这样呢？David Hawkin的*Power Versus Force*（力量与暴力）提供了明确全面的论证：有效健康的结果均源自真正的力量，也就是源自全面的、健康的、积极的、面向服务的行动，而不是试图控制和强制事情的发生。

当人们和团队觉得他们是被迫制作解决方案时，这些方案经常被后推。我们的一个客户强制项目团队使用这些模式，那么项目团队“无论如何”都要使用他们为项目建立逻辑数据模型，这样做只是为了通过架构需求并展现他们的服从；然后项目团队开发自己的物理模型和/或物理实现，而这些模型和实现看起来不像逻辑数据模型或模式。项目团队认为他们可以满足这些强加的架构标准，然后按照自己所想的方式来开发他们的数据库设计。如果政策要求坚持所述的模式，而不考虑项目或其他当事人的需求，通常情况下这样的解决方案会漏洞百出，而项目团队一般会围绕政策寻找出满足自身需求的方法。

另一个方法是将重点放在可能会使用这些模式的人员的动机上。特别是，这些模式可以用于数据建模中的某些类别的工作，比如说数据仓库、主数据管理、数据管理、特定应用、数据接口工作或一些其他的数据建模工作。潜在受众的动机是什么？这个问题的答案视企业文化和个人情况而定。

海尔多思金在赛多纳疗法一书中谈论了四个基本需求：控制（我想要按照我的方式行事），认可（追求爱和接纳），保障（生存）和独立（证明我是不同的、更好的或特别的）。很多时候人们被这些核心的需求所驱使，在社会化模式的时候，重要的是要理解是什么需求驱动了每个人。例如，团队的某个数据建模人员可能只想完成自己的工作，对于开发数据模型有创造性的想法，那么他或她可能会不想使用这些模式，甚至是不想往日这些模式所烦扰。核心的底层的动机可能是分开的（也就是说，我非常具有创造性，我可以将它做得更好，这些也不是在此处才发明的综合症状）但也是受控制的（也就是说，我想要按照我的方式来做事）。所以在这种情况下，鼓励创造性和强调模式不能替代创造力或适当的专业信息需求是很适合的。他们只是在可以帮忙的时候提供了有用的工作，就像为了提高生产效率，在编程中复用标准应用的功能。为了提升模式，你还要向这个团队的数据建模人士强调企业数据团队很珍惜他/她的投入，欢迎他们提出使用这些模式的新的创造性方法或建议。

**注：赛多那疗法这本书解释道这四个基本需求中的每个需求都有内在的反势力，它们也是人们潜在的动机。例如，人们可能会有 “想要被控制”的动机，这样他们可以摆脱困境（与控制相反）；当人不接受认可时，会“想要放弃爱和/或认同”（认可的反面）；“想死”的动机，可能与放弃工作相类似，因为他们已经非常厌倦了（保障的反面）。考虑这些动机是否也在发挥作用也是很重要的。**

另外一个示例是长期职员可能会反对使用这些模式，因为他们不想做任何重大的改变。在这些外包的时光里，可能会有底层的动机，如果模式简化了数据建模工作，那么职员可能会认为这是外包数据建模工作的另外一个原因，所以，它威胁到了他或她的工作（因而与核心需求 — 保障或生存相关）。如果是这种情况的话，理解数据模型中的模式可以巩固一个人的数据建模技能因此可以为继续履行工作提供更多的保障，点明这一点的话可能会比较明智。或者你可以按时了解成功实现模式的方法可以提高他们在企业中的价值。

再例如，某一特定项目的数据库管理人员想要确保数据库结构性能良好，因为企业会依据数据库的性能对数据库管理员进行评估，在这里，认可和生存的理念（因为他或她的工作取决于良好的评估）一起发挥作用。在这个情形中需要强调的是概括的模式并不代表性能就差，性能的好坏很大程度取决于诸多其他因素。此外，为了产生更好的结果（这个结果指的是系统以及数据库管理员的评估），可以将这些模式定位为一种展现可评估方案的方法。

我们建议清晰地理解、明确以及弄明白其他人员的动机，而不是强迫人们复用这些模式。确定其他人想要什么不是很有意义么？我们认为这个步骤在相当多的情况下被省略了，人们对其他人员的真实动机不是完全清楚。如果你可以在工作中看清楚各种动机，那么你就会处于更加有利的位置来采取适当的措施。这听起来十分简单；然而，就我们的经验而言，很多人要么是不愿意花费时间来理解其他人的动机，要么就是压根不能够理解其他人的动机。

尽管理解单个人的动机很重要，但是理解一个组的共同动机也很重要。我们发现很多小组，比如说系统开发团队，他们也有这个四个基本需求（控制、认可、保障和分离）。例如，一个技能纯熟的数据专业人士小组可能会认为自己是‘A团队’，与企业其他的开发小组是不同的（也就是说是独立的特殊的团队）。你可以强调这些模式是如何成为贵企业的前沿技术的，但是公司其他的IT专业人士会继续开拓这些模式。组成员也可能会觉得这样的新方法是一种威胁（保障）。通常，在一个关系密切的组中，个人的不安全感的增强，小组的不安全感会被放大。理解一个小组的动机是非常重要的，解决小组问题，要将小组看成一个整体，而非小组中的某些个人。你个人能够做好的工作，可能并不代表小组的其他成员也能做到。还有值得一提的是个人的动机与小组的动机是不同的。将拿我们刚才的那个例子来说，‘A团队’小组的动机是让自己的小组与众不同；但是，小组中的个人则可能会为保障、控制和认可所驱使。分别解决他们每个人的核心动机很重要，但是解决整个小组的动机也一样重要。

作家Don Herald曾说过“不幸福是因为我们不知道自己想要的是什么，因为我们没有为获得自己想要的而全力以赴。”这句话表明理解自己的动机也十分重要。通常我们会认为我们了解自己的动机，但是依据我们的经验，以及我们在诸多研习会和研讨会关于这个主题的讨论，似乎通常情况下，其实我们并不理解自己的动机。例如，你使用这些模式的动机是什么呢？答案可能并没有你想的那么明显，所以理解我们自身的动机可能会更加重要。在通用数据模型的研习会和研讨会期间，关于这个主题，很多数据建模人士和数据架构师表明他们了解自己的动机，但是之后他们会意识到他们的动机实际上是其他东西。

本部分接下来的段落将会介绍一些技术，这些技术可以帮助我们更好地理解自己和他人的动机。特别是我们即将分享的以下三种技术：“五个为什么”、“动机模型”、“理解动机的三种方式”。

“五个为什么”对于理解事物的根本原因或理解深层次的动机是项十分强大的技术。如果想要成功，深层次的动机是我么真正需要关注的地方。当你第一次描述一个动机时，这个动机之下通常会隐藏了其他的动机。例如，某个项目组成员拒绝使用通用模式，是 因为他或她的项目需求是独一无二的，但是可能会有个隐藏的动机，这动机可能是一种让这项工作处于自己的负责掌控范围之内的感觉。挖掘隐藏动机的一个方法是不断地问“为什么”。在20世纪70年代，日本丰田公司使用了一项称为“五个为什么”的技术来提高产量。（这项技术现在被作为一个工具，合并到“六个标准差”策略方法中）为了获取核心动机或问题，这项技术要不断地询问“为什么”。丰田公司的工作人员发现只有在不断地询问这类问题，深层挖掘动机后，他们才能够真正地理解相关的本质问题。他们还发现，一般来说再他们问了五次“为什么”的时候，他们便可以抓住本质问题了。

为了将这个方法应用到模式的社会化中，我可以开始为这样一个问题，“为什么我们会关注这些模式的社会化呢？”如果这个问题的地一个回答是“使用这些模式是为了保持数据建模工作的一致性，从而有助于数据集成”，然后问下“为什么”你想要促进数据集成呢？答案可能是因为通过促进数据集成，可以让公司的事情更加有组织性，那再问“为什么”你想要事情更具有组织性呢？因为如果事情更加有组织条理性，那么公司的效率会更高。“为什么”你想要公司具有更高的效率呢？因为如果我可以帮助公司变得更加有效率，那么我可以帮助我们公司取得成长获得繁华。那“为什么”你想要公司成长繁华呢？因为公司成长繁华了，那么我也就可以取得成长获得成功。好了，在这个案例中，核心动机是真正地帮助企业成长繁华的，反过来也有助于你的成长和发展。知道这样做的动机可以供清晰的思路，并且有助于注意力集于他们样做的真实原因。

理解人员和组织的动机有助于你定制社会化模式的方式。例如，在前一个例子中，对你来说社会化这些模式是很容易的，只要水他们有助于你集成数据，事实上更有力的信息是这些模式可以帮助你和你的组织成长和发展，通过理解受众的核心动机，你可以让受众对你的模式愿景产生更深刻的共鸣。我们将会在本章的下一节进一步深入地阐释目的和愿景。另一个提供很大洞察力的方法是“动机模型”。“你想要做什么，为什么想要这么做？”在你思考这样的问题时，你可能会认为“我当然知道自己想要什么！”，如果是这种情况的话，那么请写下你想做的事！通常情况下，人们第一次想到的或写下的动机并不是核心的动机。因此，如果你写下了它，你可以阐明提炼它，从某种意义上来说，在你继续理解东街的时候也是在为你和他人的动机‘建模’。

在一些通用数据模型研习会上，参与者除了讲授数据建模外，还可以学习如何建立‘动机模型’。参与这被给予模版动机模型的工作表，在工作表中他们可以‘模拟’和微调自己和他人的动机。 他们包括问题（当然，也包含矩形框和线条），比如说你的动机是什么，他们有着什么样的看法（例如，专业人士、个人），计划/项目如何帮你弄清楚这些动机？然后我们为其他人的动机建立模型，并展示是如何为人们动机之间的关系‘建模’。这样的做法非常类似于数据建模！为了理解数据，我们为其建立模型，那么为什么我们不为动机建立模型呢？在第一章节我们谈到了扎克曼框架，本质上来说的话数据模型是第一列，回答了扎克曼框架中的‘什么’问题，“动机模型”在扎克曼框架中是第六列模型，回答了‘为什么’问题！

如果你很勇敢，你可以试着这么做：在一张纸上写下你致力于计划/项目的动机。然后问下为什么你想这样。写下答案，再问五次为什么，看看你会在哪里结束。如果你想进一步地了解这些，可以尝试为其他人的动机‘建模’。

那么如果你不知道别人的动机该怎么办？有三种方法可以帮你查明动机，这三种方法也就是询问、观察和测验。

* 例如，你可以只问项目的数据建模人员他或她的动机是什么，他们可能会回答“为了节省时间”。然后你可以问一个具体的问题来证明这个动机，比如说他/她能否将启用这些模式视为节省时间的好方法。
* 正如你不能总是意识到自己的动机一样，有时，别人也不能意识到他们自己的核心动机，或者他们不愿意分享他们的核心动机。因此，通常你可以观察动机。例如，某个项目建模人员说他或她真的是对支持企业架构感兴趣，但是他或她一直以来的行为却表明无论如何都要节省项目的时间，那么你深入洞悉他或她的初衷的话，很可能是节约时间确保项目按时上线。
* 第三个方法是发起一个举动测验他人的动机。比如说某个项目数据建模人员表示项目组真的是想帮助企业做数据集成。可以问下他们是否可以安排下时间来和你一起从事这项工作，看他们的反应如何。如果他们推迟投入此项工作的时间，那么你变获得了关于他们动机的一些线索。

在A公司，在整个企业中整个企业团队会感觉处于实现这些通用的模式和模型的压力之下。感觉自己是被迫要在企业集成方面取得成功。当企业团队解释整个企业的需求，并指出必须复用通用模式时，集体的项目组感觉到了这种压力。因为必须要这样做，所以很多项目组着眼于这些通用的模式并在政策上同这些模式保持一致。但是，似乎会有不满的情绪。人们一般情况下都不希望受到另一个部门的强迫，并且人类的自然反应是抵抗。抵抗情绪越高，冲突就会持续的越久，因此正如格言所说“你所反抗的都会持续存在”。所以会存在一种不想为另外一个组织所控制的动机。尽管这些模式有助于一致性和集成，但是数据建模是一项创造性的任务，需要能够做出主观的判断，所以总是会有偏离通用模式的理由。

企业架构团队不能够真正地理解开发团队的动机。相反企业架构团队只是说必须执行‘以上’模式。这样做只会让人们处于政策性因素的考虑口头上承诺使用这些模式，然后当他们可以忽略这些模式的时候便会忽略掉这些模式，这样他们便可以完成手边的‘实际工作’。这是社会化这些模式的主要障碍。

在B公司，企业数据管理团队认识到项目是在严密的监控下产生结果的，因此，项目团队成员力争在预算之内，及时按照需求完成任务（正如大多数项目一样）。与A公司相似，B公司也被高层管理人员要求复用标准化模式和通用架构。但是，数据管理团队在其进入项目组时并没有突出这一点的重要性。相反他们强调的是他们可以为单个项目提供怎样的服务，怎样才能成功实现这些项目。

数据管理组核心策略是实现模式 ，创建数据服务层，这个数据服务层能够让新的项目调用公用数据例行程序。这样实际上为很多项目节省了时间，而且仍然满足数据标准化和数据集成的目标。因此，数据管理组为每个项目和项目组提供了服务，并将重点放在帮助项目组满足他们的目标上，因为他们真正地理解了项目组的动机。一般情况下，项目和项目组也会配合数据管理组，因为他们觉得数据管理组理解他们的需求和所想，并且这些模式可以解决那些需求和所想。那么这样的该组织便能在社会化模式方面取得成功。

这两次经历的一个关键点是A公司似乎不理解人们的底层动机，并且采用了强制使用模式的策略。他们也没有认识到人们不希望有一种被控制的感觉或者是不希望被强迫去做某事。B公司非常了解提倡使用那些模式的人员的动机。他们知道项目成员需要在规定的时间和预算内按照需求完成任务，这样他们才可以成功。首先，通过将重点放在满足项目成员的这些需求上，他们在社会化企业模式方面取得了巨大的成功。销售的基数规则之一是先理解客户的需求。在很多方面，当我们社会化模式的时候，我们就是在‘销售’模式的应用，并且在我们销售时，最重要的是理解人们的需求，这能够让我们提供更多的服务。

**关键注意事项：**弄清楚你自己和其他人的动机（作为个人以及作为集体），在社会化模式的时候，将重点放在那些动机上而不是只专注于强制使用这些模式的政策。还要认识到不是所有人的动机都是一样的，并且通常情况下，底层的核心动机都是不明显的。为了满足不同的核心动机，你可能需要以各种方法来定制社会化模式的方式。

## 为模式的使用制定一个明确的、共同的令人信服的愿景。

*“内在想法决定外在视野”*

——*Joseph Chilton Pearce*

在你的企业中，这些模式有哪些用途？你希望如何使用这些模式？这些模式的企业用途和愿景是什么？贵企业的核心动机有哪些？这些核心动机将会对模式的用途和愿景造成什么样的影响？

我们认为定义、记录使用这些模式的目的和愿景以及将它关联至企业的目的和愿景是非常重要的。理解企业使用这些模式的各种动机可以为目的和愿景提供关键的线索。

定义目的语句是一个普遍公认的原则，这些原则提倡很多的领导管理内容和课程。目的语句是个很短的语句，表示了某事或某人的主要用意。我们建议你在企业中制作一个目的语句。例如，可以制作向下面这样的语句：“这些模式用途是快速启动数据建模工作，保持数据一致性以及为那些工作提供类和可复用的备选方案”。观念上来说，模式的目的应当支持企业的目的和宗旨。例如，之前的目的与强调数据一致性和质量的企业相关。该目的还应当解决企业的主要动机。例如，我们所使用的世界级（world-class）就可能源自小组动机—‘独立性’，也就是，差异化。

另外一个普遍有效的领导管理技术是制定一个愿景。何谓愿景？它是指一个人和/或组织期望在将来会发生的情形。通常愿景表示的是详细的描述，勾勒出一幅将来情形的憧憬画面。有时，企业使用非常简短的陈述来介绍将来的状况。当读这些愿景语句时，就应该很清楚期望的状态会是什么样的。除了愿景意外，表达模式的目标、优点和计划也是很有帮助的。

例如，有关使用这些模式的愿景可能看起来像下面所介绍的一样（记住，愿景取决于组织的文化和环境）。任何需要开发数据模型的新项目将会使用这些数据模型模式工具箱，可以使用这些模型模式来快速启动他们的工作，保持整个企业的模型具有一致的风格。

*通过提倡重复使用坚固的数据模型结构，这些模式有助于人们节省开发数据模型的时间，这些模式还可以节省维护所花费的时间和成本，因为随后的数据库设计将会更加相似，并且一致的数据建模工作也将受益于备选模式的使用。这些模式的解释有助于数据建模人员弄明白各种通用数据类型建模方法的优缺点。这些模式被当成待更新的现存工具，企业的各个组成部分将会不断地为我们提供反馈，让我们知道什么工作以及哪些建议或实现适用于我们的环境。这种模式将会提供认可的准则，这些准则被鼓励应用于整个企业。适当的复用这些模式将会是积极的动因，而如果这些模式没有被应用于适当的情形，将会是不利因素。但是，根据特定的需求和情形，是否使用以及在什么时候使用这种模式是有一个界限的。这些模式将会充当一种有效的辅助手段，帮助数据模型开发人员开展整个企业的项目和计划。*

此外，正如我们所述，你所在的行业、整个企业的动机以及文化价值可能会影响你的愿景和目的。例如，如果你在保险机构工作的话，它的首要价值观便是提供安全保障降低风险，然后模式的目的可能就是“通过复用成熟的架构来降低数据建模的错误风险。”再比如说金融投资企业，它的主要价值观是增加股东利益。在这个情景中，这些模式的目的可以说是“这些模式有助于提供一致的集成数据，能够为增加利润提供战略分析优势。”

我们建议愿景和目的要具备以下三个品质。Cs: 清晰、通用和说服力。

这个愿景和目的需要清晰地表明你所看到的一切，以使得人们能够理解它。例如，在早前我们所表述的愿景例子中，意图是让人们理解模式的目的和愿景是节约时间，提高质量以及充当工具，我们鼓励企业使用这个工具但是并不是很严格地要求在企业内部推行它。

愿景和目的要通用，这表示这个愿景和目的要得到广泛的认同，潜在用户具有共同的观念。输入、参与和沟通是获得认可的关键环节。这样做的一种方式是做调查，询问人们并做记录。另一种方式是同别人交流沟通模式并寻求反馈。需要我们注意的是当企业是真诚地寻求反馈、记录人们的意见并根据要求对模式做相应的变更时，他们社会化模式的工作会变得更加容易。例如，在B公司，会向整个开发团队展现这些模式和通用的数据模型，并给予人们表达理念、观点和建议的机会。因此，他们是流程中的一部分。这样做有助于获得别人的认可，有助于创建‘共同的’目的和愿景。在A公司，常见的方法是强制使用这些模式。因此，很多时候，人员和组织会排斥使用他们。这就是为何理解企业动机和企业工作人员的动机会至关重要。

说服力是有效目的和愿景的第三个要素。你需要为使用模式提供充足的动机。人员和组织的动机是各种各样的。这就是为什么理解动机、力争满足这些动机以及交流这些模式是如何帮助完成预期结果的是如此的重要。例如，像诸多公司一样，B公司也积极鼓励在预算范围内及时完成项目，并且将重心放在项目的成功上：因为这样做会为公司提供安全性和可持续性。理解了这一点，企业数据管理团队不仅专注于提供模式而且还专注于提供预建、可复用的数据服务，例如，“获取客户基本信息”或“更新客户地址”。企业团队认识到使用这些模式的充足理由，因为该模式可以帮助他们实现目标。A公司，也希望帮助项目组实现他们的目标；但是，对于先理解，然后致力于对项目和项目团队来说很重要的关键事情，A公司在这方面没有达成共识。

注：在先前所介绍的场景中，‘A公司’和‘B公司’的高级管理层都支持这些模式的概念。在出售理念给高级管理层，视图获取他们的支持时，会发生什么呢？如果是这种情况的话，目的愿景短语将会具有更加重要的意义。这表明目的和愿景封装了你试图说服管理层买入的内容。

没有理解即将使用这些模式的组织（或人员）的动机就创建目的和/或愿景是很困难的，重申这一点很重要。如果目的和/愿景没有反应组织的动机（以及组织中的大多数人），很可能它不是一个有效的目的和/或愿景。

**关键注意事项：为可复用的模式，以书面方式，制作一个清晰的、共同的、有说服力的目的和愿景；这个目的和愿景要支持企业的动机。**

## 建立信任，让人们可以信赖模式

尽管很有必要理解动机和建立清晰的、共同的有说服力的目的和愿景，但是社会化模式的成败很大程度上取决于信任度。例如，很多时候们都会问一下几个问题，当他们观看这些模式时，会提到以下几点：

* 为什么我们要使用这些模式？
* 我们可以自己开发更好的模式。
* 你如何能知道这些模式是否真的有作用？他们得到公认了？我们能否相信它们？
* 我们的这个项目任务非常紧张，所以就让我们做自己的事情，这样我们才能成功完成项目！我们不知道我能否相信的你的模式不会延误截止日期。

为什么信任对社会化模式很重要？什么是信任？韦氏在线词典提供的定义是“指的信赖的特征、能力和实力或者是相信某人或模式。”如果人们没有信心或者是不认为他们可以信赖这些模式，那么这些模式就不会被采用。

在《信任的速度》一书中，作者梅里尔M.R柯维指出信任有两个方面：品行和胜任力。品行与某人会某事的目的和诚信相关。而目的指的是一个人是否只是为自己考虑或者是说除了自己外他们愿意帮助其他人。诚信是与某人或某事是否前后一致相关（表示诚信的这个单词integration是由单词integrity派生出来的）。例如，这个人是不是一个言出必行的人？胜任力与能力结果相关。

信任的这两个方面（品行和胜任力）都可以应用到模式中和/或提倡使用这些模式的人员身上。我先来讨论下品行吧，特别是目的和诚信这两个方面，对于模式自身来说，模式的目的是什么呢？理论上来说， 这方面的内容应当在模式的目的和/或愿景中表示，但是更重要的是要领会行为目的。如果人们认识到这些模式的目的是节省时间和提供服务，那么人们必定会更加信任这些模式。如果为了控制人们的做事方式，模式目的（表明的或认识到的）集中于口述一项‘强制推行的任务’，那么这个目的会对模式的用途产生消极影响。人们社会化模式的目的是为了帮助我们还是想要控制我们？对于诚信，建议使用这些模式的人们是否言行一致？换句话说，他们是否具有诚信，我能否依靠他们，能否信赖他们正在推广的模式？所说的模式优点是否与模式的真实优点一致（例如，模式本身是否值得信赖）？

信任的其他成分与胜任力相关。正如我们之前所提，柯维认为胜任力与能力和结果相关。能力指的是某人或某物的技能和潜力，结果指的是随着时间的推移而出现的实际成果。对于能力，我是否信任这些模式具有非常高的质量？我是否信任对模式进行社会化的这些人的能力？他们数据建模、数据管理、项目管理的技术水平以及其他相关的技术水平如何？我如何知道这些模式是否会产生稳定坚固的数据模型和数据库设计？这些模式是否成功交付了积极的结果（在我们公司内或在其他企业中）？

在A 公司中，对项目成员来说，似乎模式的目的几乎就是控制项目成员做事的方式。企业数据管理团队认为他们不必向任何人证明有关项目的任何事情，因此，他们没有将焦点放在模式的结果和模式的历史追踪方面。对于企业数据管理团队的动机或目的也存在一些疑虑。

这份不信任错放与否是没有关系的。存在疑虑，则会对A公司的模式的社会化会产生不利影响。企业数据管理团队所犯的另一个过失是没有正面对待这样的怀疑，没有减缓项目组的担忧。

在B公司，这些模式的目的是提供服务，帮助项目节省时间，提高项目的质量。企业数据团队的行为方式不仅说明了这些目的真诚性而且还让人们感受到这些目的是真诚的。通过在模式的基础上创建数据服务这种方式，他们将模式至于下一个层级，并且花费时间来证明并展示这些模式是行之有效的。该企业数据管理团队排除万难专注于服务帮助项目和项目组。当然，处于整个企业的利益考虑，他们也有标准化的目标；但是，他们的方法还是专注于服务受众，在这个情形总，受众就是指个别项目和项目成员。

我们正计划开展一项让公用的模型规范化的工作，数据模型结构中之一专注于这个信任原则，这样会取得积极的结果。他的工作是让整个企业的数据模型架构规范化，当他接触每个项目时，他首先会问“我能帮上什么忙吗？”他的目的表达得很清楚诚恳。某一个项目团队说“我们需要数据库性能更加完善”。尽管这并非他的主要目标，但是由于他对数据库性能优化很熟稔，所以他可以使用这些熟悉的技术帮助项目解决问题。项目组成员对于使用通用的模式和模型是大有裨益的，他们可以帮助他完成团队的目标，也就是标准化数据模型，从而促进数据集成。

如何建立信任？建立信任有三个主要因素：

* **坦诚**：当人们是坦诚、脆弱和/或透明，并且会毫无隐瞒地说出发生在他们身上的真实事件的时候，那么障碍便会倒下，你就会走向集成。
* **关心他人**：当人们对他人的动机和目的是诚恳的时候，其他人是能够感受到这份诚恳的，也就会更加信任他。
* **获取信任**：你取得成果之时便是获得信任之日。信任是如何与这些模式相关联的？为了让这些模式社会化，人们需要信任模式以及提倡使用这些模式的人，坦诚与这项工作有着密切的关联。模式也应当开放直白。在整个企业中共享他们，欢迎意见和建议。当意见出现时要敦促审查，以确保人们感觉到如果需要的话他们可以测验这些模式。

如果某人指出了潜在的错误和失误，要谨慎保持公开，因为保守和避而不谈可能会形成信任障碍。似乎B公司从一开始就接收更多的参与和意见，采用大型的组会议和个人交流这样的方式获得模式和可复用模型的意见反馈。因此，让人们感觉自己是其中的一部分进而认可他们。

关于第二点，“关心他人”，首先要考虑将模式作为为其他人提供服务的工具，任何成功和功绩都有诱因，并且需要专注于达成某人自己的目标，如果你可以在自己的动机和帮助他人的理念之间保持适当的平衡并展现出来，那么你的信任就建立了。在A公司，在某种程度上来说，似乎人们知道即使这些模式具有为数据建模工作的提供服务的明确目标，但是强制使用这些模式与负责提供模式的人员的目标关系更密切。应用团队感受到了这一点，因而存在抵触情绪。在B公司，服务的心态是如此的普遍，非常强有力地贯穿到公司中，以至于人们信任提供通用数据模式和模型的人。他们特相信这些模式被设计用来提供服务的，事实也的确如此。

或许建立信任最重要的因素是获取信任，所提供的这些模式有助于实际成果的产生。有很多企业都成功使用了这些模式。但是，如果你没有参与到这些企业中的某一企业的话，你很可能不能体会到这一点，你企业中的人员和项目（模式的潜在用户）也都不能体会到这一点。我们的建议是在短时间得采取小步骤递增方式取得成果，这样更容易展现价值，然后获得信任和动力。

**注：根据我们的经验，最重要的一部就是第一步。如果你未能交付第一个项目，那么你大部分的商誉和信任都会被抛出窗外。所以在选择第一个增值步骤时要十分小心。这一步是非常有用的，这一步可以快速实现而且实现起来也不存在太多困难。第一印象是最强烈的。**

获得对模式的信任的另外一种方法是彻底地审视他们、审查他们，如果与必要的话，改变他们，并确保让人们觉得他们是稳固坚实的基础。我们体验了这些模式的多次迭代，也多次实现了这些模式，所以我们对这些模式十分有信心。如果人们可以花些时间更详细地了解这些模式的话，这样有助于信任的建立。此外，当你在企业中成功使用这些模式时，我们建议你记录下这些模式是如何帮助你的，包括使用这些模式所节省的精力、时间和金钱。收集轶事证据将会帮助你获得下个项目的信任。我们发现口头宣传和积极的评价有助于建立信任。

在A 公司，期望公司的人员应当只使用这些模式和可复用的模型，因为企业数据管理团队表示他们需要使用它们，因为这是一项政策。这些模式的潜在用户不会仔细检查这些模式，也不会问任何关于这些模式的问题或是突出改变这些模式的建议，因为他们认为自己没有这样做的自主权。

在B公司，企业数据管理团队很荣幸每个人都有这样的观点：“证明/展示它，我将会相信它。”物理上来说，企业数据管理团队实例化了一组模式，并将这些模式实现成通用的数据服务。然后他们便可以与某个可以使用这些模式的项目合作和协作。这样节省了时间、提高了质量并提供了一致的数据接口；它还有助于数据的标准化和集成。人们和其他项目团队清楚了这一点，就很少有抵触情绪了。随后，还会有很多其他的工作会使用到这些模式、模型和通用数据服务。

**主要建议：对于模式和社会化模式的人员，要建立对其品行和胜任力方面的信任。要乐意接受建议，最重要的是要有一种服务的心态，通过展示成果来获得其他人的信任。谨慎选择你的第一步！**

## 管理模式的抵抗和/或冲突

我们的经验告诉我们，社会化整个组织的任何理念时，必定会存在一些冲突。冲突如若得到适当的管理的话，或许也是一件好事，因为通常人们的观点会存在分歧。事实上，由于作者之间的观点的差异，在这本书中已经形成了一些最有价值的理解。但是，当人们不能够有效处理冲突时，它通常会为人们同一意见制造更多的困难。这一小节提供了一些主意和建议，当冲突出现时，可以借鉴下这些意见。这些冲突很可能会在同一时刻点出现。

我们遇见的经典的冲突是那些提倡在整个企业中使用这些模式的人（比如说企业架构团队）与那些参与特定项目或任务的人（比如说项目团队）之间的冲突。通常企业架构团队的重心是试图获得一致性，以使得数据的集成可以更加容易。而项目团队的专注于他们该如何让特定的项目在预算内按时完成，并且还满足特定的业务需求。为了获得整个企业的集成成功，可以对整个企业的团队进行评估并给予激励。而项目团队则可能会受奖金、职业提升、成就感以及在预算之内按时交付满足特定需求的解决方案的荣誉感所鼓舞刺激。

你能看到不可避免的冲突吗？有些人可能会从大局最重要这样的角度出发处理冲突。而有些从事项目的人员则卡可能会说他们有具体的工作要做，他们打算将精力集中于做自己的工作上。谁是对的？或者是说谁更加的正确？有没有可能是这两种观点都有效？这个道理与盲人摸象的道理相似，四个盲人摸到了大象的不同部分，每个人所说的大象都是不一样的。在这个情形中，每个人只是从自己的角度来看待问题，因此，如果你看到整个大象或者是所有相关观点时，你就处于解决问题的有利位置。但是，当某个人处于一个特定的位置、扮演某个特定角色或赞成某一论点时，通常会认为那是一个正确的观点。 就自己而言，我们在很多时候，会认为我们作为企业数据架构师这样的角色要设计具体架构的人员角色要重要的多，因为我们的角色会影响到整个企业，尽管在那时我们会有这样的感觉，但是通常情况下，认为某个觉得或某种观点比另一种角色或观点重要的这种想法是不正确的。

如果一个人被抨击了，是很难再去欣赏其他的观点的。例如，我们遇到过很多的这样的情形，某人希望推行自己的议程，试图将模式的好处贴现或废除这些模式。作为使用这些模式的最大支持方，我们的第一反应可能是防御。尽管这样的情况看似很难出现，但是当它发生时，它有助于我们不只从个人的角度来看待它！因此，当某人批评这些模式或社会化模式的人时，有时可能这样的做会比较合适：承认并理解抱怨、欣赏反馈意见、看看你能为解决这样的问题做些什么，然后朝着那个方向前进。 作为电影制片人和导演的迈克尔摩尔所拍摄的电影《医疗内幕》充分说明了这一点。在电影的最后，他表达了关于美国普及医疗保健的好处的论点，他分享了一件事，关于他以及它的观点遭受一个网站批评的经历。很讽刺的是网站的创建者正面临着经济困难，因为他妻子的医药账单不在保单之内（这是这部电影的主题）。网站的创建者声明他们将不得不关闭反迈克尔摩尔的网站。摩尔不仅认可了这个网站，而且还开出了面值为￥12,000的支票给该网站，表示它认为网站的创建者不应该失去第一修正案所规定的权利也就是自由言论的权利，包括抨击摩尔和其观点的权利。认可欣赏多种观点才是明智的行为，即使那些观点带有攻击性和调谑性。

Graeme Simsion博士曾经在采访中问过我们一个问题，“你认为给定主题范围的模型构成了一个正确的答案吗？或者是唯一的可能的答案？”回答是“当然，我只有一个标准答案，那个答案会让其他人建立不正确的模型”。当然我是在开个玩笑，但是我们在数据建模工作中都看见过这种态度，并且它会对我们的团体构成危害。我认为数据管理团体大多数人都是做集成工作的，这就涉及到需要协同工作，而不是相互证明彼此的‘对’与‘错’。

有意思的是Simsion 博士居然会问这样的问题。之后他出版了一本书，叫做《数据建模的理论与实践》，他面谈了很多的数据建模实践这和思想领袖，他们中的很多人都认为特定的数据建模情况都有合适的方案。

在我们研讨这些模式时，有时会得到这样的反馈：“你是专家，你只需要告诉我最佳解决方案，而不要不断地说有很多种好的解决方案，至于该使用哪种要视具体情况而定。”我们欣赏另一种观点，他们甚至不管是否存在正确答案。然而，最强大的冲突管理原则是欣赏各种观点，包括‘反面的观点’。

有些客户说这些模式所提供的最大的优点便是我们提供了第三方行业观点，数据建模的可能选择可以帮助他们解决数据建模冲突。他们还说当数据建模人员为模拟事物的‘正确方式’而争论时（以我们的经验而言，这种情况是很常见的），通用数据模型和通用模式最大的优点之一便是他们可以将这些模型和模式作为第三方行业的方法用来帮助解决冲突。有时，当参与者能够看到不同的观点时，数据建模的冲突可能会变得极端化，有的时候这样有助于保持讨论更加客观。我们要强调的是，依我们来看，这些通用的数据模型和模式，虽然提供了有效的备选方案，但是这些方案并不是模拟事物的‘正确的’方式，因为我们认为模拟事物不存在明确的‘正确’方式，但是他们所提供的那些行之有效的解决方案、可能性以及观点，可能是你所没有考虑过的。

对于社会化模式，如果你发现自己处于一个冲突中，认可甚至是欣赏他人的观点这种核心原则的作用是非常强大的。如果你发现自己处于这样的角色：视图让整个企业都接受模式，但是遇到某个热定项目的抵制，那么就停下来站在别人的角度来思考下他们的困境。例如，项目可能处于交付的压力之下。所以关键问题就是出来了，“你该如何帮助他们达成目标？”这需要你从自己的所处的位置转移至对方观点的立场。

关于使用这些模式你可能会遇到以下几个常见的异议或观点：

“我们需要的是独一无二的数据模型。”我们不想使用模版模式，因为对我们来说重要的是为我们独一无二的需求建立模型。

“这些模式是理论上的抽象的模式。”我们只使用能够为项目真正开发出良好数据模型的模式。

“我们需要根据我们具体的应用数据库开发数据模型。如果我们使用全新的方式来为数据建模的话，那么当我们将数据从老系统迁移至新系统时，数据转化的成本是十分高昂的。”

“我们所做的事情不同于这些模式。我们有不同的约束、不同的风格和不同的建模方法。”

“我们只是没有时间去学习应用这些模式。我们必须专注于我们自己的项目需求，要在预算之内按时完成项目且要满足需求，我们压力很大的。”

“你将会如何回答这些问题呢？”在继续阅读之前，我们希望你写下或者是表达清楚每个问题的回答。

威廉尤里在《无法说不：同顽固对手谈判》这本书中提到：双赢式谈判的五个步骤。他们分别是：

**“第一步：杜绝无谓的争论—保持客观”。**这一步建议这发生反抗或潜在冲突之前，就停下来，不要以个人的角度来看待事情；只要客观的看待它。

**“第二步：化解敌对情绪—站在对方的立场上。”**这是你理解对方观点非常关键的一步。你已经知道自己的观点，所以当你能够真正理解别人的观点并且能够设身处地地为其他人着想，你就更有把握获得双赢的结局。例如，项目成员有一个合理的需求，也就是要在预算之内按时完成项目而且要满足他或她的项目需求；整个企业架构的考虑因素会成为他或她成功的障碍，会有这样的可能吗？。

**“第三步：改变游戏规则。不要否决对方。重构对话。”**一旦你理解了双方的观点，你就是在探索、拓展追寻整体的共同目标。尤里这时候建议问些问题，将重点放在解决方案中的问题，而不是固执己见。例如，如果项目中的某个人说：不要做任何影响我项目的时间期限和交付时间的事情，那么你要做的不是争论，而是使用贴近解决方案的一个问题来载构建对话。在这个情形中，你可以问，“我们怎样才能帮到你们？”或者是“我们帮你获得一些项目所需的数据怎么样？”。

**“第四步：让人们能够容易接受，为其留有退路。”**在这一步，你可以看一看真正双赢的解决方案。尤里提到让人们参与进来，不断地提及权益（与地位）、帮人们保住面子，循序渐进。在共同的权益被认同后（例如，节省时间），你可以问：“如果我们可以帮助项目的数据模型节省时间，那么你能否支持使用这些通用的模式？”

**“第五步：让他们幡然醒悟，而不是要他们屈服。”**这一步建议我们使用权力而非强制力。尤里指出如果没有谈判以及如果你忘了谈判会发生什么，你可以提醒，但是你不应当威胁。例如，如果项目成员仍然拒绝考虑使用这些模式，你不可以说“你必须遵循我们组织机构的政策，必须要复用合适的模式，否则我将会将这个问题报告给上级”，你可以指出不使用这些模式的一些后果，比如说“我们想要通过指出潜在的危险为数据建模工作服务，如果数据建模工作甚至没有查看这些模式，那么可能会存在原本可以避免的潜在错误。”

那么，当对于使用这些模式受到反对时或者是出现冲突时，你可以如何使用这些知识帮助自己呢？当出现之前所提的任何反对意见时，请使用尤里模型，第一步是“不要反驳”。在很多时候，这一步是一个巨大的进步，因为作为人类，通常对于事物都有过滤倾向和习惯性反应。在有些工作中，我们注意到当某人提出异议时，认为这些模式是抽象的理论化的时，我们的第一反应是捍卫这些模式。并表示“不，他们不是！他们为遍布世界的诸多的企业所使用和证明！”通常接下来会发生的情况就是争论激烈化，并且双方为自己的立场的辩论会持续很长一段时间。

第二步是“消除敌对情绪 — 站在对方的立场上”。在很多情形中这一步也是很难控制的。

我们观察过诸多的场景，在这些场景中关于使用模式或可复用模型的观点都会有反对意见存在，还见到过直接的强烈辩论倾向。真正地站在别人的立场上和认真地听去别人的意见，即使他们时候完全反对你现在正在努力做的事，要多到这些需要有非凡的智慧。

其一，当我们试图标准化通用的模式和模型并将他们普及的时，企业团队就分享所有共同的模式和模型，当有人说他们所做的事情是不一样的时候，企业团队应做到第一件事是恭敬诚挚地问，“你所做的事情有怎样的不同之处？”只要问这类的问题，而不要费尽精力参与辩论，这样才会有更大的机会研制出双赢的解决方案。这一步与理解他人的动机非常契合。例如，如果你略过这一步的话，人们可能会认为你在谈论他们的工作，或许认为你不理解他们的需求。有的时候，如果你展现了这种品质— 不仅是站在对方的立场给予帮助而且是积极主动地提供帮助，其他的当事人也会纷纷效仿！这样做还有助于取得信任，正如我们在最后的小节中所论，获取信任是至关重要的。

其次，一个好主意是“改变游戏规则。不要反驳。重构对话”当你理解双方的观点时，那么你就可以拓展可能性，看看哪些方案可以满足双方的需求。尤里在他的书中提到立场与兴趣的概念。立场的狭义定义是应当会发生的情况，而兴趣是指想要某物的广义原因。当每个人都各持己见，那么通常就会没有创建互惠解决方案的余地，因为每个当事人对于应当发生什么都有自己的狭隘观点。相反，当当事人考虑的是兴趣时，那么诸多方案的创建就会存在更多的空间，并且利益一般都会重叠。就像找距离甚远的两个点之间的相似之处一样，将它们拓展成两个重叠的大圆，就像维恩图一样。

例如，陷入传统企业数据角度与项目数据角度进退两难的境地 — 如果你从立场的角度来处理它，企业可能会从一个角度出发，认为每个人必须严格遵守这些模式和标准。项目团队可能会反对这样做，表示他们只是没有时间去标准化，必须按时完成项目。因此，每个人都为各自的历程争论着并人讨论白热化。但是，如果你从兴趣这一角度来处理它，企业数据团队对帮助公司提高效益感兴趣，项目团队也同样如此。当我们在研讨会上做一些训练时，我们可以要求人们扮演一个使用这项技术的角色，很多时候人们通过他们所扮演的角色意识到实际上他们是在为同一家公司效力！如果各组织机构的工作人员在这类冲突发生时很快认识到他们实际上是在为同一组织工作的话，这样不是很好吗？

然后，你便可以进行到下一步“使其容易得到别人的认可，为其留有后路。”如果你处于典型的冲突当中，企业数据团队希望让模式标准化而项目团队只想专注于自己的工作，此时你可以提供些满足双方基本兴趣的解决方案。例如，在B公司，他们认识到项目团队处于重压之下，所以美誉强制项目采用这些模式，他们通过提供标准化模式的数据服务，使得团队易于接受这一方案。因此，给予应用团队获取数据的预构建程序，这样就减轻了他们的工作量。这样做在帮助整个企业标准化数据的同时，还帮助了个人项目团队在截止日期之前完成项目实现了承诺。

最后，尤里建议，“让他们幡然醒悟，而非让他们屈服。”当我们向纽约市的某一家企业数据管理团队展示这个理念时，很多的实践人士认为这个理念是理想化的，他们认为实际上机构组需要的是‘发号施令’，只要求人们始终如一地遵循标准。我们欣赏这一观点，在有些环境和情形中，这种方法是存在一些优点的。但是，我们的经验和研究表明强制的方案很难坚持，即使他们坚持了下来，也会创建很多其他的问题。你被强迫做某件事，你的感觉会如何呢？尽管对应发生的情况制定政策和规则有有利的一方面，但是相比使用手段、控制会强制方式来实现结果，使用强有力的双赢解决方案似乎更加有效。

尽管在大多数情况下，可以理想地得到一个双赢的解决方案，但是在有些情况下这似乎是不可能的。尤里建议在这些情形中要时刻准备着“达成协议的最佳解决方案”（BATNA）。假如企业中的某个人声称企业正在使用的这些模式是较差的工具，甚至更糟糕的是声称试图使这些模式社会化的人是不称职的，然后继续指责这些模式和促销这些模式的人。在我们的咨询顾问中，若有一人表示我们为企业所选的数据建模模式是个错误的选择，那么这项工作将无法成功。这个人在企业的各部分社会化这个模式，即使这个人是属于整个企业的数据团队。你应当做什么呢？我们要积极主动地聆听这个人的建议，然后把这些建议整合在一起。但是，这样做还是不管用，这个人会继续宣扬我们所做之事的错误。这项工作结果还是非常不成功的，这样的情形就是一个因素。或许在这样的情形中，比较适合看下其他的方案，比如说从团队中除去这个人（或从企业中）。

在我们的情形示例中，似乎A公司使用这些冲突管理原则没有B公司使用的熟练，因此，结果也不如B公司有效。B公司以一种幽默的方式使用了这些方法。例如，使用了观点—“使他们幡然醒悟，而非让他们屈服”，通常B公司的主要目的是提供服务帮助项目，很少出现这样的情况：项目团队根本不想使用企业级的数据结构，他们开玩笑地掏出一只蝙蝠表示如果这些项目团队没有遵循这些企业级的标准的话们他们将会怎么做。这样的做法减轻了此情形中压力，然后在娱乐之余，他们强调这样的信息：这绝对不是他们正要做的事，他们要做的是返回去理解对方的立场，创建双赢的解决方案，通过追寻动机的方式以使用正能量。顺便说一声，我们不推荐使用这样的手法，因为它很容易被误解。但是，最重要的是底层的意图和所采取的行动。因此，项目团队指导企业数据团队是真的对双赢的解决方案感兴趣并且不打算强行得到这样的结果。

是不是在有些情况下，某个人不得不使用强制力并发号施令？或许有这样的情况；但是，在我们看来，就像早前所说的一样，这是最后的方法。你可以回想下在本章节中我们先前所提到一个企业级工作，该企业强制使用这些模式，项目团队被束缚在数据建模层级上，但是实现了完全不同的物理数据库设计。重要原因是因为使用通用的模式和模型会引起更多的数据转化工作，从他们的角度来说，将会制造项目风险，因此，他们实际上在项目上浪费了时间，因为他们为了满足企业数据团队，在分析阶段中为使用这些模式做了额外工作，尽管他们在物理实现中没有使用他们。如果当双方都考虑数据转化问题并调查在哪里以及如何使用这些模式和数据转化需求时，或许可以采用另一种方法，那么有些模式便可被实现了。一般大多数情况下，我们建议在严格遵守这些模式的观点和‘混乱的’观点（完全没有使用通用模式的义务）之间取得恰当的平衡。

**注：我们在世界各种组织机构中工作过，就管理冲突来说，你还应当意识到文化之间存在的差异性。威廉尤里的五步骤可以应用于任何地方，但是要注意关于如何使用这五步骤的‘语调’可能需要根据你的工作地点和一起工作的同事而做相应的调整。换句话说，处理达拉斯和德克莎斯州的冲突与处理班加罗尔和印度的冲突的方案可能依据地点的不同而有需要修改的地方。**

**注：你可能想要开发可以用于冲突管理的其他技术和方法。例如，《关键对话》：高效沟通技巧是一本非常好的入门读物，爱德华德博诺的《六顶思考帽》也非常有用。如果你有一个标准的冲突解决方法，可能值得你去做的是问问组织中的其他人的意见。但是，将这一节介绍的理念和你所使用的冲突管理方法结合在一起，可能会很有用。**

**重要建议：理解欣赏他们的观点及其全貌，找出真正的双赢解决方案。**

## 关于社会化模式的其他意见

这是本章的最后一节，覆盖了社会化模式的一些其他的信息，重要与三个特别方面相关：

* 在多种情形中社会化这些模式的需求
* 高级管理委员会角色
* 使用这些模式投资利润率的评估

可能需要建这些模式普及到多种情形中

一般而言，整个章节我们都提到为了阐释一个常见的场景，将企业结构团队作为使用这些模式的发起人。尽管这个一种场景，但是请记住这些模式可以为扮演了各种各样角色的人用于多种多样的情形中，比如为项目团队成员、数据建模人员、数据分析人员、消息传送解决的人员比如XML以及其他。所以，你可能不是从整个企业的角度出发的，但是这些模式仍然非常有用。事实上，我经常会发现有些人需要这些模式，是为了找到一种缩短开发时间或提高特定项目的数据模型质量的方法。

在这一章，我们选择将精力集中于这些模式的企业级使用上，因为这是社会化模式这困难的方面。然而，在某一非常特定的项目或其他场景中社会化模式，将会应用相同的原则，在各场景中重要的是为获得人们对这些模式的认可。因此，我们想要强调，这些模式可以为任何人所使用，每个人都可以参与寻找有效数据模型选择和解决方案。

**高级管理委员会怎么样**

当我们在做有关数据管理和模式社会化的人类动力学这一主题的研讨时参与者有时会问：“采用这些模式的话，高级管理层该怎么做？高级管理层设置文化、提供激励、设置愿景、创建信任氛围（或不信任），并决定如何管理冲突。这些想法是好的，但是你需要为我们的高级管理层做这样的研讨会”。

有意思的是在我们的研讨会中也有各层级的高级管理主管，他们通常会说“是的，这些都是不错的想法，但是我们的职员需要了解这些想法并遵循他们。”

也就是说，成立高级管理委员会的确会带来很大的益处。当介绍通用模式的理念时，得到公司的腕儿级人物的点头认可的确是会产生积极的影响。如果高级管理层建立了愿景和设立使用这些模式以及采用一致的建模方式的方向，这样做大大的有助于增加声势。例如，如果高级管理层强调使用这些模式应当作为系统开发生命周期的一部分会更加有利，如果高级管理层同意评估项目数据模型，将项目数据模型同模式做比较，为适合使用这些模式（可以创建整个企业内的一致性）的项目设置奖励措施，也是有益的。

然而，即使有庞大的管理委员会的支持，我们遇见过失败！其一，庞大的管理委员会成员来自公司的高层以及各个层次。他们已经为了集成整个企业的数据和使用标准化的模型而分配了大量的时间、资金、专业技术和资源。然而，当动机没有被理解时，当愿景不清楚时，当有一个不信任的环境时和/或当没有有效的冲突管理方案时，他们就丢失了这份承诺。以我们的经验而言，在取得成功方面，似乎我们所谈论的原则要比管理委员的意义更大，如果遵循这些原则的话，他们可以引导管理委员会。这些原则适用于企业的各阶层人士，那我们的经验来说，最好的结果是企业内的各个层级的人员都能遵守这些原则。

## 什么是使用这些模式的投资回馈率？

通常会有人问道这样一个问题，即“什么是使用这些模式的投资回报率（ROI）?”在“什么是企业数据模型ROI”的一文中，斯蒂夫霍伯曼为这个问题提供了一些线索，他提出了解决企业数据模型投资回报率的两种方法：

1. 找到一些计算投资回报率的方法。
2. 提炼问题（他们所问到的有关投资回报率的问题）。

然后在文中他提供了企业数据模型（EDM）投资回报率的计算，这个计算方法是由简卡米尔（高级数据建模咨询顾问）和Yvonne Balditt（数据分析师）提出的。

企业数据模型投资回报率 = 企业数据模型利润收益 — 企业数据模型成本

如果我们拓展这个方法，用来评估在数据模型中使用这些模式的投资回报率的话，第一个问题便是；“这些模式的利润收益会怎样？”这些模式可以在一些领域中产生效益：

* 节省了花费在数据建模工作上的时间和精力
* 高质量的数据模型可以大大减低系统维护的成本
* 通过实地测试数据模型的模式，确保模型的质量来减少错误，减低再开发成本。
* 当使用更加泛化的模式时，容易适应将来的需求。这可能是需要考虑到的一个重要因素；在系统开发工作中，数据结构的变更会花费非常大的成本。
* 一致的功能强大的集成数据结构会维护更高质量的数据，从而让我们做出更好的决定和操作。

使用这些模式的话会节省多少时间和成本？我们的很多客户都报告说节省了几个月或几年的时间，大多数客户都节省了大量的时间和精力。这样的回答通常取决于很多因素比如说使用这些模式的频率、当前的基础水平和企业的文化环境。评估回报的一种方法是尝试将这些模式用在样本数据建模的问题上，可以分为两个组进行，一个组是以培训过如何使用这些模式的，另一个组则不具备这些模式的知识，然后比较两组所花费的总时间和制作模型的质量。这样你便可以计算出在某段时间内需要完成的数据建模的任务量，然后乘以某段时间内预计节省的时间百分比，估算出某段时间内所节省的时间和精力。但是，节省的时间量通常会随着组织使用这些模式的频率而增加。此外，随着越来越多的工作使用同类型的模式，对集成也有益处。

或许这些模式最大的优点便是减少数据建模的错误，开发稳定、灵活高质量的数据结构。开发一个可以适应当前和未来的需求的高质量数据模型的好处有哪些？在一次客户咨询服务活动中了解到，仅仅是一个字段的模型建错了，在这个模型被实现后，该组织机构在再开发成本上花费了几百万美元！我们还在有些活动中见识到了由于需求的变更，而导致在再开发和维护方面耗费了巨大的成本。数据模型中的错误和不能适应将来需求方面的错误通常就像一栋大楼的根基上的错误，是很难纠正的。因此，为了估算这些模式的ROI，为提高数据模型的质量， 将会使用一种方法，计算整个系统开发和维护的成本百分比，因为预防错误可以大大降低这些成本。

什么是使用这些模式的成本？成本涉及到阅读和理解这些模式所投资的时间、在社会化模式工作中所花费的时间和精力以及有关这些模式的培训和/或其他工具的可能性投资。我们相信在大多数情况下，当我们使用这些模式时，使用这些模式的好处远远岛屿这些模式的相关投资成本。

斯蒂夫霍伯曼提出的第二个观点是“提炼问题”。他暗示或许当人们问投资回报率时，他们真正想表达的是尽管你指出了所有的大的优点，但是证据在哪里呢？因此，这个问题可以与建立信任和理解动机的原则相关联。我们认为当你使用这些模式时，重要的是估算出数据建模工作的ROI。我们强烈推荐将ROI任务添加到这些模式的‘收尾’阶段。估算ROI 有两个非常重要的好处。第一，有ROI 数据有助于您向组织以具体的术语来介绍使用这些模式的好处。高级管理层通常会问“为什么我们要投资在这方面或为什么我们要在这方面花费时间和精力？”ROI 可以帮助你使用金融术语来回答这个问题。第二，当你为使用这些模式的项目收集ROI数据时，关于在哪里你的花费（和节约）最高，ROI数据应当归于标识。这样可以让你知道最大的利益在哪里，你的精力应当集中在何处。

我们有很多的客户有效地使用了这些模式，并从中获得了巨大的效益。我们建议你在企业工作中使用这些模式以创建自己的证明，我们真心希望这本书会为你创造巨大的投资回报，希望这些模式对你和你的组织都非常有益。

## 总结

本章节提出了四个主要原则，我们相信这些原则由于这些模式的社会化，有助于为本书中这些模式的有效应用获得认可，有助于复用数据模型资源收册（修订版）卷1和卷2（Wiley, 2001）中所提到的数据模型。这些原则如下：

* 理解动机。为什么有些会使用这些模式而有些人则不使用
* 为使用这些模式创建清晰的、共同的、有说服力的目标和愿景
* 建立信任，让人们可以信赖这些模式和社会化这些模式的人
* 有效管理模式的反对意见和/或冲突

我们观察的结果是那些社会化模式和复用数据模型成功的组织都采取了以下措施：

弄清楚自己、他人和组织的动机并致力于满足这些动机。

为这些模式设立一个非常清晰、公用和有说服力的目标和愿景并将他们写下来。

建立对社会化模式的人和模式本身的品性和能力的信任

当反对意见或冲突出现时，理解欣赏他人的观点和全貌，试着找出真正的双赢解决方案。

最后，我们谈论了社会化这些模式的其他主题。我们讨论了如何将这些模式不仅用于企业内的标准，而且还要将他们应用于很多其他的情形，比如说为某个项目快速启动数据模型的开发。我们认识到高级管理层的支持会有帮助，但是我们认为本章节多讨论的通用原则核心，他们不仅有助于获得管理层的支持而且还可以取得成功。我们提供了一些估算模式投资回报的建议，我们希望这些模式可以帮助你和你的组织取得巨大的投资回报。

**参考文献**

1 更多关于如何为这类工作使用这些模式的信息请参看第9章节

2 L. Silverston所著的数据资源手册：修订版，卷1，企业通用数据模型库

3 David R. Hawkins所著的正能量与负能量：人类行为的隐型决定因素（Hay House, 2002）。

4 霍尔多斯金的《赛多那方法》

5 源自Robert Andrews (Routledge, 1987)编著的the *Routledge Dictionary of Quotations*

6 摘自*IBM Systems Journal*, Vol. 26, No. 3 (1987).John A. Zachman所著的信息系统架构的框架 从以下这个网址可以查看扎克曼框架的解释和模型图http://www.zifa.com/

7 Merriam-Webster Online at www .merriam-webster.com.

8 The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything by Stephen M. R. Covey (Free Press, 2008).

9 *Sicko* 是由Michael Moore制作导演的并也由他担任该片的主演(Dog Eat Dog Films, 2007).

10 “数据讨论”，2003年Graeme Simsion博士对有关通用数据模型对Len Silverston进行了采访。该访谈由Wilshire会议主办。网址是

http : //www.wilshireconferences.com/interviews/silverston.htm.

11 Graeme Simsion博士所著的数据建模理论和实践（Technics Publications, LLC, 2007）。

12 威廉尤里的《无法说不：同顽固对手谈判》(Bantam, 1991).

13 Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes are High by Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler, Stephen R. Covey (McGraw-Hill, 2002).

14 更多关于Edward de Bono和他的著作"Six Thinking Hats" technique and methodology的信息，请参看<http://www.edwdebono.com/>

15 Steve Hoberman 所著的“什么是企业数据模型ROI？”摘自2006年5月份的DM评论杂志。Steve Hoberman的 “设计挑战”系列。Jan Kamil和Yvonne Balditt是文中提到的回应“设计挑战”的人，他们提供了EDM ROI估算建议。