

# 活動迴響

## 德國馬克斯普朗克研究所的研究管理

黃瑞祺（歐美研究所研究員）

下午四點鐘，柏林的馬克斯普朗克研究所（Max Planck Institute for Human Development）那棟奇形怪狀建築物三樓的吉格（Gerd Gigerenzer）教授領導的「ABC 研究群」（Center for Adaptive Behavior and Cognition 的簡稱）氣氛顯得輕鬆活潑，這是他們每天的「咖啡時間」。由於他們沒有工友的編制，每天有一位研究人員輪流在他們的小廚房準備咖啡和茶，有時有些點心，有時就只有茶和咖啡。「咖啡時間」在討論室裡進行，十幾位研究人員或站著或坐著互相交談，不一定談研究，也談一些個人的事，有客座研究員（guest researcher）來訪，也加以介紹或自我介紹。我到柏林的第二天就去參加他們的「咖啡時間」，吉格介紹我是從台灣中央研究院來的，他今年夏天才來過本院訪問演講，其他大部分人都不知道「中央研究院」。因為可以喝咖啡或飲茶又可以和他們的研究人員認識、交談，所以我在馬克斯普朗克研究所訪問研究期間都盡量出席他們的咖啡時間。

每天的咖啡時間只是吉格教授的管理方式之一。他對研究機關的管理有一套，曾在《哈佛商業》（*Harvard Business*）期刊撰文談研究管理，主要原則就是增加平等互動的機會。他希望在他的研究群裡每個人都跟其他每個人有機會平等互動，所以他當初盡可能一次聘足他的研究群的人員，使之沒有資深、資淺之分，而能平等互動，而他也要求自己要有機會跟每個研究人員平等互動。他的短文中充斥了「互動」（interaction）這個字眼。他希望在他的研究群裡，每個人都知道其他人在做些什麼，才能進而談合作。在他的研究群裡，人際互動的確相當密切，他說「我們的辦公室緊密相連，辦公室的門敞開著，隨時歡迎同伴的到來，而且每天下午四點鐘是大家一起喝咖啡飲茶的時間」。

在他的研究中心裡，除了咖啡時間之外，還有由他親自主持的讀書會（他由於比較忙，不一定每次都來參加），目前正在研讀的是他和研究群合著的一本專書 *Simple Heuristics That Make Us Smart* (Oxford Univ. Press, 1999)；還有定期的業務會議，以及不定期的演講。

吉格教授的研究群包括三位秘書和二十來位研究人員，這些研究人員包括專業研究人員、博士後、博士生等不同的階段，而學科背景則是多學科的，有心理學、經濟學、數學、資訊科學等等。吉格強調他的研究是科際性的，雖然他自己主要是心理學出身的。吉格口中的「研究群」（research group）（也可譯為「研究組」或「研究團隊」）在馬克斯普朗克研究所的正式編制稱為「中心」，它的中心是研究所下面的單位，例如柏林馬克斯普朗克研究所分為三個中心，中心是以一個較小的研究項目為對象的，由一位資深教授擔當主任（director），期能以二十多人的編制合作來攻堅。

吉格的研究群確切而言可說是「馬克斯普朗克協會」（Max Planck Society）為支持他的研究項目而配備給他的人力，換言之，就是要吉格帶領他的團隊合作攻頂。他們選擇在大學架構裡無法進行的、科際性的項目、創新性的（套句吉格的話「航向未知的旅程」），配備給足夠的人力、硬體設備等，由主持人全權來進行，一段相當時間後如果沒有成果也可能撤銷某一項目或研究群。

「馬克斯普朗克協會」選擇支持的項目，抽象而言就是如上述的，具有創新性、探索未知，或需要比較多的人力財力，大學無法負擔的，其實比較具體而言就是可能獲得諾貝爾獎的項目。馬克斯普朗克協會自從 1948 年成立以來，它的研究人員已有 16 位獲得諾貝爾獎，而它的前身 Kaiser Wilhelm Society（1914-1948）也有 15 位獲得諾貝爾獎，還有幾位獲得其他的國際大獎，諸如德國萊布尼茲獎（German Leibniz Prize）、日本獎（Japan Prize）。這些事實及數字是他們津津樂道的。

吉格的研究項目「適應行為與認知」已有相當豐富的成果，他跟 ABC 研究群合著的上述專書 *Simple Heuristics That Make Us Smart* 受到兩位前諾貝爾經濟獎得主 Herbert A. Simon, Reinhard Selten 高度的肯定及推薦，他也跟後者（Reinhard Selten）合著了一本專書 *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox* (MIT Press, 2001)。看起來頗有獲得諾貝爾獎的潛力。

後記：我今年十月底到柏林馬克斯普朗克研究所訪問研究，十二月初離開返台，並接受邀請擇期再訪，進一步談合作研究的事宜。在一個月期間盡量參與他們的活動，遂想將一點見聞與大家分享。