

# 動作模式分析系統之初探－動作觀察與組織中的決策歷程

簡嘉貞\*

## 摘要

動作觀察為舞蹈治療的重要概念之一，舞蹈治療在台灣已有數十年的歷史，且正在蓬勃發展中，目前多在學校、社區機構、醫院等應用，對身體動作覺察的重要性逐漸被各個領域所重視；而動作模式分析(Movement pattern analysis, MPA, 或稱 Action Profile) 正是一套結合動作分析與組織決策歷程，藉著對個人動作及內在動機的了解，來評估其決策歷程的一套系統，是一以動作模式觀察來協助職場員工達到提升自我覺察，甚而促進組織結果的工具；除了跨領域結合舞蹈治療中的動作觀察與組織行為外，也帶來了解職場員工心理運作及促進職涯發展的良好契機，惟國內迄今尚未有中文文獻加以探究，故本文欲透過整理相關文獻，釐清動作模式分析系統，以期未來能夠在國內有所應用。本文旨在介紹及整理動作模式分析的歷史發展、理論基礎及中心假設、以及實際層面的執行架構。研究方法採文獻回顧法，整理 Lamb 及 Ramsden 在動作模式分析上的討論，這是最早從動作模式分析來思考團隊領導者的決策歷程的學者之二。Lamb 首先從行動傾向討論團隊領導者的動作模式分析對決策歷程的影響，並強調要達到團隊的創新及作出更好的決策，團隊中每個人可依其行動氣質適才適任，以發揮團隊的最大效能；而 Ramsden 在動作模式分析的架構中加入了動作質地的討論，並對進一步提出動作與人格之間的關係，其對自我動作覺察後促進個人的自我發展一是其重要論點之一。在華人組織中可從對領導者動作模式分析的了解著手，再思考團隊的決策歷程之調整方向，然而動作模式雖提供組織在適才適任的另一方向，但也因為動作觀察無法同時多人進行，故雖然動作模式分析為組織發展提供了新的觀點，但在台灣尚無相關研究，故在台灣文化下的適應性還待後續研究繼續討論。

**關鍵詞：**動作、動作模式分析

---

簡嘉貞 國立政治大學輔導與諮商碩士學位學程 ([j254868@gmail.com](mailto:j254868@gmail.com))

## 動作觀察在工作場域的應用－動作模式分析介紹與操作

動作，是每個人與生俱來，從事任何事情時都會自然流露出來的個人表徵，我們很容易可以透過動作表達的組合，聯結到某個特定的人，看模仿秀時，除了聽其聲音、看其表情，還會注意的是其肢體動作的展現是否與被模仿者相像，因此，肢體表達方式可以做為個人的模式，而動作便是我們獨特的表達方式，也是與外界溝通的語言之一。

動作模式分析 (Movement Pattern Analysis, MPA) 或稱行動剖析 (Action Profile)，是一套客觀觀察的方式記錄個體身體動作的系統，將動作觀察與評估的知識應用在了解其動機及決策型態，以此來激發員工潛能，強調每個人獨特的動作展現反映了內在的驅力，可從觀察一個人的動作模式來判斷做決定時的樣貌及著重點，再將每個人放在適合的位置上，使內在特質與工作崗位能達到最好的適配。Kaylo (2007) 整理動作模式分析的歷史，指出這起源自二次世界大戰期間 Lawrence 注意到工廠員工這種悖離自然身體運作的工作方式，及此工作方式對生產力帶來的負向影響，故開始觀察工人工作時的動作及節奏，以理解身體動作在生產力中扮演的角色。1940 年代，Laban 將動作概念應用於增進工廠的產值，提出若個人的動作模式可以和適當的工作配合，便能增加生產力、以及提升士氣；Laban 便和 Lamb 共同辨識身體動作和決策模式間的關聯，將之運用在選才、佈局以及管理者的職涯引導。1960 年代，Lamb 提出開始思考個人動作與決策歷程間，並系統性地評估管理者的決策方式，這種仰賴動作觀察來揭露個人內在動力的方式，與其他管理訓練及評估的方式非常不同，故在實務層面應用的重要性漸增。

組織中管理者決策對組織影響甚鉅，在組織行為學中對決策歷程及其影響因素亦是主要的議題之一，以往對決策的理解多認為決策是一連串認知判斷的過程，在數個選項間分析與判斷，以達成特定的目標，較牽涉到認知層面的討論，而動作模式分析雖然也討論決策歷程的樣貌，卻以動作作為媒介，以動作的觀察來了解決策的歷程，有別於以往決策相關研究的切入點，將動作、內在動機、決策歷程、甚至自我發展作了整合，動作模式分析在歐洲和美國已經實行超過數十年，應用在組織中的招募甄選、職位配對、團隊建立等在組織管理上的不同面向 (Lamb, 2012; Moore, 2005)，但至今國內相關研究甚少，本文旨在介紹這套連結身體動作及決策歷程的理論及操作方式，為提升組織中的個人的決策歷程及自我了解提供不一樣的思維。

### 壹、 行動動機與身心的整合

身體有無限的可能，會因為每個人的成長環境、感知強弱，敏銳程度的差異而產生不同的體驗與感官連結，身體運作都有其獨特性，像是獨特的身體樣態，以及習慣性的動作模式 (李宗芹，2001a, 2009)。Ramsden (1992) 認為個人在

決策和採取行動時，乃由內在的行動動機（action motivation）所驅動，結合了心智功能的心理層面以及積極行動和實踐的生理層面，其獨特性可藉由外顯的肢體動作來表現。相關的概念整理如下。

## 一、 行動中有想法

Ramsden（1992）提出要達到身心整合，其中之一的途徑就是當個人能夠實踐「行動中有想法」時，亦即整合決策和行動，表現出高階心智功能如想像、概念化、記憶、邏輯等，即能邁向身心的整合。由於想法與做出決定是不同的層次，當有想法卻未付諸實踐時，想法只停留在心智的層次，但做出決策牽涉到承諾，以及付諸實行的內在衝動力，因此決策是一身心整合的歷程。

## 二、 人格層面的整合與姿體融合

Ramsden（1992）認為達到身心整合的另一途徑是整合性格的不同層面，分別是「做的」層面（doing part）和「存有」層面（being part），「做的」層面包含了學習、因應、改變、執行等，又稱為姿勢性格（gesture personality），以姿勢來做身體表達；而「存有」層面包括了維持、保持等，又可稱為體態性格（posture personality），則是以全身的動作做整合性的表達。兩種性格整合時能讓身心在一種彈性、試驗的狀態，存有能作為嘗試的後盾，讓一個人能在結果行為上有更高的投入，不僅只是試探性的做出某種動作，而是做出自己、且就是自己做出的樣子；這也是經歷高峰經驗和單純純熟某種技術不一樣之處，當一個人維持在高峰經驗時，能夠發展出適當的態度來投入在活動中，將技術能力和個人的獨特表達整合起來，就像學習新技能時，每個人都是從模仿動作，熟悉後再發展出自己的動作樣貌，故新的技巧會與個人獨特的表達方式整合，使動作成為每個人獨特的展現（Ramsden, 1992）；上述歷程的前提便是姿勢和體態性格的結合，以身體表達來看，也就是姿勢動作和體態動作的融合，稱為姿體融合（Posture-Gesture Merger, PGM）。姿體融合是整合的動作，發生在始於姿勢的動作，姿勢持續的同時動作流動到身體其他部位，進而成為全身的動作，當身體動作不受干擾的流暢運作時，姿體融合於焉發生，其他人便可以感覺到此人身心的一致性及和諧，且能在個人自然的動作模式中展現動作質地，故姿體融合就是動作模式分析的基礎。

但 Ramsden（1992）提到，雖然每個人都偏好用自己的模式去行動，動作的展現卻經常會受到外在的影響（如文化或情境脈絡）而無法隨時都毫無束縛的展現，使得能量無法自在流動於自我與環境之間，能量堵塞會使得個人的潛能無法完全發展出來，也無法依據自己真正的樣子去行動，例如生產線上的工人因長期配合機器工作，讓機器的節奏帶動個人的動作，但長時間違背個人身體運作方式的工作方式會造成身體不適感，也會影響生產力。Lamb（1985）強調，當每個人可以整合自己的身體動作、使動作與內在動機達到一體流暢時，便不再需要根據

外在標準的方式來行動，讓內在的動機來引領動作，而動作模式分析可幫助個人辨識自己內在的動機、拋開意識的紛擾，了解自己真正想展現的樣子，使身心達到整合，不必再經歷心理上不一致的不舒服感。

動作模式分析從動作觀察切入，從個人的動作模式來了解其行動動機，並依此來理解個人如何在對內在更深的了解之下，了解自己的決策歷程並做適當的調整，其理論的重要概念是：當身體動作整合時，個人的動作是依照內在驅力來行動，並以獨特的方式來展現自我，這與促進自我了解相關，而自我了解則是促成適當調整的重要關鍵之一。動作模式分析是透過觀察和解釋個體的動作模式來預測不同人在決策歷程的差異（[Connors, Rende, & Colton, 2013](#)），其中又以 Lamb 和 Ramsden 在動作分析模式（行動剖析）的發展上著力最深，Lamb 將個人動作特徵和決策歷程作連結，幫助管理者依其內在行動動機來適才適任，進而達到團隊的創新，而 Ramsden 更進一步提出對個人內在動機的了解更可促進個人的自我發展；故以下依此脈絡，討論「Lamb 的決策型態與團隊創新」及「Ramsden 的動作元素與決策歷程」，並提出動作模式分析的執行架構。

## 貳、 Lamb 的決策型態與團隊創新

動作模式分析的基本假設是每個人都能以不同的方式來表達，且每一個主動創造出的行動，都是依據其內在動機展現出獨特的行動氣質性（predisposition）；Lamb（1985）將行動的氣質性應用於做決定的歷程中，以此來了解不同型態的經理人帶領團隊的創新程度，以下從決策歷程和行動動機、行動氣質性的關係來討論。

### 一、 決策歷程與行動動機

#### （一） 決策的三個階段

決策是一歷程，由連續性的行為組合展現，在決策的過程中每個人都會經過從蒐集資料到最後做決定，只是在不同階段中，每個人的著力程度可能不一，造就不同的決策方式，Lamb（1985）將決策歷程從蒐集資訊到做出決定分為三階段。第一個階段為注意期（Attention stage），在第一階段的注意期中，決策者會開始思考問題、定義問題的主軸，並初步的進行資訊的蒐集，當擁有基礎的資訊後，便能決定是否應該繼續跟進這個問題、若跟進需要再蒐集怎樣的資訊；第二階段為意圖期（Intention stage），此時決策者會去辨別和評估有無可行方案，並且釐清目標、為採取行動動力後盾，且決定要採取的行動；第三階段為承諾期（Commitment stage），當決策者對決定做出承諾後，便能開始安排執行的細節，包括時間安排、掌握動向、資訊升級等等，並且為重新安排計畫做準備。Lamb（1985）認為在決策歷程的三個階段中，都需要行動的自發（initiatives），若決策時缺乏行動的自發時，便是屈服於周遭環境。在各個階段中，自發性的平

衡是很重要的，因為若行動的自發僅傾向某個階段時，對決策的品質會產生影響，例如過度專注在注意期時，可能會對計畫有很完善的準備，但卻缺乏執行力；或是在意圖期過度的自發，可能會過於堅持行動，卻無法面對其他小細節或可能的出奇不意；而在承諾期過度自發的決策者可能採用激進的、狡猾的行為來達到目標。筆者認為 Lamb 提出自發性的平衡時，除了考量到當團隊過於傾向某個階段時可能帶來的問題之外，也在思考如何使團隊中每個人的能力得以發揮。

## (二) 行動自發的平衡與團隊運作

Lamb (1985) 以三位管理者 A、B、和 C 為例來討論管理者之行動動機對團隊決策歷程的可能影響，進而提出在團隊層次上，行動動機平衡的重要性。A 是一位不願下決策，但是不斷嘗試做更多的研究以解決問題的經理人，而第二位 B 則是一旦相信新產品的品質之後，便會竭盡所能地為此產品努力並且以自己的觀點來蒐集及解釋資料的經理人，第三位 C 是位希望很快做決策的經理人，甚至會試著去影響周遭使其可以很快下決定。長期整理三位管理者在不同決策階段中的自發後發現，管理者 A 的自發大多在注意期 (54%)、管理者 B 的行動自發在意圖期 (70%) 所佔的比例最高、而管理者 C 的行動動機中有 60% 在承諾期，詳細地動作模式分析結果如下圖所示。

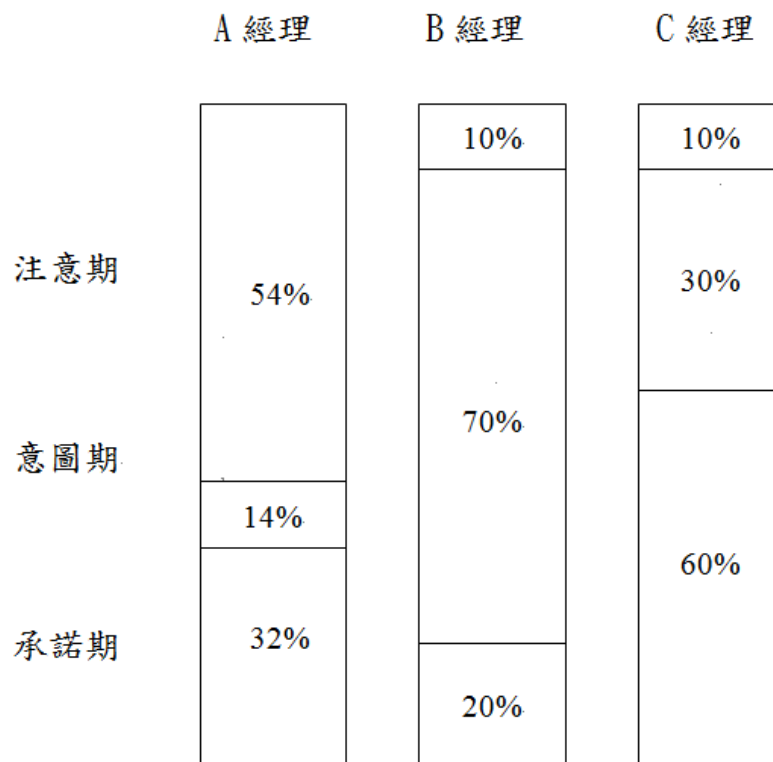


圖 1 A、B、和 C 三位管理者的動作模式分析結果

資料來源：Lamb, W. (1985). Building balanced innovation teams. *Journal of*

人們都喜歡和行動動機 (action motivation) 相似的人在一起，Lamb (1985) 假設管理者也可能挑選相似的人組成團隊，在此前提之下，團隊領導者的行動動機便能預測團隊的表現。管理者 A 帶領的團隊可能會設定不切實際的目標，內容包含過多的細節，且對於新材料的蒐集沒完沒了，可能導致計畫一再延遲；而管理者 B 帶領的團隊在設定目標時可能較模糊，但是會堅信其發展的產品會獲得成功，也會努力的去說服其他人，即使在一開始碰到挫折仍會堅持其信念；管理者 C 帶領的團隊在設定目標時可能會缺乏計畫且過早開始行動，導致產品早夭。

故當團隊無法較均衡的顧及決策歷程中的不同階段時，決策的效果可能產生影響。由於每個人都有各自的行動傾向，Lamb (1985) 認為，因此若團隊只依照領導者的方式去運作時，個人便只是執行管理者的指示，無法嶄露真實的樣貌，最終導致上述的結果；但若團隊中的每一個人能依照自己的行動傾向去運作，團隊成員得以真實的自己來表現，並與其他人共同發揮來填補各個決策階段的需要，以促進團隊的決策效率。了解各個團隊成員之行動傾向，並且給予個人在團隊中依自發性來工作，對促進團隊中的適才適任有其重要性。

## 二、 行動氣質與決策階段

### (一) 行動的氣質性會影響其決策歷程

Lamb (1985) 提出在每個決策的階段中，可以針對兩個部分加以評估，一是身心努力的主張程度 (extent of assertion of mental and physical effort)，二是增加整體觀點的自發程度 (extent of initiative to gain an overall perspective)。個人在這兩種方式中的個體差異就產生了不同的決策型態；主張付出努力的管理者較會透過推進、訂定步調的方式來完成任務；而較強調增加觀點的管理者則會關注決策對整體的影響，透過仔細思量決策的方式來達成目標。

因此決策歷程的三個階段能再各自細分為兩種類型，反映在決策時的六種型態。在第一階段的注意期中，偏好在特定範圍內徹底分析和投入，並對細節一絲不苟的為調查者 (Investigator)；而行動傾向為尋找更寬廣的想法及思考替代方案的人則為探索者 (Explorer)，探索者有創造力，但也可能變得天馬行空。在第二階段的意圖期中，努力驗證自己的信念的為決定者 (Determiner)，決定者會堅持面對困難，但可能過於固執與缺乏彈性；而偏好增加觀點、擴展不同視野的是評估者 (Evaluator)，評估者會分辨、評論、澄清優先順序，但可能會過度將工作簡化。在承諾期，兢兢業業於達成目標的為掌握時機者 (Timer)，他們強調實際做而不看重計畫，也許會抓到千載難逢的機會，但相對也可能較魯莽行事；而繼續蒐集資訊並且高瞻遠矚的是期望者 (Anticipator)，期望者對事情有詳盡的計畫和及敏感度，但也可能會考慮過多。以上這六種不同型態的行動氣質詳細整理於下

表 1。

表 1

**Lamb 的決策型態**

決策歷程	身心努力的主張程度	增加整體觀點的自發程度
	調查者	探索者
注意期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在特定範圍內蒐集、澄清資訊，建立系統化的調查</li> <li>2. 定義採取行動的標準。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 從不同領域中蒐集資訊以增加新的觀點。</li> <li>2. 找到新的可能、或替代方案。</li> </ol>
	決定者	評估者
意圖期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 努力確認目標、驗證自己的信念、及解釋自己的意圖</li> <li>2. 控制減少例外狀況的發生。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 評估相關資訊、判斷資訊重要性，以擴展不同看法。</li> <li>2. 澄清議題，並使議題具體化。</li> </ol>
	掌握時機者	期望者
承諾期	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 致力於安排每一個時刻需採取的行動的時機。</li> <li>2. 注意策略及實行的順序。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過省思與自省來增加觀點，感受每個階段的後果。</li> <li>2. 設定目標、評估進步，及更新計畫。</li> </ol>

資料來源：Lamb, W. (1985). Building balanced innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 2, 93-100.

(二) 行動氣質性與工作屬性適配時最能發揮潛能

Lamb (1985) 認為這六種行動傾向在團隊創新上有其重要性，他以 X 先生為例，討論其在各個階段的行動傾向在決策歷程中呈現的樣貌，X 先生的動作模式分析結果呈現於下圖 2。X 先生是一位以創新聞名的管理顧問，由動作模式分析的結果顯示，在注意期 X 先生的行動傾向大多在探索，他總會努力找出新的可能，但調查所佔的行動百分比只有 7%，顯示在實際行動前他可能缺乏納入更多的觀點。意圖期中，當有新點子時，他會很快的專注在做決定，但他在評估的行動百分比只有 2%，這讓他不太會去檢查新資訊的相關性。而做出決策後，便會很快的接受自己的點子並且開始針對決定制訂計畫。

Lamb (1985) 認為行動氣質如 X 先生不一定能夠面面俱到的做一個好的管理者，但由於人具有學習及調適的能力，故能學習去順應環境中需要展現的行為，以達到好的表現，是以 X 先生在工作上能可能有適當的表現，但卻不及讓 X 先生的工作崗位與行動傾向配合時所可能展現出的效果，否則就只是努力的去做出環境需要的樣子罷了。筆者認為，就短期來說，雖然個體可能順應環境需求而勉強表現出環境期待的樣子，但長期以往可能會提高決策缺失的風險，以及個體內

身心耗損的危機。

行動氣質性	動機的分配
調查	7%
注意期 探索	28%
決定 意圖期	33%
評估	2% ↓
計時	5%
決策期 期待	25%

圖 2 X 先生的動作模式分析結果

資料來源：Lamb, W. (1985). Building balanced innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 2, 93-100.

Lamb (1985) 認為，最有創造力和效率的團隊必定是要有行動氣質上的平衡，不太可能每一個團隊成員在六種行動氣質上都達到平衡，若真如此似乎也犧牲了各個成員的獨特動機的展現，故 Lamb 主張當團隊中整體的行動動機以團隊為單位達到平衡時（即團隊成員的六種氣質性的傾向能達到平衡時），便是最具效率的團隊；但有時因為團隊任務的不同而有使團隊可能需要更著重傾向於某種氣質，而達到平衡的關鍵就是在辨識出個人和團隊在脈絡下的動作模式分析後，再依其長處和弱項進行管理與協調。團隊樣貌可以隨著任務的性質而做調整，主要目標依舊是根據不同任務導向，使每個人的潛能都得以有最大發揮。

Lamb (1985) 透過不一樣的方式來思索個人的決策風格，引發後續研究者對動作展現與內在動機間關聯的注意，Lamb 大多在研究團隊互動如何達到適配及團隊創新的影響，強調的是團隊成員行動動機的平衡及適配，意在提升組織效率或促成創新，但對於團隊中的個人並沒有直接的建言或幫助，只是將團隊的狀況反應出來，關注的重點放在組織層次，致力於為團隊提升效能。

### 參、 Ramsden 的動作元素與決策歷程

Ramsden (1992) 認為動作的特性與腦袋中的思考有關，故可由動作來判斷一



個人做決策的傾向，例如被要求同時展現直接（單一焦點）的動作時及虛幻的想像對一個人來說是困難的，因為動作會反映心理及想法，因此便能從動作質地（movement quality）的展現，去理解其心理歷程；不同的動作質地也會引發不同的思考歷程及相對應的結果，故 Ramsden 在 Lamb 的決策歷程架構中再加入相對應的動作質地及引發的思考歷程，每個行動氣質都有相對應的兩種結果，與其展現的動作質地有關。Ramsden 的架構將行動動機及相對應的結果做了更詳細的闡釋。

### （一）Ramsden 將動作質地結合行動動機與決策歷程

動作質地可分為勁（effort）和形（shape），勁與力道有關，其中共有四個元素，分別是焦點（focus）、壓力（pressure）、時間（time）、流（flow），每一個元素都可視為是一連續向度，有中間值也有兩極，焦點元素的兩極分別是直接及間接，壓力元素的兩極分別是加壓及減壓，時間元素的兩極分別是加速及減速，而流元素的兩極分別是束縛及自由；形則與空間有關，分別是水平面、垂直面以及輪狀面，分別表現於封閉及開展、上升及下降、前進及後退的動作(李宗芹, 2001b)。Ramsden (1992) 提出的行動動機、動作質地、及決策歷程的關係呈現於表 2。

表 2

**Ramsden 的行動動機與決策歷程的關係**

決策階段	行動動機	動作質地	心理歷程	結果
注意期	調查 調查已存在的事物	直接	1. 尋找資訊 2. 找出獨特之處	精準的分析
		間接	1. 結合不同的資訊， 2. 將資料歸類	訊息的組織
	探索 探索可行方案	封閉	1. 尋找其他可能性 2. 包容不同觀點	多樣的方法
		伸展	1. 蒐集替代方案 2. 增加行動的範圍	行動基礎的擴展
意圖期	決定 決定需完成的事項	加壓	1. 建立穩固的案子 2. 應用或持續加壓	為行動建立穩固基礎
		減壓	1. 適度的堅持 2. 能屈能伸但不放棄意見	具有彈性的目標
	評估 評估重要事項	下降	1. 評論相關議題 2. 根據重要性做排序	實際的順序考量
		上升	1. 比較選擇 2. 衡量優缺點	闡明目標
承諾期	掌握時機 行動時間步調	加速	1. 加速活動的步伐 2. 尋求機會	合時宜的行動

	減速	1. 選擇對的時機 2. 暫緩腳步允許發展	彈性的做計畫
期望	後退	1. 計畫行動的階段 2. 測量進度	活的行動計劃
對行動進展的期望	前進	1. 設定目標 2. 預見結果及趨勢	進步的觀點

資料來源：Ramsden, P. (1992). The action profile system of movement assessment for self-development. In H. Payne (Ed) *Dance Movement Therapy: Theory and Practice*(pp. 218–241.). London, England: Routledge.

第一階段的決策歷程又可分為調查者與探索者，調查者的動作質地依據動作的焦點分為直接或間接，當一個人展現直接（**directing**）的動作時，他更能集中注意力，而若他的姿勢和體態整合在一起時，此人便能「成為」他正在做的樣子，他自己所有的注意力都會被倒入一個特定的位置，這讓他可以探測出更多資訊及區辨這些資訊，在這個過程中他能引出更多特定的資訊，故能更具體地對資訊下定義，故能對現行的情況做更精確的分析；而當一個人的動作質地是間接（**indirecting**）的動作時，他能專注在將不同的觀點做連結，並且對資料做歸類，於是便能將資料以較容易理解的方式來呈現。評估者的動作質地則依據水平面的動作分為封閉的或開展的，當一個人的行動動機著重在增加不同資訊，且動作質地為封閉（**enclosing**）的動作時，他就是一個較能容納不同觀點、包容不同的人，故能用不同的方式來達到想要的情況；但若一個人的姿體融合動作是開展的（**spreading**），他較能擴展自己的行動範圍，並且可採用不同的方式，故為自己的行動創造了更寬廣的基礎。

第二階段的意圖期又可分為決定者與評估者，決定者的動作質地依據其動作的壓力分為增加或減少壓力，若姿體融合的動作是增加壓力的（**increasing pressure**），表示他是一位會以行動為優先的人，他有堅定、有重力的能量，故也有強韌的決心使他能堅定不移的堅持在自己的信念中；但當個人的姿體融合動作呈現的是減少壓力（**decreasing pressure**）的動作時動作是比較輕盈的，較能「浮動」在現行的狀況上而不被困住，他可以以平緩的方式來面對障礙、維持其意圖，故可以有彈性卻堅持的追求目標。而評估者的動作質地則依照垂直分為面上升或下降的動作，動作呈現下降（**descending**）使人能夠在面對事情時從旁觀之，故可以對事情有較客觀的看法及評論，並且仔細思量，故可以對事物做實際的順序考量；而動作呈現上升（**ascending**）的人較可以從整體的角度來看事情，也能知道自己與他人的關係，也可以比較不同的觀點及其優缺點，故會更了解什麼是重要的及其重要的原因。

第三階段的承諾期又可分為掌握時機者與期望者，掌握時機者的動作質地依據其動作的時間快慢分為加速或減速，姿體融合時動作質地呈現加速

(accelerating) 的人的步調較快，會很快的去加快自己的活動步調及尋找機會，這使他隨時保持警戒以確保沒有流失任何機會；而動作質地呈現減速 (decelerating) 的人則覺得自己能夠掌握時間，故能冷靜的選擇對的時機再去行動，在等待中讓某些事物有機會發展，故較有彈性的根據其他事件的節奏來執行計畫。期望者的動作質地則依據動作的輪狀面分為後退或前進，動作質地呈現後退 (retreating) 的人可以將自己與目標隔開，站在較後面的位置去看自己下一步該怎麼做，然後進行逐步的評估，故可以創造的計畫是能根據最新進展做調整的、活的計畫；而動作呈現前進 (advancing) 的人則是可以看著更遠，也與目標更靠近，故可以設定目標，並且預先看到可能的結果。

## (二) 從動作模式的了解促進自我發展

透過動作模式分析可以了解決策者在做決定時的行動傾向，並以此來幫助協調團隊內的動力平衡以達到有效率的運作；此外 Ramsden (1992) 還認為了解動作模式還可以促進個人的自我發展—透過對動作模式分析，個人能有機會了解自己的行動動機，進而接觸深層的自我，而自我了解則是促進自我發展的基石，使個人能覺察自己的價值觀、自我概念、態度、習慣等等，並做出調整，促進新行動或新技巧的發生；值得注意的是，行動動機無好與壞之分，只有在該情境下是否適當，但若環境無法使個人盡情發揮時，個人也須學習管理自己的各項需求，以及學習如何協調自己與他人的行動動機，才能使個人效能有最大的發揮，進而創造自我實現的可能。

Ramsden (1992) 認為以下四點可以幫助個人達到上述的自我發展。首先是以個人獨特的方式去感受，並依情境的不同來調整行動；第二是練習去掌握、利用、及發展自己的長處，越能發揮自己的動機，便越能感到自我實現感；第三是辨識出可以展現高行動動機的情境，幫助展現自我效能，反之也要能協調自己在不同情境時的動機，例如當情境是不需要這麼多動機的展現時、或是發現自己的動機並不高時，可以如何補強；最後是制定策略，發展一些截長補短的策略，讓自己能夠用不同的方式來應用自己的行動動機。透過這些方式，覺察自己核心行動動機，了解可能在哪些層面卡住了而使自己只能以僵化的模式展現，打開死結後便能開始建立新行為與技巧，及覺察核心能量，當對自己的特徵有強烈的覺察時，就能對自己有一持久的認同，而這就是自我發展的穩固基礎；對動作的覺察進而到對心理動機的了解是以對動作的觀察作為媒介來達到覺察，對一般人而言不易隱藏，也更容易連結到意識之外的材料。

Ramsden 在 Lamb 之後，更進一步在各決策歷程中納入不同動作質地的特性，預估個人在決策的不同階段中的樣貌，透過動作模式分析能幫助個人更了解自己的樣貌、截長補短，促成自我的發展。相較 Lamb 重視團隊成員在行動傾向上的平衡分配，Ramsden 較重視的是個人的潛能發展，並加以考量人在調整自我與環境適應時的彈性，關心的主體從團隊整體縮小到團隊中的個人，強調調整、發展、及進步的可能，不再只是注重表面的績效，而是呼應了個人的心理層面，使

得動作模式分析的價值更加擴展。

#### 肆、 動作模式分析執行架構

動作模式分析的發展來自於對個人姿體融合動作的觀察，中心假設是身體動作和內在思考歷程間有一直接的連結，可透過觀察個體的動作模式來了解個體在環境中如何行動及回應，進而到其內在思考，再對應到決策歷程的不同階段，故 Connors 等人（2013）記錄動作模式分析的方式是從觀察個體動作去記錄姿體融合的數量，觀察員會對姿體融合動作在 12 種動作質地上的分配做記錄，且將決策歷程中觀察到的原始資料分類為「主張」、「觀點」兩大類，看被觀察者在哪些時候的動作會呈現姿體融合的狀態，並以百分比的方式來呈現在每個階段呈現出姿體融合動作的次數，以此知其在決策的不同階段的動作分佈百分比；Connors、Rende 和 Colton（2014）強調，訓練有素的計分者會透過動作觀察去揭露個體的動機，以及去評估被觀察者如何去平衡不同的決策歷程，並不是僅僅去記錄在不同階段裡姿體融合動作的總數。

在實務運用上，丹麥的諮詢機構對於動作模式分析的執行歷程有較詳細的闡釋，故以此來呈現動作模式分析的執行方式，其中分為三個階段，以下詳列於表 3（取自 [http://www.coaction.dk/eng/eng\\_offer\\_system.htm](http://www.coaction.dk/eng/eng_offer_system.htm)）。

在非正式的訪談之後，動作模式分析師會觀察及記錄個人的動作模式以及對其行動模式做描繪，並以個人的動作模式來辨認其在工作時的決策歷程及形態；分析後，雙方會討論這個動作模式對於他現在的工作帶來的好處或壞處，最後提供個人一些策略來幫助從其動作模式出發來做出行動計畫，促進工作表現。

這個分析、覺察、計畫的順序及過程相當重要，因為只有當個人覺察到自己的動作及內在動機，並了解自己被「鎖」在某種動作模式的原因後，便有機會開啟改變不

#### 表 3

動作模式分析執行架構

階段	內容
分析	以兩個小時的自在會話確認個體行動動機：觀察個人的身體動作和分析他們的內在模式，解碼動作提供的資訊，形成個人的動作模式分析結果。
覺察	討論動作模式結果及含義、討論個體的行動動機如何影響工作等，以提升對內在能力和潛在弱項的覺察。
方案計畫	提出行動以達成目標，配合及支持個人的獨特需求來發展後續方案。

作者整理自 [http://www.coaction.dk/eng/eng\\_offer\\_system.htm](http://www.coaction.dk/eng/eng_offer_system.htm)

適應行為的可能，用更真誠的方式表達深層的行動動機，展現新的、適應性的行

為；根據以上的模式，動作模式分析的分析者需要對身體動作有敏銳、精細的觀察，透過在無壓力的狀態下的操作，使得個人更能夠自然的流露出其身體動作的樣貌。

信度方面，先前研究顯示姿體融合紀錄有良好的評分者間信度（Connors, et al., 2013, 2014; [Winter, 1992](#); [Winter, et al., 1989](#)）；效度方面，在實驗室情境中，Connors 等人(2014)的研究結果顯示動作模式分析的結果具有良好的預測效度。

## 伍、 討論

動作模式分析透過對個人動作元素的觀察來理解其決策歷程，而每個人會根據其內在的動機而有不同的決策模式，故在理解個人的動作模式時，便能對組織運作注入新的思考方向，但動作模式分析也有其限制，故以下就「了解個人行動氣質以適才適任」及「在組織中的操作不易」做討論。

### 一、 動作分析模式提供組織中適才適任的另一思考方向

動作模式分析最初及最主要的貢獻在於為管理的發展提供了不同角度的工具。在了解管理者的行動氣質後，便可以把管理者放在組織中適當的位置上，讓他適性發揮、激發出自己的潛能，除了帶領團隊的發展外，也能促進個人的自我發展；相較於一般組織對管理者提供的訓練較著重在如何帶出團隊的績效，動作模式分析更重視的是管理者本身能否依照自己的行動動機來行動，進而達到幫助管理者本身及其團隊皆能依照行動的氣質性發揮出潛能，這樣的方式並非單將短期的績效促進做為最主要考量，而是將重點放在潛能的發揮，作為一種促進瞭解的工具，幫助管理者依據行動動機去行動；當管理者了解自己的行動氣質或行動動機後，便可以覺察自己對團隊的影響，幫助團隊的成員也依照自己的行動氣質去發揮，達到團隊成員間各司其職及平衡。

組織中評估員工是否適合從事某種型態的工作時，也有衡鑑中心（Assessment Center）的設計，透過邀請新進員工、一般員工、或高階主管到公司外的場域進行評估，用多元的評估方式對員工的人格或潛能進行衡量，包括面談、團體活動、報告、考試等方式，再以評估結果決定後續的錄用、升遷等；動作模式分析同樣進行評估，但動作模式分析是透過對動作的觀察，了解其內在動機及決策歷程，增進自我的覺察，並以此思索在決策歷程中的樣貌是否能有效達成工作目標，其過程較衡鑑中心的評估為短，卻能看到個人最深層的展現，由發展角度看來，動作模式分析的目的即是要透過了解決策歷程，幫助個人的後續發展，幫助個人發展出可行的方式來因應工作中的挑戰，甚或進一步促成自我發展，反之衡鑑中心僅停留在評估或是考核，其他計畫擬定等過程尚待後續，故兩者（衡鑑中心和動作模式分析）雖然都重視對員工的了解，但是切入方式不同，衡鑑中心評估的目的和功能主要均限於選才，而動作模式分析除了可運用於組織選才，

但它可進一步促成組織的目的及激發員工的自我能力，未來若能更全面地將動作模式分析運用到組織人才的選用育留上，也許能對組織發展有更大的貢獻。

動作模式分析的另一項貢獻是帶入了在動作上自我覺察的重要性。展現的動作是內在動機的反映，故對動作模式的覺察的重要性在於去了解自己的偏好，以及自己的決策、行為如何受到內在動機的影響，再次強調了動作是每個人獨特的表達方式，也是與外界溝通的語言之一，故觀察動作不僅可以幫助覺察自己，也可以用以理解他人。

## 二、 動作分析模式在組織中之應用與限制

動作模式分析是為了瞭解職場員工之決策歷程而發展出來，其應用場域多為工商業界，除領導者之決策模式之外，也強調透過動作模式分析了解個人之內在歷程，以促進自我發展，對組織之健康發展有其積極性的功能。然而，香港大學學者發現港、台、日、南韓等地區大學生的價值觀中特有儒家工作動力因素（Confucian work dynamic, 引自王妍蓁，2007）；儒家動力因素的價值包含了節儉、毅力、次序關係、羞恥感，遵守儒家價值者對於社會規範強烈的遵從，甚或是服從（Lu, Rose, & Blodgett, 1999）。台灣的文化深受儒家價值影響，組織團隊長幼次序分明，台灣企業組織之領導風格也有家長式領導此種不同於西方組織的團隊領導風格—家長式領導是指領導者展現出如同家長般的領導風格，有家長的權威，同時展現德性與操守，但對團隊成員悉心照料（樊景立、鄭伯壘，2000），由此可知，華人在其儒家文化影響之下，有著不同於西方的團隊風貌，動作模式分析著重在企業組織中團隊之決策歷程，對於華人團隊之不同面貌，應加以考量。

筆者認為，考量華人領導的特性及團隊成員之服從價值，在適用動作模式分析至台灣企業組織中時，可以先透過動作模式分析對領導者的決策方式做深入了解，在領導者了解自己的內在動機對決策歷程之影響後，再由領導者思考如何調整團隊在決策時的長處及弱勢，如此由上而下的了解，或許不及了解整個團隊成員的動作模式分析後直接就每個人的內在動機去做分配與整合，但是卻符合華人文化中對關係與次序的重視。

不過動作模式分析也有數點限制。首先，動作模式分析強調對動作的觀察，但是相關研究仍為少數，且對動作的觀察需耗費大量的精力，不易進行研究；又動作模式分析近年來較著重在實務層面的操作，但若要實際應用動作模式分析又需要對動作觀察及舞蹈治療的概念有相當的了解及訓練才易執行，故不管在研究上、或實際上均需經過嚴謹的訓練後方可操作。

再來，動作模式分析強調當姿勢與體態的動作能融合時呈現出來的動作是最能反映內在動機，但是人在不同的環境中常因為配合周遭的事物或脈絡而無法自在的展現內在的行動動機，故姿體融合必須要在安全信任的環境下較有可能展現，故在一般情況下對個人的動作進行觀察及剖析並不一定能完全反應出其內在的動機，故執行上受限於環境必須是能夠讓其安心展現的場域，才能引出姿體融合

的動作模式。

最後，動作模式分析強調個人內在動機的展現能引發潛能，也認為環境因素會對人的行動、動作造成影響，但卻未對環境的影響及動作模式分析間的關係多所著墨，在組織環境中有許多因素會影響一個人如何在其中展現，適才適任不一定能保證其潛能的發揮，還有其他因素需要考量，例如組織氛圍、資源是否容易取得等等，而動作模式分析僅著重於個人，可能忽略組織環境的複雜性及變異度。

## 陸、 研究貢獻與限制

本研究主要的貢獻為介紹動作模式分析的概念及理論，為瞭解組織中的決策歷程提供新的思維。在組織行為的研究中，許多是從人格的角度來探討個人因素對工作情形與績效的影響；而本研究從對外顯動作的觀察，到內在行動動機，為了解組織的決策歷程注入了不同的觀點，個人透過對自身動作的覺察接觸內在，了解自己在決策歷程中的行動傾向，並可進一步以團隊方式增進在決策歷程中之優勢，或是在自我了解的基礎上發展新的技巧，這與人格理論中強調人格為穩定不變的結構有所區別。動作模式分析除了了解個人的行為，也提供組織另一種促進員工個人及組織團隊的發展的方式。

本研究的主要限制是結合動作分析及決策模式之相關文獻資料數量較少，未來希望有更多研究深入探討動作模式分析在促進組織績效，或是實務應用上的效果。

總的來說，動作模式分析提供了一個新的視野去理解一個人的動作、內在動機、及在決策時的選擇方式，並能以此來幫助個人了解自己的潛能；但近年來逐漸轉為著重在實務界而較少研究，本文僅簡要說明動作模式分析的概念及內涵，在本土文化下的適應性，還需後續研究提供佐證。

## 參考文獻

- 王妍蓁 (2007)。工作壓力源與壓力後果之關係：以華人工作價值觀為調節變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 李宗芹 (2001a)。非常愛跳舞。台北：心靈工坊。
- 李宗芹 (2001b)。傾聽身體之歌－舞蹈治療的發展與內涵。台北：心靈工坊。
- 李宗芹 (2009)。真實動作：以身體開啟療癒之道。應用心理學研究，44，127-145。
- 樊景立、鄭伯壘 (2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，127-180。
- CoAction Consulting. (n.d.). *How is the MPA profile made?* Retrieved from [http://www.coaction.dk/eng/eng\\_offer\\_system.htm](http://www.coaction.dk/eng/eng_offer_system.htm).

- Connors, B. L., Rende, R., & Colton, T. J. (2013). Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: An illustrative study of leaders. *Frontiers in Psychology, 4*, 658.
- Connors, B. L., Rende, R., & Colton, T. J. (2014). Inter-rater reliability for movement pattern analysis (MPA): Measuring patterning of behaviors versus discrete behavior counts as indicators of decision-making style. *Frontiers in Psychology, 5*, 605.
- Kaylo, J. (2007). *The history of movement pattern analysis*. Retrieved from <http://www.labancan.org/articles/MPA.pdf>
- Lamb, W. (1985). From experience: Building balanced innovation teams, *Journal of Product Innovation Management, 2*, 93-100
- Lamb, W. (2012). *A framework for understanding movement: My seven creative concepts*. London, England: Brechin Books.
- Lu, L. C., Rose, G. M., & Blodgett, J. G. (1999). The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study. *Journal of Business Ethics, 18*, 91- 105.
- Moore C. L. (2005). *Movement and making decisions: The body-mind connection in the workplace*. New York, NY: Rosen Publishing Group.
- Ramsden, P. (1992). The action profile system of movement assessment for self-development. In H. Payne (Ed.) *Dance movement therapy: Theory and practice* (pp. 218–241.). London, England: Routledge.
- Winter, D. D. (1992). Body movement and cognitive style: Validation of action profiling. In S. Lomm(Ed.) *The body-mind connection in human movement analysis* (pp. 153-201). Keene, NH: Antioch New England Graduate School.
- Winter, D. D., Widell C., Truitt G., & George-Falvy, J. (1989). Empirical studies of posture-gesture mergers. *Journal of Nonverbal Behavior, 13*(4), 207-222.



# **Demonstration of Movement Pattern Analysis-The application of movement assessment on decision-making process**

Chien, Jia-Jen\*

## **Abstract**

Movement observation is one significant concepts of Dance Movement Therapy's. Dance Movement Therapy has developed in Taiwan for decades and is now flourishing in application in schools, community organizations, and hospitals. The importance of awareness of body movement is gradually valued by different fields.

Movement Pattern Analysis (MPA), once called Action Profile, is an assessment system that combines movement analysis and organization decision-making process through understanding toward personal movement and inner initiatives. MPA can be used as a tool that helps employees in occupation to gain self-awareness and further make progress in occupational outcomes. Besides, MPA brings a good opportunity to know employees' mental operation and thus improve career development. However, so far there is no relating Chinese literature published. In this article we organize relative literatures to clarify the concepts of MPA, looking forward to future application. The main purpose of this article is to introduce the theory and hypothesis, historical development, and executional framework in practical level. The research method of the study is literature review basically on the studies of Lamb and Ramsden's discussion on MPA. Lamb and Ramsden are two researchers who early started to consider movement analysis can be applied to analysis the decision-making styles of different team leaders. Lamb discussed the influences of MPA of team leaders' toward decision-making process from one's action inclination, and emphasized the balance of teams' action predispositions could have effects on team innovation and effectiveness. Ramsden added movement quality into discussion, and put forward the relationship between movement and personality. Ramsden also stressed that self-awareness could assist people to achieve self-development. In Chinese organization, the understanding of the MPA of the leader could be the beginning to adjust group's decision-making direction. However, though Movement Pattern Analysis provides new perspective for organizational development, no relate research has been conducted in Taiwan yet. Therefore the reliability, validity and evidence base of this system in Taiwan should be provided by follow-up studies.

***Keywords: Movement, Movement Pattern Analysis.***

---

Chien, Jia-Jen\* Master program of Counseling and Guidance, National Chengchi University ([j254868@gmail.com](mailto:j254868@gmail.com))