

THE POWER OF HABIT

為什麼 我們這樣生活， 那樣工作？

全球瘋行的習慣改造指南
讓你不再好習慣學不會，壞習慣改不掉

CHARLES DUHIGG

鍾玉珏、許恬寧 譯



from

20190808讀書會
李盈臻



查爾斯·杜希格 (Charles Duhigg)

耶魯大學歷史系學士、哈佛大學企管碩士。《紐約時報》得獎記者，二〇〇六年加入《紐約時報》，曾主筆或協助進行系列報導，並曾入圍普立茲獎二〇〇九年決選。

對於「習慣」的研究起源於八年前，杜希格擔任報社特派記者時，透過一名少校觀察美軍在伊拉克的行動，美軍透過觀察民眾暴動的行為，並藉由行為的拆解影響改變當地居民根深蒂固的習慣，了解到習慣對於生活、社會和組織的影響。

「我們的一生，不過是無數習慣的總和。」
——美國心理學之父 威廉·詹姆斯

目次

- 個人的習慣

習慣如何運作？如何建立新習慣？為何轉變會發生？

- 組織的習慣

哪些習慣最重要？如何經由意外來打造習慣？企業如何運用習慣？

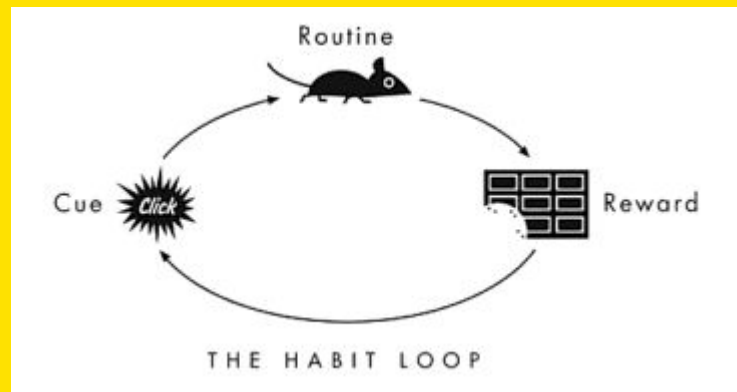
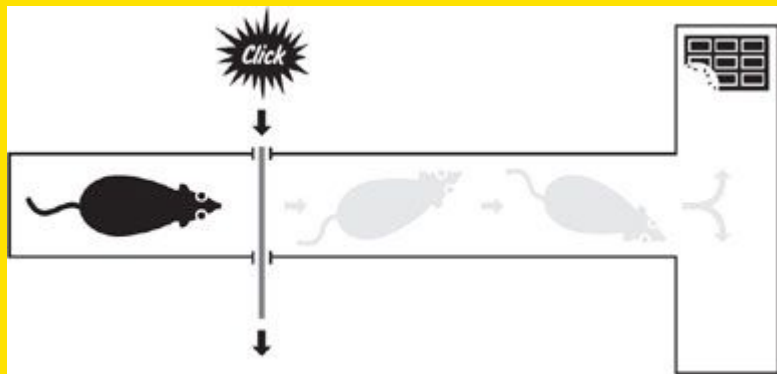
- 社會的習慣

- 習慣改造指南

個人的習慣

習慣迴路-習慣如何運作？

- 人腦透過基底核將一系列作轉化為自動、無需思考的慣性行為，過程心理學稱為「集組」(chunking)，而這正是習慣行程之本。



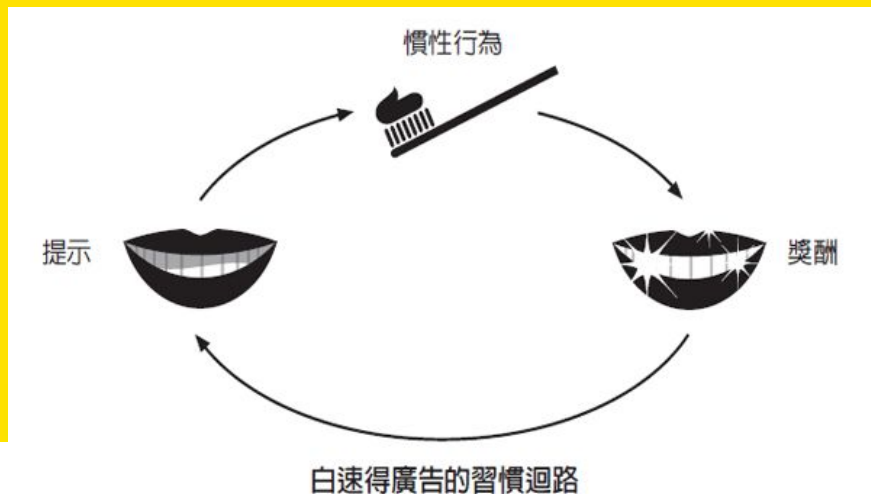
習慣往往在提示與獎酬不段出現後建立

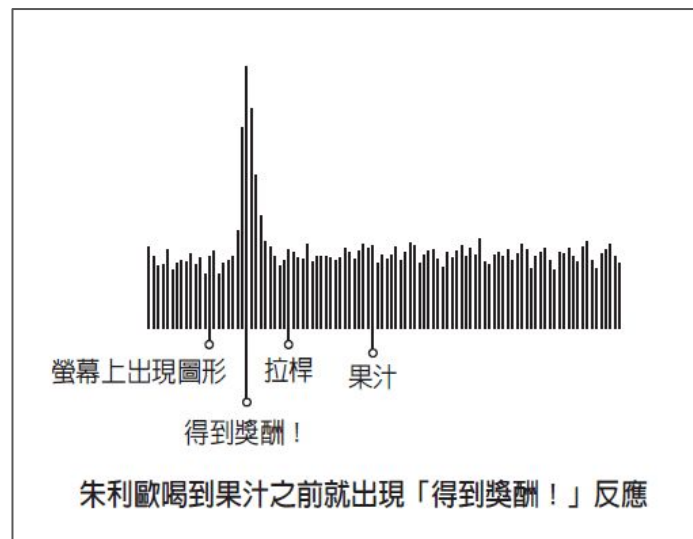
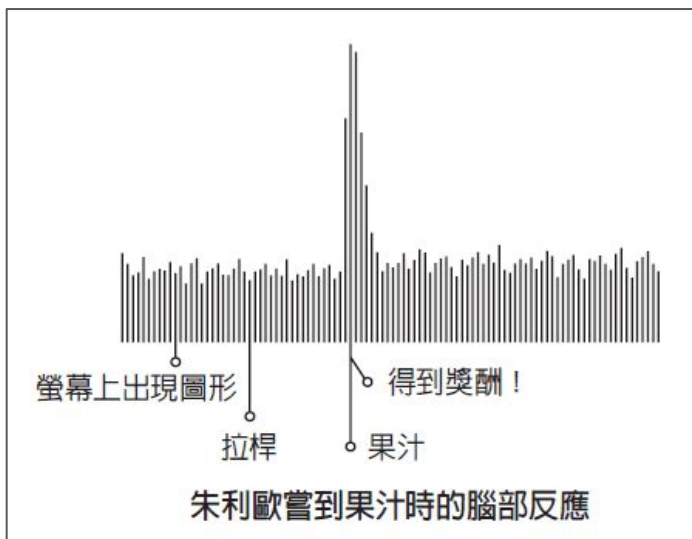
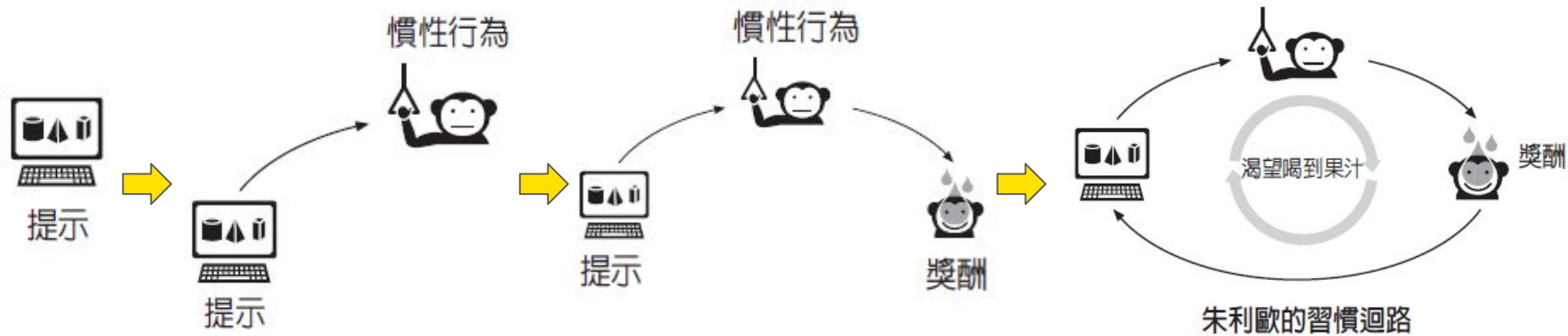
只要改變提示與獎酬，就能改變習慣

大腦的渴求-如何建立新習慣？

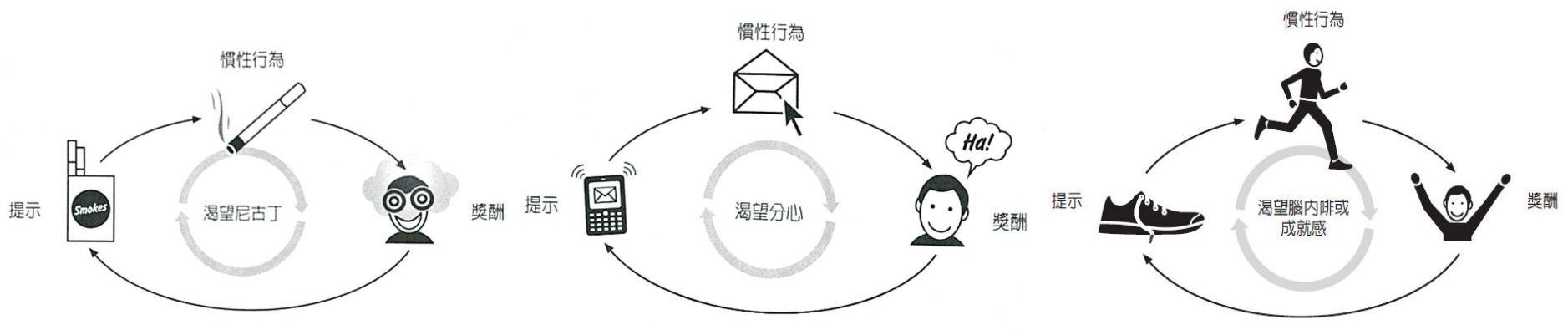
- 白速得牙膏廣告
- 創造渴望：

渴望是提示和獎酬得以發揮作用的幕後功臣，他提供動力給習慣迴路

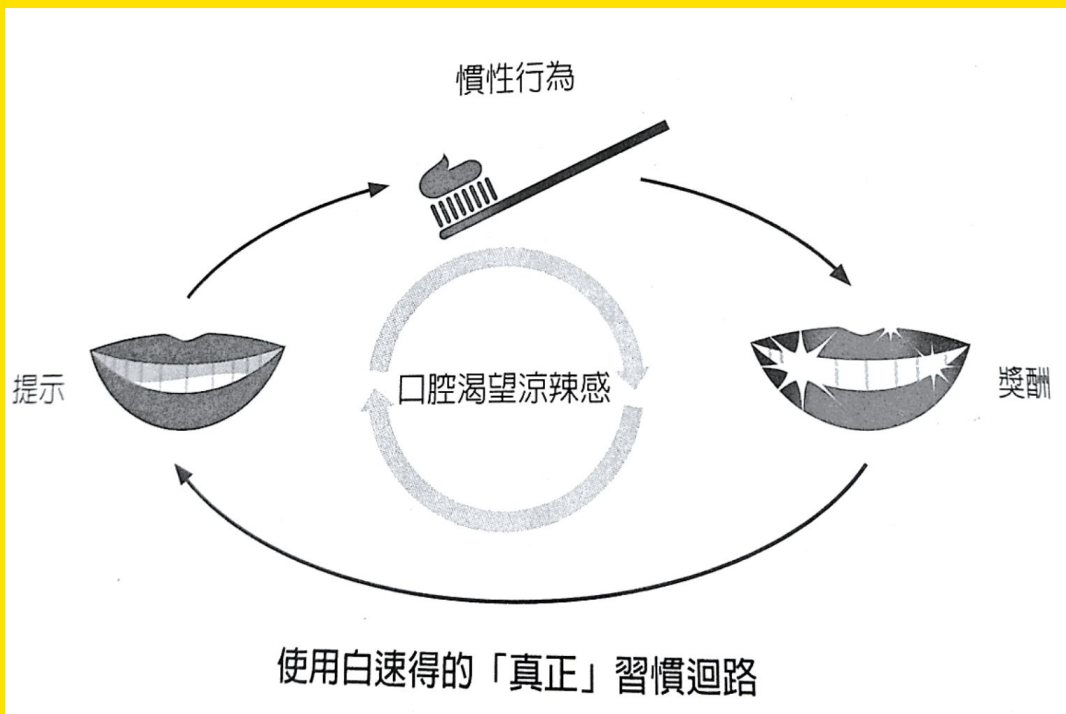




慣性行為

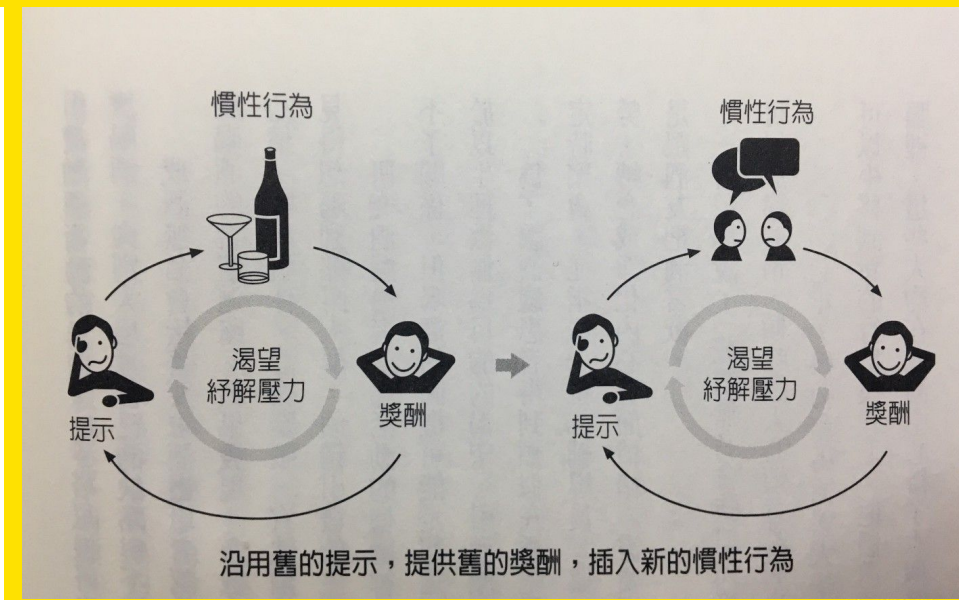


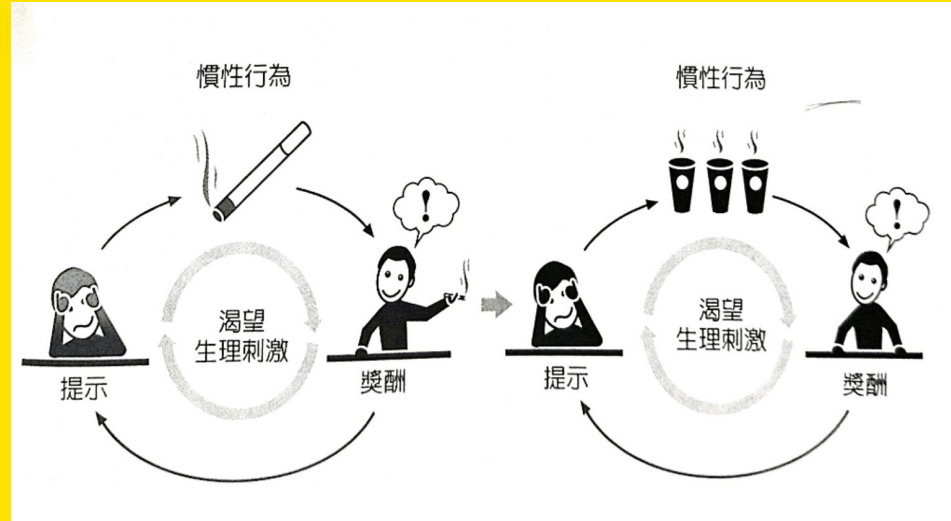
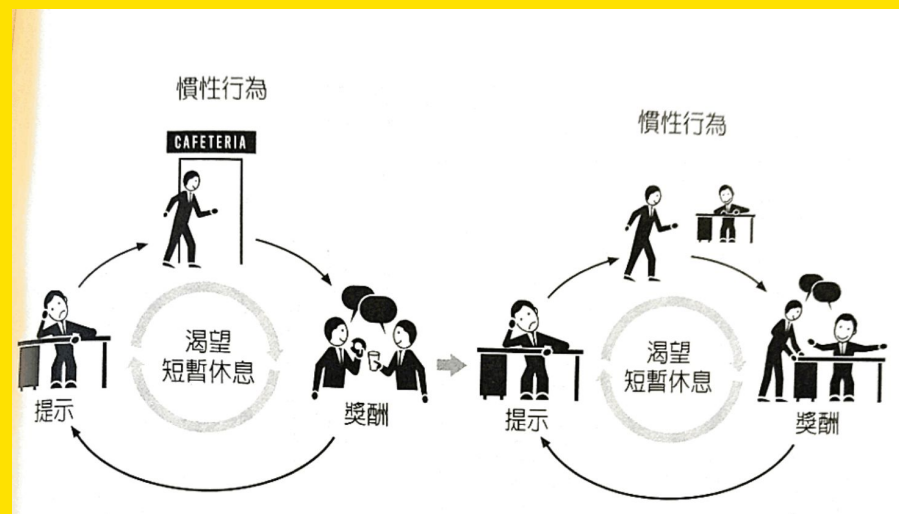
只有提示跟獎勵還不足以讓新習慣持之以恆，還必須讓大腦對獎勵有所期待



扭轉習慣的黃金律-為何轉變會發生？

要改變舊習，必須讓提示與獎酬維持原狀，但加入新的慣性行為





改變習慣就這麼簡單？.....

想要新習慣長長久久，
人必須相信有改變的可能！

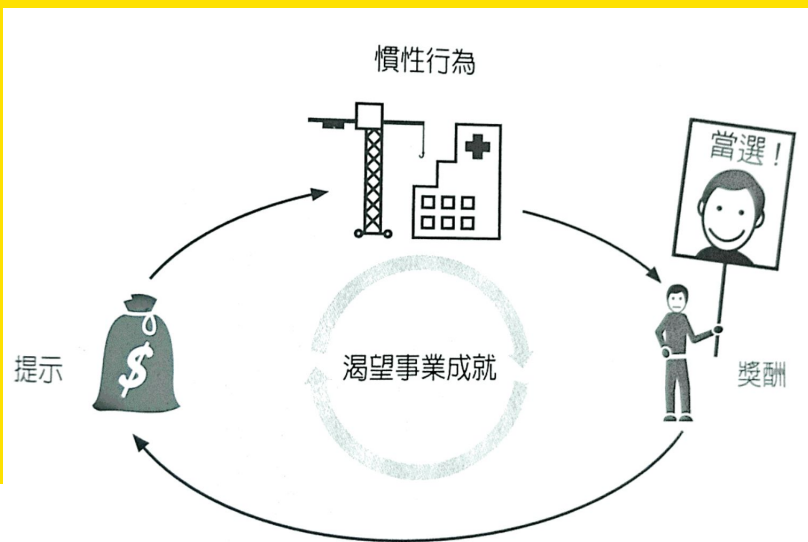
但這改變往往得靠團體與社群的協助，
靠大家幫忙，才有相信的力量



組織的習慣

核心習慣-哪些習慣最重要？

- 美國鋁業公司的重要習慣-勞工安全：以零工傷為目標
- 核心習慣主張，成功不見得仰賴把每件事都做對，而應找出少數幾個關鍵的優先事項，加以組織。



Q: 如何找出核心習慣？

A: 深入分析自己或公司的特質與特色。

用核心習慣創造『小贏』

什麼是小贏？

穩定善用小優勢

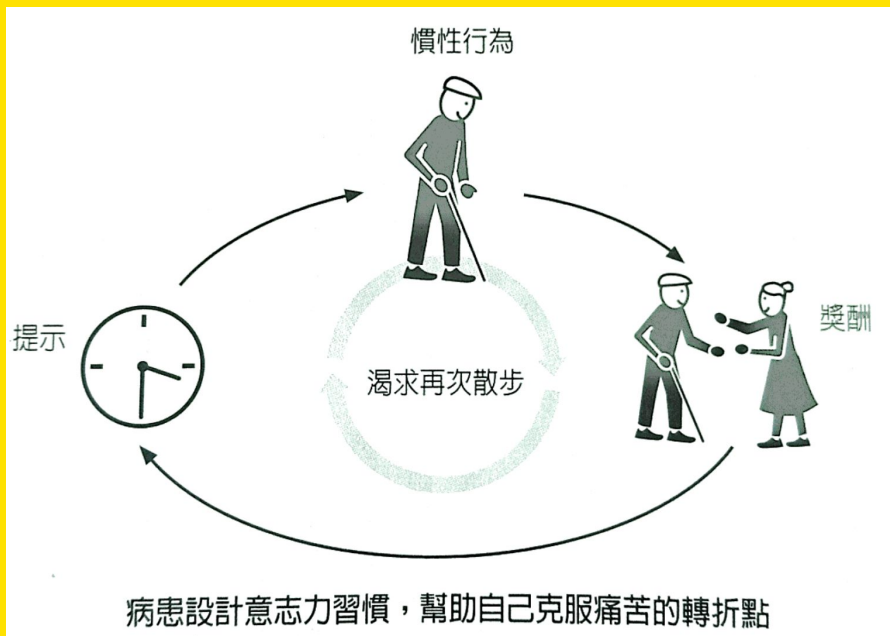
化小優勢為模式或習慣，
久而久之讓大家深信，
更大的成就或勝利就在眼前。



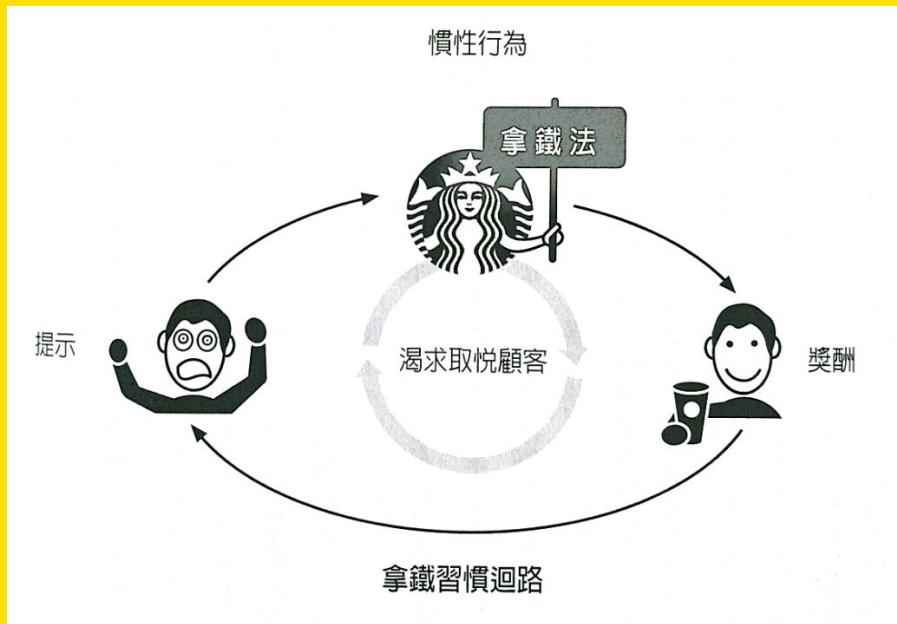
核心習慣之所以能改造我們，
因為這些習慣塑造了風氣與氛圍，
讓大家在難以抉擇或猶豫不決時，
重拾可能會棄守的原則或價值。

如何讓意志力自動運作？

- 意志力是有限的，用完就沒了
- 鍛鍊意志力的『肌肉』



星巴克讓人成功的習慣



- 把自律變成一種習慣

事先選擇某個特定行為，然後轉折點來臨的時候就進行那套慣性行為。

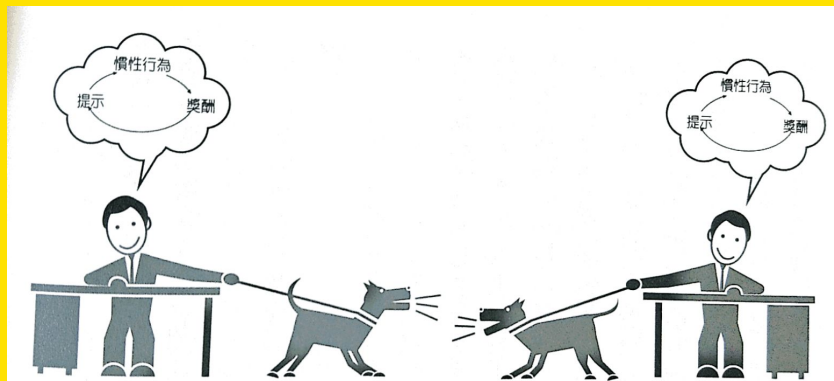
- 給員工主導感，使其提升員工為工作投入的經歷與專心程度。

危機就是轉機-經由意外來打造習慣

- 充滿腐蝕文化的羅德島醫院

大部分的工作環境都有勢力範圍，如同內戰戰場

組織習慣提供了基本保障：員工遵守停戰協議，最後每個人都會致富。



慣性行為讓員工休戰，以完成工作

公司根據的是長期的組織習慣，而那些模式通常源自於數千員工各自的決定。

打造成功組織不僅僅是平衡權利問題，組織要能運轉，領導人必須培養習慣，達成各方平衡的真正和平，但又必須讓大家看清楚知道誰才是老大。

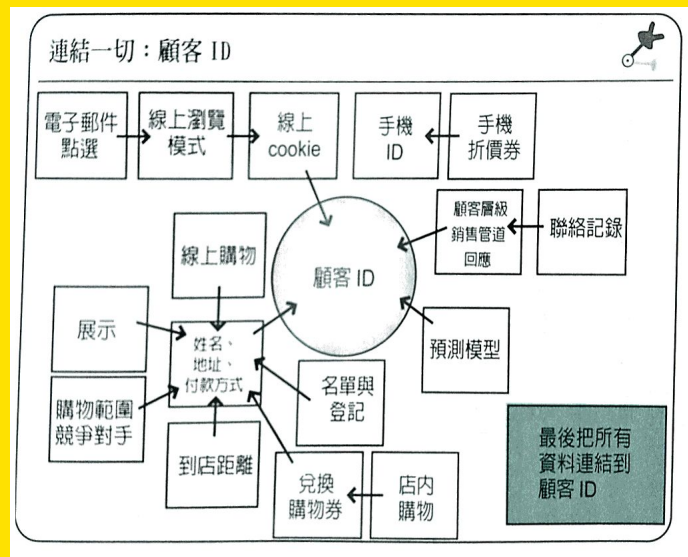
例如：英國 國王十字站大火事件

危機就是轉機，重新塑造習慣。



連鎖零售商搶先知道你要什麼

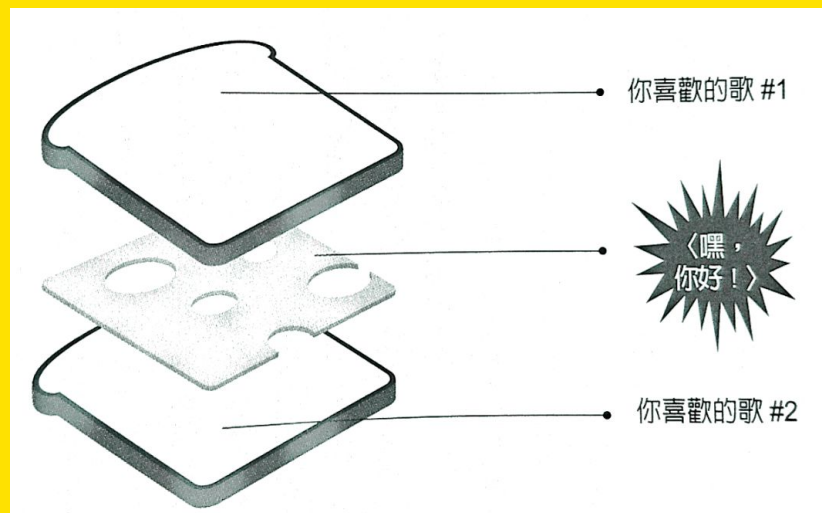
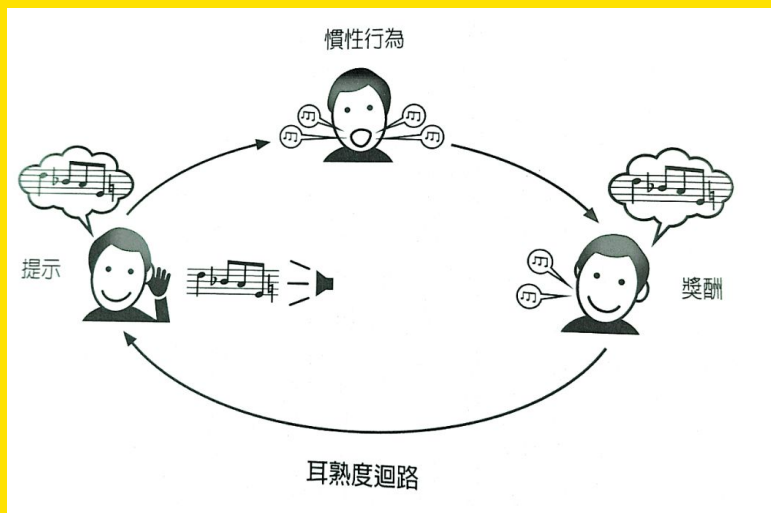
- 可怕的零售商廣告，被窺視的感覺



怎麼利用某個人的習慣，但又不能讓他們知道你正在研究他們生活中每個細節？

新舊混搭，讓不熟悉的東西感覺熟悉。

暢銷歌曲在行銷上如何運用習慣的原理洗腦你



舉例來說，WIOQ 電台二〇〇三年九月十九日的歌單長這樣：

11:43 〈沒有你〉關門合唱團

11:54 〈呼吸〉布魯·坎特兒

11:58 〈嘿，你好！〉流浪者合唱團

12:01 〈呼吸〉布魯·坎特兒

十月十六日的歌單是：

9:41 〈快要窒息〉(Harder to Breathe) 魔力紅

9:45 〈嘿，你好！〉流浪者合唱團

9:49 〈阻止不了我們〉(Can't Hold Us Down) 克莉絲汀

10:00 〈假裝〉(Frontin) 菲瑞 (Pharrell)

十一月十二日：

9:58 〈沒有你〉關門合唱團

10:01 〈嘿，你好！〉流浪者合唱團

10:05 〈像我愛你〉(Like I Love You) 賈斯汀

10:09 〈親愛男孩〉(Baby Boy) 碧昂絲

社會的習慣

社會運動如何發生？

社會運動會出現，是因為友誼的社會習慣以及親近友人間的「強連結」

社會運動會擴大，是因為社群習慣以及把鄰居、親族綁在一起的「弱連結」

社會運動能持久，則是因為運動領袖給參與者新的習慣，讓他們擁有新的身份認同，以及認為自己是一份子的參與感。

找工作的人常受到「泛泛之交」的幫助，也就是所謂朋友的朋友，那些不是陌生人也不是密友的人。

這種人際關係為「弱連結」，因為這種關係可以連接擁有共同朋友的人，這些人屬於某個社交網絡，但不是直接由友誼的強連結串在一起。

弱連結可以幫忙解釋抗議活動如何能從一小群朋友的活動，擴大成遍及社會角落的運動。

運用的工具即是：同儕壓力。

同儕壓力通常透過弱連結傳播，並透過共同的期待取得影響力。

我們該為自己的習慣負責嗎？

習慣不如表面上那樣簡單：習慣深植在我們腦中，但習慣並非命運。

一但知道方法後，我們可以選擇自己的習慣。

不管習慣有多麼複雜，每個習慣都是可以重塑的。

只要下定決心改變。

相信的意願是成就改變信念最重要的要素，

而創造那個信念最重要的方法就是習慣。

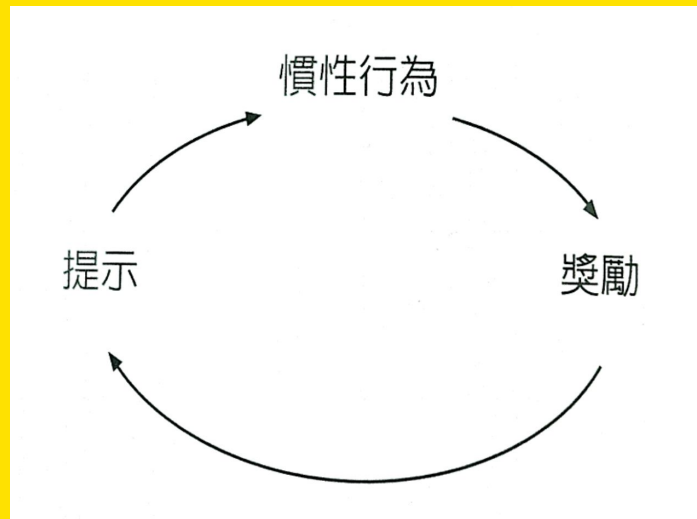
第一做一件困難的事，但很快那件事就會越來越簡單，

最後有了充分的練習後，就可以半機械式地做下去，或幾乎不需要任何的意識。

習慣改造指南

步驟一：找出慣性行為

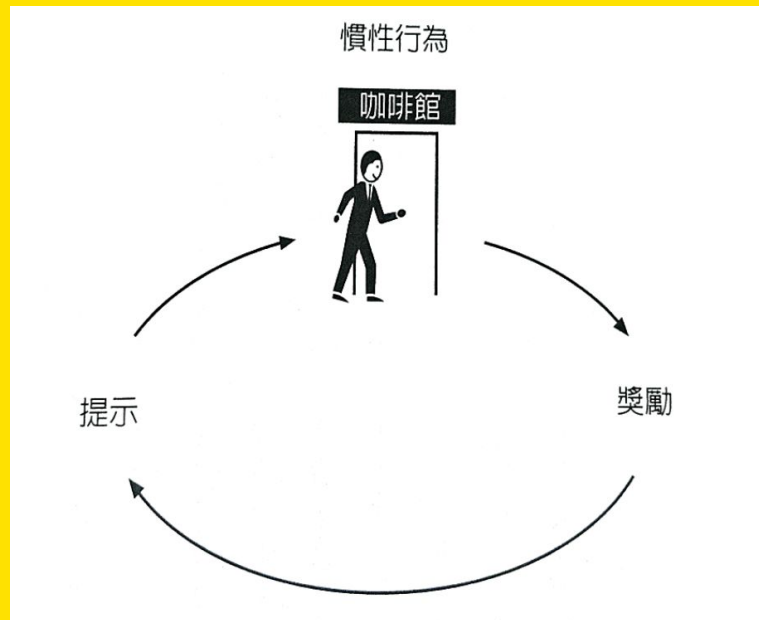
想了解自己的習慣，就必須先找出你的迴圈要素：慣性行為



舉例：

每天下午都會跑到咖啡廳買一塊巧克力脆片餅乾，

這習慣讓人胖了不少。

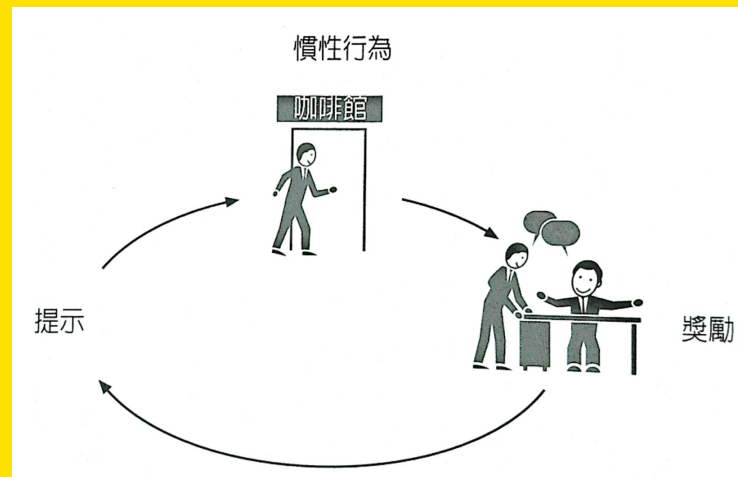


步驟二：做實驗找出獎勵

要找出什麼渴求在驅使特定行為，可以分別試驗不同的獎勵。

你嘗試四五種不同獎勵的時候，每次完成活動，回到桌前的時候，就在紙上寫下三個你最先想到的事。可以是情緒、感受，也可以是事情或是任何想到的字。

15分鐘後問自己原先的渴望還在嗎？

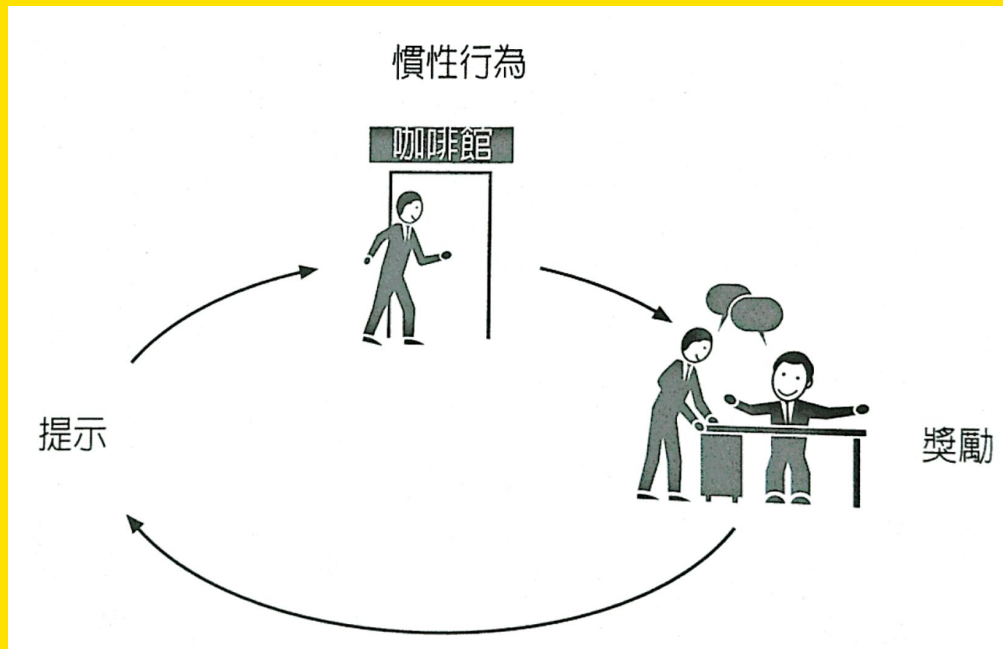


找到獎勵，原來是和朋友聊天後可以讓你毫無困難回去工作。
習慣的背後動機是：想滿足短暫的娛樂與社交。

步驟三：篩選提示

寫下這個習慣的：

- 地點
- 時間
- 情緒狀態
- 其他人
- 緊接在前的行為



第一天:

- 地點:坐在桌前
- 時間:下午3:36
- 情緒狀態:感到無聊
- 其他人:沒有人
- 緊接在前的行為:回電子郵件

第二天:

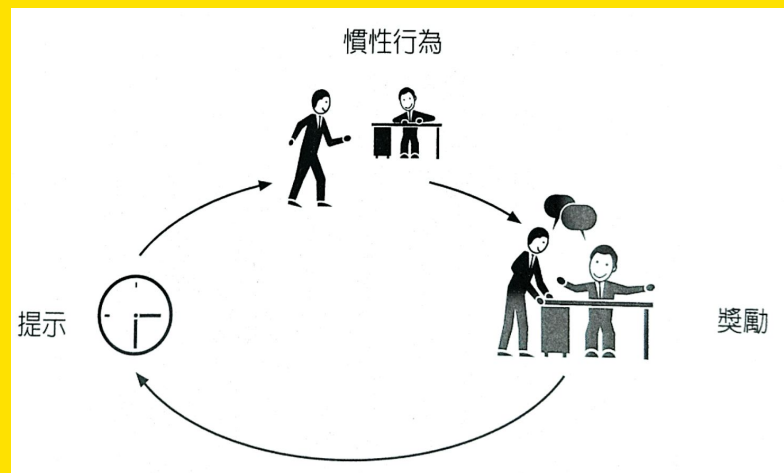
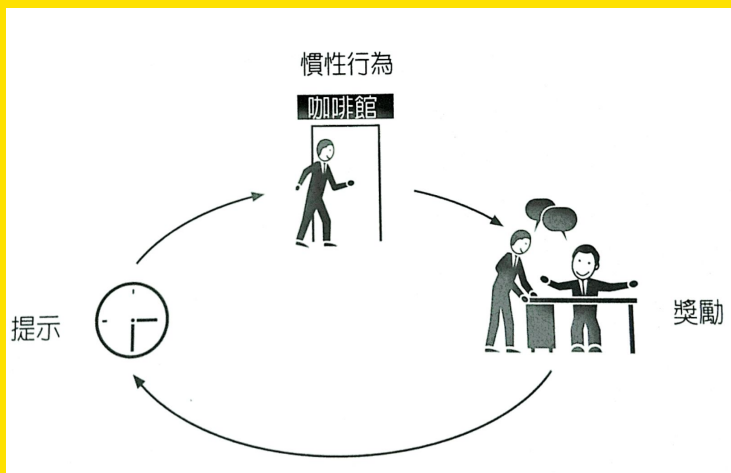
- 地點:從印表機走回來
- 時間:下午3:18
- 情緒狀態:開心
- 其他人:一起運動的朋友吉姆
- 緊接在前的行為:影印

第一天:

- 地點:會議室
- 時間:下午3:41
- 情緒狀態:為手上的計劃繼疲倦又興奮
- 其他人:前來參與該此會議的編輯
- 緊接在前的行為:會議就要開始了,我坐下

步驟四：訂定計畫

把慣性行為換掉



把行為換成：每天到了三點半的時候，我要走到朋友著邊聊天十分鐘

如何改變習慣

自我檢測表

不需要看這張圖囉
BYE BYE

NO

START

你想要改變
一個習慣嗎

YES

你想要改變的
習慣是：

診斷習慣
的三要素

提示

當你又冒出習慣
時，問你自己：

1.
那個習慣都
發生在何時？

2.
你在何處？

3.
誰在你附近？



4.
你剛剛做了
什麼事？

5.
習慣發生時
你有什麼情緒？

以上五點都可能是提示。請觀察哪一點是你的習慣出現前的必備條件

獎賞

你的習慣是要滿
足什麼渴望？

檢驗這個渴望是否為真：
以別的獎賞替代，看看你的
渴望是否滿足而消失了？
例：從上網改成閱讀

YES

你找到你真正渴望的東西了

NO

再以另一個獎賞取代
例：改成做瑜伽，
看看你的渴望是否滿足而消失了？

NO

YES

把你的計畫貼在
你看得到的地方，
試行一週。
最終你的新習慣
便會自動成形。

你已經由前兩個
步驟找到提示和獎賞

慣性行為

現在要插入一個
新的慣性行為

提示



慣性行為

研究顯示，執行新習慣的最簡單方法是寫下你的計畫：

當_____（提示）
我會_____（慣性行為）
因為它讓我得到_____（獎賞）

祝福我們都能擁有好習慣，過著自己理想的人生。