


A Model for Development and Promotion of Think Tank Experts in Iranian Think Tanks

Mojtaba Ghafelebashi¹, Mitra Ezati², Javad Pourkarimi², Fatemeh Nasrollahinia³

1- Ph.D. Candidate in Educational Administration and Planning, School of Psychology and Education, Tehran University. Tehran. Iran.

2- Associate Professor, School of Psychology and Education, Tehran University. Tehran. Iran.

(Corresponding Author: ezati.m@ut.ac.ir) 

3- Assistant Professor, School of Psychology and Education, Tehran University. Tehran. Iran.

Abstract

Given the mission of think tanks to make decisions to solve problems and grand-challenges, empowering think tank experts requires different processes from traditional training. The purpose of this study is to present a model for developing and empowering think tank experts. This study has conducted qualitatively and through a descriptive phenomenological method. The data were based on the lived experience of 18 activists in the Iran's think tanks who were purposefully selected. The experiences of these participants were collected through semi-structured interviews and then analyzed using the Colaizzi method. The results were developed in the form of a model based on the overarching theme of "atmosphere". In this sense, atmosphere has become a factor beyond traditional one-sided training and provides the basis for human resource growth. In this sense, atmosphere and workspace have become a factor beyond traditional one-way education and provide the basis for human resource development. The components of this model are categorized by 10 factors (constructive themes) and 44 categories related to the requirements of this atmosphere creation (basic themes). The atmosphere of autognosis, thinking and innovation, informal and interdisciplinary interaction, intellectual foundations, hope and self-confidence, ethics, demandingness, gradualness and intermediateness, presence of experts, and the atmosphere of problem based.

Keywords: Think Tank Experts; Atmosphere; Policy Making; Grand Challenges.

How to Cite this Paper:

Ghafelebashi, M., Ezati, M., Pourkarimi, J & Nasrollahinia, F. (2026). **A Model for Development and Promotion of Think Tank Experts in Iranian Think Tanks**. *Journal of Science & Technology Policy*, 19(1), 75-88. {In Persian}. doi: 10.22034/jstp.2026.12251.2021



سال نوزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵
مقاله پژوهشی

فصلنامه علمی - پژوهشی
سیاست علم و فناوری

الگوی توسعه و ارتقای اندیشه‌ورزان در اندیشه‌های ایران

سیدمجتبی قافله‌باشی^۱، میترا عزتی^۲، جواد پورکریمی^۳، فاطمه نصراللهی^۳

۱- دانشجوی دکتری؛ گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی؛ دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی؛ دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دانشیار؛ گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی؛ دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی؛ دانشگاه تهران، تهران، ایران.

(نویسنده عهده‌دار مکاتبات: ezati.m@ut.ac.ir)

۳- استادیار؛ گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی؛ دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی؛ دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

با توجه به مأموریت اندیشه‌سازها برای تصمیم‌سازی برای حل مسائل و ابرچالش‌ها و اهمیت آن، توانمندسازی اندیشه‌ورزان فعال در نهادهای اندیشه‌ساز مستلزم فرآیندهای متفاوتی از فرآیندهای آموزش‌های معمول است. هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی توسعه و توانمندسازی اندیشه‌ورزان در اندیشه‌سازهای ایران است. این پژوهش به صورت کیفی و از طریق روش پدیدارشناسی توصیفی انجام گرفته است. داده‌ها بر اساس تجربه زیسته ۱۸ نفر از فعالان حوزه اندیشه‌سازهای کشور بوده که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. تجربیات این مشارکت‌کنندگان از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جمع‌آوری شده و تحلیل شده است. نتایج این پژوهش در قالب مدلی بر اساس مضمون فراگیر «فضاسازی» توسعه داده شده و به این امر اشاره دارد که توسعه نیروی انسانی در اندیشه‌سازها مبتنی بر خلق فضاهایی برای رشد و تقویت توانمندی اندیشه‌ورزان شکل می‌گیرد. در این مفهوم، فضا به عاملی فراتر از آموزش‌های یکسویه سنتی و رایج تبدیل شده و زمینه رشد نیروی انسانی را فراهم می‌آورد. اجزای این مدل به وسیله ۱۰ فضای خلق‌شده (مضامین سازنده) و ۴۴ مقوله مرتبط با بایسته‌های این فضاسازی (مضامین پایه) دسته‌بندی شده است. فضای خودشناسی، تفکر و جوشش، تعامل غیررسمی و بین‌رشته‌ای، اصالت به مبانی فکری، امید و اعتماد به نفس، اخلاق و حریت، انتظار و مطالبه‌گری، تدریج و بینابین، رفت‌وآمد خیرگان، و مسئله‌محوری، شکل‌دهنده ابعاد این فضای رشد هستند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی اندیشه‌ورزان اندیشه‌سازها، فضاسازی، سیاست‌گذاری، ابرچالش‌ها.

برای استنادات بعدی به این مقاله، قالب زیر به نویسندگان محترم مقالات پیشنهاد می‌شود:

قافله‌باشی، سیدمجتبی، عزتی، میترا، پورکریمی، جواد. و نصراللهی، فاطمه. (۱۴۰۴). الگوی توسعه و ارتقای اندیشه‌ورزان در اندیشه‌سازهای ایران. (۱)، ۷۵-۸۸.

۷۵-۸۸

doi:10.22034/jstp.2026.12251.2021



۱- مقدمه

میلادی متولد شد. این اندیشکده‌ها قادر بودند مسائل بدخیم موجود را در قالب مفاهیم خطی‌مشی‌گذاری درآورده و به عنوان پلی بین حوزه تولید دانش و حوزه سیاستگذاری عمل کنند [۷]. لذا از این زمان اندیشکده‌ها به عنوان «سازمان‌های مرزی» شناخته می‌شوند [۸]؛ نهادهایی که در پی هم‌رسانی دانش به حوزه سیاستگذاری هستند.

۲- بیان مسئله

اندیشکده‌ها به عنوان مؤسسات دانشی و سیاستی وظیفه تصمیم‌سازی برای حل چالش‌ها و ابرچالش‌های موجود را بر عهده دارند. این خروجی‌ها که در فضایی بینابینی و میان‌رشته‌ای به دست می‌آید، در نهایت در اختیار نهادهای سیاستگذار قرار گرفته و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا با بینش و پژوهشی عمیق‌تر، اقدام به اتخاذ تصمیمات اساسی نمایند. از این رو پژوهشگران و اندیشه‌ورزان این نهادها باید توانایی‌های ویژه‌ای داشته باشند. در این زمینه محققان مختلف، به بخشی از این توانایی‌ها اشاره کرده‌اند. اندیشه‌ورزان بازیگران پرنرژی هستند که با دیگران در داخل و اطراف حوزه‌های سیاست‌گذاری برای ترویج نوآوری‌های سیاست‌گذاری همکاری می‌کنند [۹].

اندیشه‌ورزان شرایط متفاوتی از پژوهشگران دانشگاهی دارند و باید افرادی خاص و چندبعدی باشند. اندیشه‌ورزان باید بتوانند شواهد علمی را در بافت سیاسی و اجتماعی جامعه خود تفسیر کنند و از این منظر لازم است تعادلی میان اعتبار علمی و پذیرش سیاسی راه‌حل‌ها برقرار کنند [۱۰]. آن‌ها باید ترکیبی از مهارت‌های آکادمیک، دیپلماسی عمومی، و مدیریت منابع داشته باشند و بتوانند پژوهش‌های پیچیده را به پیام‌های رسانه‌ای مؤثر تبدیل کنند [۱۱]. محققان اندیشکده‌ها در یک فضای بین حوزه‌ای بینابینی و نامشخص قرار دارند؛ فضایی که توسط دنیای دانشگاه، سیاست، رسانه و کسب‌وکار احاطه شده است. اهمیت توسعه اندیشه‌ورزان به حدی است که برخی محققین، اندیشکده‌ها را به عنوان «مراکز تربیت رهبران سیاستی آینده» تصویر کرده‌اند [۱۲].

توانمندسازی این اندیشه‌ورزان مستلزم فرآیندهایی متفاوت از

ابرچالش‌ها^۱ مشکلات پیچیده‌ای هستند که جمعیت زیادی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و ممکن است چندین راه‌حل ممکن برای آن‌ها وجود داشته باشد. در عین حال هر یک از این راهکارها می‌تواند تبعات مختلف و گاهی متضادی در جامعه داشته باشد. تعامل بین ابعاد اکولوژیکی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه این مسائل، حل آن‌ها را بسیار پیچیده کرده و مشکلات زیادی را به وجود آورده است [۱]. محیط‌زیست، ناترازی انرژی، امنیت غذایی، نظام نوآوری، شهرسازی، فقر، کیفیت آموزش، حمل‌ونقل رایج‌ترین موضوعات مرتبط با ابرچالش‌ها هستند. در این نوع مسائل آگاهی‌های اجتماعی و فرهنگی - فراتر از تخصص‌های رایج - بر حل مسئله اثرگذار بوده و نمی‌توان با نگاه اقتصادی صرف، به حل مسائل پرداخت. از این رو محققان به موضوعاتی اشاره کرده‌اند که می‌تواند در تحلیل و حل ابرچالش‌ها کمک کند. برای نمونه لزوم تسلط به رویکرد و نگاه سیستمی [۲]، توانایی استفاده از مدل‌های نوآوری باز در همکاری با همکاری شبکه‌های گسترده [۳] و مهارت‌های ارتباطی چندفرهنگی [۴] از جمله این موارد هستند. به صورت ویژه از ملزومات حل ابرچالش‌ها قرار گرفتن مکرر در معرض افکار میان‌رشته‌ای است. به این ترتیب باورهای معرفت‌شناختی، توانایی تفکر انتقادی و مهارت‌های فراشناختی اهمیت می‌یابد، و درکی از روابط بین دیدگاه‌های مشتق‌شده از رشته‌های مختلف به دست می‌آید [۵].

در این زمینه هرچند علم خط‌مشی‌گذاری توسعه پایدار توسعه یافته، اما ارائه آموزش‌های سیاستگذاری به دانشجویان و حل مسائل با ساختار خوب در کلاس‌های درس به راحتی منجر به حل مشکلات پیچیده و بدساختار نمی‌شود و لزوماً دانشجویان را برای حل مسائل دنیای واقعی آماده نمی‌کند [۶]. حل مسائل کلان جامعه که ماهیتی ابرچالش‌گونه دارند مستلزم توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای است. از این رو با پیچیده‌شدن جوامع و مفهوم حکمرانی، مفهوم جدیدی به نام اندیشکده^۲، کانون تفکر و یا اتاق فکر در قرن بیستم

^۱ Grand Challenges

^۲ Thinktank

[۱۴]. اما بر اساس یک تعریف ساده می‌توان اندیشکده را نهادی دانست که بر روی ایده‌سازی، ارائه راهبرد و ارائه راهکار برای حل مسائل پیچیده اقتصادی اجتماعی تمرکز دارد. اندیشکده‌ها بستر مناسبی برای نقش‌آفرینی نخبگان در حل مسائل مبتلا به جامعه هستند و از طریق بسیج قدرت سیاسی و اقتصادی، در جهت چارچوب‌بندی مجدد مسائل سیاستی و حمایت از راه‌حل‌های سیاسی خاص فعالیت می‌کنند [۱۵].

۳-۲ اندیشه‌ورز

اندیشه‌ورزان به هنرمندان چهل‌تکه‌دوزی تشبیه شده‌اند که قدرت بالای تحلیل داده‌های متنوع دارند. از این منظر این اندیشه‌ورزان باید مانند یک بندباز ماهر دائماً بین دانشگاه، سیاست و رسانه تعادل برقرار کنند [۱۶]. آن‌ها روشنفکر فیلسوف یا سخنوری بزرگ نیستند بلکه به جزئیات سیاست و سیاستگذاری توجه دارند [۱۷]. در این معنا می‌توان تفاوت ظریفی را میان پژوهشگران و اندیشه‌ورزان قائل شد. پژوهشگر فردی است که در یک موضوع مشخص، یک پژوهش مشخص و تعریف‌شده را به نتیجه می‌رساند. اما اندیشه‌ورز فردی است که با یک طرح پژوهشی خوش‌خیم و زمانمند روبرو نیست؛ بلکه او با مهارت‌های چندبعدی خود درگیر مسائل پیچیده، بدخیم، بدقلق^۱ و با عدم قطعیت فراوان می‌شود و می‌تواند با نگاهی مبتنی بر آینده‌پژوهی، سناریوهای بدیل آینده را به‌منظور تصمیم‌سازی ترسیم کند. این مهارت‌ها مستلزم توانمندی‌هایی متمایز از یک پژوهشگر سنتی است. لذا رویکردهای توانمندساز اندیشه‌ورزان باید به جای انباشت دانش، بر عناصر مربوط به فرآیندهای یادگیری متمرکز شوند تا آن‌ها را با قابلیت‌هایی برای بداهه‌گویی، انطباق، نوآوری و خلاقیت، تفکر میان‌رشته‌ای، حل مسئله، کار تیمی و تفکر کل‌نگر توسعه دهند. این قابلیت‌ها عمدتاً از طریق یادگیری مسئله‌محور^۲ فرصت‌هایی را برای «یادگیری تفکر» فراهم می‌کنند [۱۸].

۳-۳ ابرچالش

مسائل دنیای واقعی (و به طور ویژه ابرچالش‌ها) دارای

فرآیندهای آموزشی معمول یکسویه است. به باور محققان، فرآیندهای آموزشی سنتی برای توسعه پایدار و حل مسائل پیچیده کاربرد بسیار محدودی دارند. در نتیجه، در کنار قابلیت‌های تحلیلی و برنامه‌ریزی فرآیندی قطعی، مقابله با مسئله پیچیده مستلزم خلاقیت، شایستگی‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی خاص است [۱]. با این حال الگوی توسعه توانمندی‌های اندیشه‌ورزان موضوعی است که عمدتاً مغفول مانده و کمتر به نقش آن‌ها در حل چالش‌های بزرگ اشاره شده است. پژوهش حاضر درگاهی است تا با بررسی الگوی توسعه اندیشه‌ورزان در اندیشکده‌ها، مدلی برای این منظور ارائه شود.

هم‌اکنون اندیشکده‌های مختلفی در حوزه‌های موضوعی مختلف در ایران فعال هستند. یکی از مسائل این اندیشکده‌ها، چگونگی توسعه توانمندی‌های اندیشه‌ورزان خود است. در این راستا برخی از نهادهای اندیشکده‌ای مدل‌ها و نظام‌هایی را برای توسعه این کنشگران فراهم آورده‌اند تا آنان را قادر به حل ابرچالش‌ها نمایند. لذا تجربه زیسته و دانش ضمنی قابل توجهی در این حوزه به صورت پراکنده شکل گرفته که استفاده از آن می‌تواند راهگشای مسئله موجود باشد. با این حال تاکنون تحقیق جامعی در مورد مدل و الگوی توسعه این پژوهشگران انجام نشده است. مسئله پژوهش حاضر رسیدن به مدلی برای این منظور است.

۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۳-۱ اندیشکده

تولد اندیشکده‌ها در فضای نظامی و سیاست خارجه شکل گرفته اما بعدها در عرصه‌های مختلفی نظیر روابط شهرنشینی و محیط زیست و بهداشت گسترش یافته است. در طول قرن بیستم اندیشکده‌ها به بازیگران کلیدی سیاسی و اقتصادی تبدیل شده‌اند و به مرور مفهوم اندیشکده در ملت‌های دیگر نیز گسترش یافت. برای مثال تب توسعه اتاق فکر که توسط دولت چین ترویج شده است از اواخر سال ۲۰۱۲ در چین گسترش یافته که متفاوت از مدل آمریکایی بوده است [۱۳]. با این حال هنوز تعریف واحدی از اندیشکده‌ها وجود ندارد و این موضوع هنوز یک چالش بحث‌برانگیز باقی مانده است

¹ Wickedness

² Problem Based Learning

فعالیت در میدان مسائل [۲۴]. میتروم^۷ بر مبنای مطالعه موردی چند اندیشکده، اندیشه‌ورزان را به عنوان کارآفرینان سیاست‌گذاری معرفی می‌کند. او لازمه تبدیل ایده‌های سیاستگذاری به تغییرات واقعی را توسعه چارچوب‌های ذهنی اندیشه‌ورزان، ارتقای توان لابی‌گری و توانایی بسیج منابع و آزمایشگاه‌های سیاستی می‌داند. اندیشه‌ورز باید بتواند مسئله را به صورت هوشمندانه‌ای چارچوب‌بندی کند؛ به گونه‌ای که هم دارای اولویت راهبردی باشد و هم قابل حل به نظر برسد. این مسئله لزوم تیزهوشی اجتماعی^۸ فعالان اندیشکده‌ای را یادآوری می‌کند. سازوکار دوم او شبکه‌سازی و ایجاد ائتلاف است تا شرایط برای اجرای ایده سیاستگذاری فراهم شود. در نهایت، سازوکار سوم، رهبری همراه با خلق الگو^۹ و سپس گسترش مقیاسی^{۱۰} آن است [۱۰]. وی^{۱۱} و همکاران با تمسک به دانش اقدام‌محور (دانشی که با مشارکت همه از مردم محلی تا سیاستگذاران و دانشمندان توسعه یافته است) یک چارچوب آموزشی مسئله‌محور اجتماعی-زیست‌محیطی فرارشته‌ای را پیشنهاد داده‌اند. شایستگی‌های کلیدی اندیشه‌ورزان در این مدل شامل تفکر سیستمی، پژوهش یکپارچه‌ساز از منابع و روش‌های مختلف، توانایی همکاری فراتر از مرزها و آگاهی اجتماعی فرهنگی است [۲۵].

۴- روش پژوهش

سوال اصلی پژوهش حاضر، احصای مؤلفه‌هایی است که بر اساس آن می‌توان به توسعه اندیشه‌ورزان در مجموعه‌های اندیشگاهی کمک نمود. لذا نتایج این پژوهش به ارائه الگویی در این زمینه انجامیده است. بر اساس الگوی پیاپی پژوهش، پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه واقع‌گرایی بنا شده است. همچنین این پژوهش بر اساس رویکرد استقرایی است و به دنبال آن است تا با بررسی اجزا، درک درستی از کلیت الگو به دست آورد. تحقیق حاضر از آن جهت که در پی ارائه مدل نوینی در حوزه موضوعی خود بوده و دارای کاربرد و

ساختار نامناسب^۱، بدقلق و پیچیده هستند [۱۹]. این مسائل، دارای اهداف متضاد، روش‌ها و راه‌حل‌های متعدد، استانداردهای موفقیت و محدودیت‌های غیرمهندسی، مشکلات پیش‌بینی نشده، دانش توزیع‌شده (عدم تمرکز دانش در یک فرد یا مجموعه)، و سیستم‌های فعالیت مشارکتی هستند و در آنها ماهیت تجربه پررنگ است. از این رو ویژگی عمده ابرچالش‌ها را می‌توان در سه عنصر پیچیدگی، عدم قطعیت، و سختی ارزشگذاری تبیین کرد [۲۰]. با توجه به ماهیت پویای ابرچالش‌ها، توسعه راه‌حل‌های ساده برای آنها دشوار است، زیرا اثرات هر راهکار در زمان‌های آتی ظاهر می‌شود و ممکن است بر نسل‌های آینده تأثیر بگذارد [۲۱].

۳-۴ توسعه قابلیت‌های اندیشه‌ورزان

توسعه قابلیت‌های اندیشه‌ورزان و شاخه‌های علمی مرتبط با آن مانند آزمایشگاه‌های زنده^۲ سیاستگذاری موضوع نسبتاً جدیدی است [۲۲]. مدوتز^۳ با بهره‌گیری از سوابق بایگانی، مصاحبه‌ها و یک پایگاه داده از پیشینه تحصیلی و شغلی اندیشه‌ورزان، و استفاده از روش پدیدارشناسی، معتقد است داشتن دانشجوی دکتری بیشتر در یک اندیشکده لزوماً به معنای موفقیت نیست و برخورداری از مهارت‌های دیگر، بسیار مهمتر است. از نظر او سوابق پیشینی اندیشه‌ورزان عامل مهمتری است و افرادی که پیش‌تر، در دولت، دانشگاه یا کسب‌وکارهای تجاری کار کرده‌اند امکان رشد بهتری در اندیشکده‌ها دارند [۲۳]. کوفر^۴ و همکاران در مطالعه‌ای که با مرور ادبیات و استدلال استقرایی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که کسانی که در تولید دانش برای حل مشکلات اجتماعی نقش دارند با سه چالش خاص روبرو هستند: پیچیدگی مسائل، بی‌طرفی خبرگان^۵ و اطمینان از برجستگی دانش^۶ برای تصمیم‌گیرندگان. آن‌ها سه راهبرد را برای رویارویی اندیشه‌ورزان با این چالش‌ها مورد بحث قرار دادند: انجام تحقیقات در تیم‌های بین‌رشته‌ای، ایجاد مشارکت‌های پژوهشی با بازیگران و کارشناسان خارج از مجموعه، و

⁷ Mintrom

⁸ Social Acuity

⁹ Leading By Example

¹⁰ Scaling-Up Advocacy Initiatives

¹¹ Wei

¹ Ill-Structured

² Living Labs

³ Medvetz

⁴ Kueffer

⁵ Impartiality

⁶ Salience of Knowledge

توسعه‌یافته‌ای از پدیده ارائه شده است. همچنین برای انتقال حس‌وحال تجربه به خواننده، به جای تدوین متن یک متن خشک و رسمی [۲۷] بخش‌هایی از گفتار مشارکت‌کنندگان در خلال مفاهیم صورت‌بندی شده آورده شده است.

جدول ۱) ویژگی مشارکت‌کنندگان در فرآیند پژوهش

ردیف	سابقه فعالیت اندیشگاهی	سمت در اندیشکده
۱م	۲۳ سال	موسس و مدیر
۲م	۱۵ سال	موسس و مدیر
۳م	۱۱ سال	مدیر
۴م	۵ سال	موسس و مدیر
۵م	۱۷ سال	مدیر
۶م	۲۶ سال	مدیر
۷م	۹ سال	موسس و مدیر
۸م	۸ سال	قائم‌مقام مدیر
۹م	۱۲ سال	موسس و مدیر
۱۰م	۹ سال	موسس و مدیر
۱۱م	۱۴ سال	مشاور
۱۲م	۹ سال	موسس و مدیر
۱۳م	۸ سال	موسس و مدیر
۱۴م	۴ سال	مدیر
۱۵م	۱۰ سال	موسس و مدیر
۱۶م	۱۴ سال	مدیر
۱۷م	۱۳ سال	موسس و مدیر
۱۸م	۶ سال	موسس و مدیر

داده‌های جمع‌آوری شده با این تعداد مشارکت‌کننده به اشباع مورد نظر دست یافت. مصاحبه‌های این پژوهش با اخذ اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط شده و کلیه مراحل انجام مصاحبه‌ها از طراحی سوالات تا پیاده‌سازی توسط محقق انجام گرفته است. همچنین محرمانه ماندن اطلاعات ضبط شده از اصول مورد نظر این پژوهش بوده است. برای اعتبارسنجی فرآیند و یافته‌ها، شفاف‌سازی فرآیند تحقیق و اعتبارسنجی نزد مشارکت‌کنندگان انجام شده است. همچنین جهت فرآیند خودبازبینی محقق، به صورت تصادفی سه مصاحبه انتخاب شد و پس از فاصله دو ماهه، مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شد. با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس^۲ شاخص توافق کاپا ۰.۸۵۲ با معناداری کمتر از ۰.۰۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب می‌باشد. افزون بر آن با هماهنگی با یکی از پژوهشگران با سابقه فعالیت در اندیشکده‌ها، عبارات معنادار استخراج شده حاصل از مصاحبه با

توصیه‌های مشخص سیاستی است، به صورت توأمان، بنیادی و کاربردی محسوب می‌شود. همچنین پژوهش حاضر به صورت کیفی و بر اساس روش پدیدارشناسی انجام شده است. پدیدارشناسی یک فلسفه، رویکرد و روش پژوهش است و صرفاً به تجربه زیسته گروه‌های رانده‌شده و آسیب‌پذیر اجتماعی محدود نمی‌شود؛ بلکه در مورد تجربه سیاست‌گذاران نیز قابل استفاده است [۲۶].

پدیدارشناسی مبتنی بر مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته غنی در موضوع مورد نظر دارند. لذا در پژوهش حاضر مطالعه میدان شامل بخشی از فعالان اندیشکده‌ای است که دارای تجربه غنی در حوزه توسعه نیروی انسانی در اندیشکده‌ها هستند. از این رو انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند بوده تا از انتخاب افرادی با شاخصه‌های مورد نظر اطمینان حاصل شود. در این روش تعداد اندکی از مشارکت‌کنندگان کافی است؛ چرا که هدف پدیدارشناسی تعمیم آماری نیست. هدف رسیدن به عمق تجربیات است و این مهم می‌تواند با تمرکز محقق بر تعداد کم مشارکت‌کنندگان محقق شود. همچنین بهتر است افراد شرکت‌کننده دارای تجربیات متنوعی در این حوزه باشند. در پژوهش حاضر به صورت هدفمند و انتخابی، مشارکت‌کنندگانی از مجموعه‌های متفاوت اندیشه‌ورزی با سابقه و تجربه بالا انتخاب شدند. مشخصات مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ نمایش داده شده است.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کلایزی^۱ استفاده شده است. ابتدا داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته توسط پژوهشگر یادداشت شده تا با تمام داده‌ها آشنا شود. محتوای مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه قرار گرفته تا یک درک کلی از متن به‌دست آید. در این مرحله تلاش شده با مرور مکرر داده‌ها، دید کلی نسبت به یافته‌ها تقویت شود. پس از آن متن مصاحبه‌ها مورد بررسی و تفسیر قرار گرفته و عباراتی که مستقیماً با پدیده مورد نظر ارتباط دارند، شناسایی شده‌اند. پس از آن متون منتخب کدگذاری و یکپارچه شده و مضامین جزئی و کلان استخراج شده است. در نهایت با ترکیب مضامین و معانی، مدل جامع و

^۲ SPSS

^۱ Colaizzi

پژوهش (الگو و مولفه‌های توسعه اندیشه‌ورزان در اندیشه‌ها) در قالب مدلی با ۱۰ فضای خلق شده (مضامین سازنده) و ۴۴ مقوله مرتبط با بایسته‌های این فضا سازی (مضامین پایه) دسته‌بندی شده است. شکل ۱ نمایشگر این ۱۰ فضای خلق شده می‌باشد.

۵-۱ فضای خودشناسی

بر اساس تجربه مشارکت‌کنندگان، خودشناسی قدم اول در هر نوع اقدامی برای طی کردن مراحل رشد است. از این رو اندیشه‌ها فضایی را فراهم می‌آورد تا اندیشه‌ورزان در ابتدا به درکی از توانایی‌ها و علایق خود در حوزه اندیشه‌ورزی دست یابند. این خودشناسی از طریق یک روش آموزشی به دست نمی‌آید؛ بلکه محصول فضایی است که افراد می‌توانند بسته به میل و بهره‌گیری خود، به درک عمیقتری از خود دست یابند؛ آنچنان که یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرده است:

م: «اصرار به اینکه یک نفر اون بشه که تو می‌خواهی شدنی نیست و صحیح نیست. مثل این هست که من اصرار داشته باشم سواری رو وانت کنم و وانت رو سواری کنم. وقتی تو شخصیت اینها رو متوجه شدی بگذار تو شخصیت مناسبون قرار بگیرند.»

بر اساس تجربه، اندیشه‌ها برای کمک به خودشناسی نیروهای خود به بایسته‌هایی برای خلق این فضا رسیده‌اند که شامل «سیالیت»، «پرسشگری و همفکری» و «تطبیق موقعیت‌ها با اشخاص» است. سیالیت شامل دورانی است که به فرد اجازه می‌دهد تا بدون یک دستور کار و مأموریت مشخص، جایگاه خود را در فضای اندیشه‌ای پیدا کند. در ابتدای این دوره افراد بذریهایی هستند که از روی ظاهر مشخص نیست به چه گیاهی تبدیل می‌شوند. اما در این دوران که معمولاً بین چند ماه تا سه سال طول می‌کشد فرصت برای خودشناسی در فضای اندیشه‌ای فراهم می‌شود. «پرسشگری و همفکری» اشاره دارد که فضا نباید افراد را به اجبار به سوی موضوع و یا یک جمع‌بندی خاص سوق دهد. پس آموزش و جهت‌دهی یکسویه در عرصه فکر و اندیشه، امری مذموم است. در مقابل تلاش بر این است تا با ایجاد پرسش‌ها و همفکری‌های لازم، افراد خود به عمق اندیشه‌ای لازم دست پیدا کنند.

مشارکت‌کنندگان به او داده شد و از او خواسته شد تا مضامین مرتبط با هر عبارت را استخراج کند. شاخص توافق کاپا در این روش ۰.۸۱۳ به دست آمد که با معناداری کمتر از ۰.۰۱ حاکی از تطبیق بالا در کدگذاری‌ها بوده است. علاوه بر این جلسه کانون خبرگانی با حضور ۵ نفر از خبرگان و اندیشمندان حوزه اندیشه‌های کشور برگزار شد که مضمون فراگیر، مضامین سازنده و مضامین پایه مدل به تأیید رسید.

۵- یافته‌ها

بر اساس تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها، ۴۴ مضمون پایه، ۱۰ مضمون سازنده و یک مضمون فراگیر به دست آمد (در جدول مضامین پایه و سازنده بر اساس کد مشارکت‌کنندگان درج شده است). مضمون فراگیر در این مدل، مبتنی بر «فضاسازی» است که به این اصل اشاره دارد که توسعه نیروی انسانی در اندیشه‌ها مبتنی بر خلق فضاهایی^۱ برای رشد و تقویت توانمندی اندیشه‌ورزان است. در واقع الگوی توسعه انسانی در اندیشه‌ها در صورتی درک می‌شود که آن را مبتنی بر خلق فضاهای خاص خود بدانیم. مدوتز [۲۳] با اقتباس از مفهوم «میدان» بوردیو^۲ و با بیان اینکه اندیشه‌ها در جایگاهی بین دانشگاه، سیاست، تجارت و رسانه قرار گرفته‌اند، معتقد است آنها در فضایی «شبه میدان» قرار دارند. از سوی دیگر قابلیت حل ابرچالش‌ها فقط یک فرآیند و حتی یک مهارت نیست؛ بلکه گونه‌ای از سبک زندگی فکری است [۱۸]. ایجاد فضا در اندیشه‌ها مبتنی بر تقویت این نوع از سبک زندگی است. اصولاً خلق تجربیاتی مبتنی بر تلفیق الگوهای سنتی و متجدد آموزش عالی تنها وقتی حاصل می‌شود که افراد در فضایی میان‌الگویی زیست کنند [۲۸]. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان اینگونه اشاره کرده است:

م: «اصل موضوع، عرصه‌سازی برای رشد یک نفری هست که قرار هست وارد فضای اندیشه‌ای بشه. برای اینکه افراد بتونند در موضوعات مختلف رشد بکنند نیاز به ساخت عرصه است و تو این عرصه، اینکه چه جور فعالیت می‌کنند خیلی مهم میشه.»

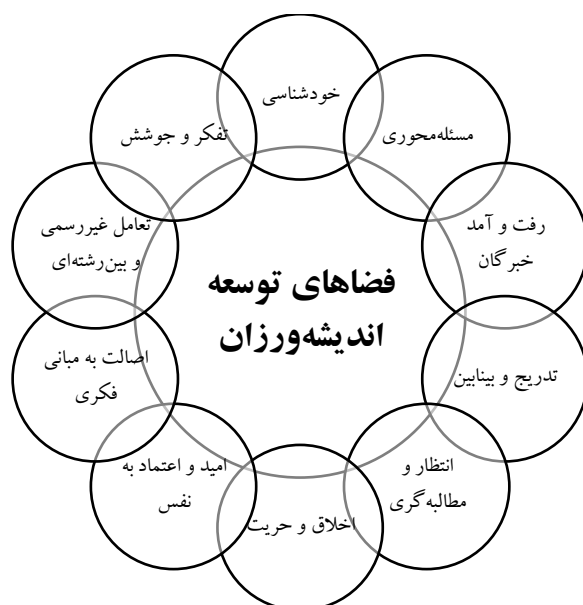
به این ترتیب یافته‌های این پژوهش در پاسخ به سوال

^۱ Atmosphere

^۲ Bourdieu

جدول ۲) مضامین پایه و سازنده منبعث از تجربیات مشارکت‌کنندگان

مضامین پایه (بایسته‌های خلق فضا)	مضامین سازنده (ماهیت فضا)	کد مشارکت‌کنندگان
سیالیت	فضای خودشناسی	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م
پرسشگری و همفکری		
تطبيق موقعیتها با اشخاص		
خلوت اندیشه‌ورزی	فضای تفکر و جوشش	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م
تقدم فکر قبل از سوگیری		
بازتعریف معنای تخصص و نخبگی		
تفکر آزاد		
کرسی نظریه‌پردازی	فضای رفت و آمد خبرگان	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
آموزش و یادگیری		
زیست استاد شاگردی		
نظام مستشاری		
تعامل با خبرگان		
استخراج تجارب	فضای تعامل غیررسمی و بین‌رشته‌ای	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
حداقل سلسله مراتب		
فرهنگ تضارب آرا		
گروه‌های چندرشته‌ای		
ایجاد آنتروپی	فضای مسئله‌محوری	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
ممارست با مسئله		
توجه به اطلاعات دقیق		
آزمایشگاه مهندسی معکوس و شبیه‌سازی حکمرانی		
پذیرش بعد هنری حل مسئله		
جمع‌بندی برای رسیدن به به نقطه اهرمی تصمیم	فضای تدریج و بینابین	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
پیگیری تا اجرا		
محفظه فشار		
چهارراه جامع‌نگری	فضای انتظار و مطالبه‌گری	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
مواجهه و رشد آهسته و پیوسته		
شناخت مجموعه	فضای اصالت به مبانی فکری	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
از آن خود کردن مسئله		
تبیین انتظارات و واکنش بر مبنای آن		
تفکر و اندیشمند کلیدی		
شناسایی خاستگاه فکری راه حلها	فضای امید و اعتماد به نفس	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
روش تحقیق و چارچوب نظری اختصاصی شده		
درک ماهیت پدیده‌ها		
نمودهای ارزشی و رفتاری		
افق بلندمدت و چارچوب ارزشی		
حضور در محیط حکمرانی	فضای اخلاق و حریت	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
مشاهده تشنگی عرصه		
ورزیدگی با مسائل		
هدفگذاری موفقیت‌های کوچک		
نمایش نمونه‌های موفق		
اصالت اعتماد و سلامت کاری		
منش تواضع	فضای اخلاق و حریت	۱م-۲م-۳م-۴م-۵م-۶م-۷م-۸م-۹م-۱۰م-۱۱م-۱۲م-۱۳م-۱۴م-۱۵م-۱۶م-۱۷م-۱۸م
همدلی و مؤانست		
تصریح حرف حق و رویکرد سیاستی به جای سیاسی		



شکل ۱) مدل توسعه اندیشه‌ورزان در اندیشکده‌ها

مسئله تثبیت منش اندیشه‌ورزی در اندیشه‌ورزان است تا از این طریق آن‌ها بیاموزند که پیش از ایجاد سوگیری در یک موضوع خاص، ابتدا خود با آن روبرو شوند. حل ابرچالش‌ها مستلزم معنای جدیدی از تخصص و نخبگی است. لذا یکی دیگر از بایسته‌های این فضا «بازتعریف معنای تخصص و نخبگی» است؛ به گونه‌ای مطابقت بیشتری با فضای تفکر و جوشش دارد. در این فضا توسعه توانایی‌های اندیشه‌ورزان به گونه‌ای رخ می‌دهد که تا حد زیادی از تخصص‌های دانشگاهی خود فراتر می‌رود و در نخبگی راهبردی تداوم پیدا می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این مورد معتقد است:

م: «اندیشکده به دلیل همون چندمتغیره و چند ضابطه‌ای بودن آدم‌هایی می‌خواد که این جمله رو نگند که من تخصصم انرژی هست و به حوزه اقتصاد کاری ندارم. اصلا این موضع‌گیری اساساً غلطه. آخه مسئله، مسئله چند وجهی است. یکی از ملاک‌های مهم من اینه که طرف خیلی مقید به رشته تخصصیش نباشه.»

اندیشکده‌ها تلاش می‌کنند تا در چارچوب حل مسائل، نوعی از فضای «تفکر آزاد» را به اندیشه‌ورزان القا کنند. در نهایت سطح بالاتری از فضای تفکر وجود دارد که با عنوان «کرسی‌های اندیشه‌ورزی» شناخته می‌شود. در این کرسی‌ها، اندیشه‌ورز این فرصت را می‌یابد تا در فرآیند مستمر و منظم به بسط نظری خود در یک مسئله مشخص اقدام کند.

«پرسشگری و همفکری» به این مفهوم اشاره دارد که فضای اندیشکده نباید افراد را به اجبار به سوی موضوع و یا یک جمع‌بندی خاص سوق دهد. در این مفهوم، آموزش و جهت‌دهی یکسویه در عرصه فکر و اندیشه، امری مذموم است. در مقابل تلاش بر این است تا با ایجاد پرسش‌ها و همفکری‌های لازم، افراد خود به عمق اندیشه‌ای لازم دست پیدا کنند. بایسته دیگر این فضا، «تطبیق موقعیت‌ها با اشخاص» است. بسیاری از اندیشکده‌ها به جای آنکه اندیشه‌ورزان را در موقعیت‌های مورد نیاز خود قرار دهند، افراد واجد اندیشه‌ورزی را جذب کرده و به مرور موقعیت‌هایی را مطابق شخصیت آن‌ها در مقابل ایشان قرار می‌دهند. در این شیوه افراد در چارچوب کلی شخصیت خود رشد می‌کنند و مهارت می‌آموزند.

۵-۲ فضای تفکر و جوشش

برای حل مسائل پیچیده، داشتن دانش کافی نیست بلکه باید بتوان در مورد چیزهایی که در سیستم‌های پیچیده رخ می‌دهد، فکر شود [۲۹]. از این رو شاه‌کلید اصلی اندیشکده‌ها برای رشد نیروی انسانی ایجاد فضایی برای اندیشیدن است. پس از مهمترین بایسته‌های خلق این فضا «خلوت اندیشه‌ورزی» است؛ ایجاد محیطی آرام و به دور از تنش برای اندیشه‌ورزی. دیگر بایسته این فضا «تقدم فکر قبل از سوگیری» است. در این مفهوم، اولویت اول اندیشه‌ورزان تفکر است. دلیل این

۳-۵ فضای رفت و آمد خبرگان

روش سنتی پژوهش، یک مدل تحقیقاتی خطی است که در آن دانشمندان ابتدا دانش را تولید می‌کنند و سپس برای استفاده جامعه آن را منتشر می‌کنند. اما حل مسائل پیچیده اقتصادی اجتماعی به جای تولید و انتشار دانش در یک فرآیند خطی، مستلزم تعامل بین اندیشه‌ورزان با فعالان و شرکای مختلفی است. بسته به مسئله، این افراد می‌توانند تصمیم‌سازان^۱، ذینفعان یا متخصصان غیر آکادمیک^۲ باشند [۳۰]. از این رو اندیشه‌ورزان فضایی را برای یادگیری مادام‌العمر از طریق رفت و آمد خبرگان ایجاد می‌کنند:

۲م: «اندیشه‌ورزانی که خبرها رو می‌آورند و می‌برند، این اثرش روی تربیت اونها خیلی بالا می‌ره. یعنی هر چقدر تحلیلگر پشت کامپیوتر باشه کاراییش کمتر از کسیه که مدام جلسه می‌گذاره. اندیشه‌ورز باید جایی باشه که دائماً در حال جلسه و محل رفت و آمد باشه. هم خلاقیت رو بالا می‌بره و هم آدمها رو پخته می‌کنه.»

در این معنا اندیشه‌ورزانی را برای زیست اندیشه‌ورزان در کنار نخبگان فراهم می‌کند تا به این طریق دانش و مهارت تجربی آنان افزایش یابد. این رفت و آمد از برگزاری دوره‌های آموزشی و ایجاد فضایی برای «آموزش و یادگیری» آغاز می‌شود. در کنار آن برای هر اندیشه‌ورز تازه‌وارد یک راهبر انتخاب می‌شود تا امکان «زیست استاد شاگردی» فراهم شود. عموم این راهبران سابقه قابل‌توجهی در فعالیت‌های اندیشه‌ورزانه داشته و در این مسیر تجارب خود را به افراد جدید منتقل می‌کنند.

مسائل مورد بحث در اندیشه‌ورزها دارای ابعاد متعدد راهبردی و اجرایی است که عمدتاً با مطالعه در اتاق‌های در بسته درک نمی‌شوند. از این رو عموم اندیشه‌ورزها افرادی را به عنوان مستشار در شبکه پیرامونی خود انتخاب کرده و «نظام مستشاری» مخصوص به خود را ایجاد کرده‌اند. این مستشاران که از میان خبرگان اجرایی کشور انتخاب می‌شوند به اندیشه‌ورزان کمک می‌کنند تا در طراحی سیاست‌ها، به نگاه اجرایی و عملیاتی مسلط شوند. سطح دیگر تعامل اندیشه‌ورزان «تعامل با خبرگان» است که الزاماً در شبکه

اصلی اندیشه‌ورزها قرار ندارند اما بسته به موضوع مورد ارجاع اندیشه‌ورزان قرار می‌گیرند. در کنار آن، اندیشه‌ورزها به «استخراج تجارب» سیاستگذاری اقدام می‌کنند. نتایج این استخراج در اختیار نیروهای اندیشه‌ورز قرار گرفته و به افزایش دانش و بینش اجرایی و تجربی آنها کمک می‌کند.

۴-۵ فضای تعامل غیررسمی و بین‌رشته‌ای

پرداختن به یک ابرچالش مستلزم استفاده از افراد با تخصص‌های متنوع است و از برهم‌کنش مجموعه متنوعی از فعالیت‌ها به دست می‌آید. همکاری میان افرادی با ویژگی‌های گاه متضاد مستلزم توسعه توانایی‌های فردی اندیشه‌ورزان به گونه‌ای است که بتوانند در فضایی غیررسمی و متنوع با افرادی با تفاوت‌های فکری تعامل کنند. از این رو برخی اندیشه‌ورزها عامدانه این محیط را شکل می‌دهند تا از برهم‌کنش این افکار توانمندی نیروها گسترش یافته و به افرادی چندبعدی تبدیل شوند:

۲م: «آدم‌هایی از رشته‌های مختلف دور هم جمع می‌شدند و اینها با هم به دیالوگ می‌رسیدند؛ ولو یک بخشی از این دیالوگ مثلاً سر سفره غذا بود. دیگه به دعوا می‌رسید. دعوا فیزیکی نداشتیم ولی دعواهایی که قهر کنند و بروند زیاد داشتیم. تمسخر همدیگه رو داشتیم. و در عین حال تأثیر تدریجی همون آدمها از همدیگه رو داشتیم.»

استفاده از «حداقل سلسه‌مراتب» کاری و اداری در اندیشه‌ورزها یکی از بایسته‌های خلق این فضا است که به افراد کمک می‌کند بدون روابط رسمی مرسوم سازمانها، با یکدیگر تعامل کنند. «فرهنگ تضارب آرا»، «تشکیل گروه‌های چندرشته‌ای» و «ایجاد آنتروپی» که به شکل عامدانه‌ای ایجاد می‌شود دیگر بایسته‌های خلق این فضا را شکل می‌دهد.

۵-۵ فضای مسئله‌محوری

تجارب مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد درگیر شدن افراد در فضای حل مسئله، عامل رشد فردی و گروهی آنان است. اهمیت این روش به گونه‌ای است که برخی از محققان یادگیری مبتنی بر مسئله را سنگ بنای علوم کاربردی دانسته‌اند [۳۱]. در این زمینه تجربه یکی از مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد:

۹م: «بهترین نمونه‌ها کسانی بودند که اومدن در اندیشه‌ورزها شروع

1 Decision Makers
2 Nonacademic Experts

م ۱: «بعضی مثل خانم ... یک مسیر طولانی رو طی کرده. اول یک همکار پروژه بوده. ایشون همکار پروژه بود که بنویسه. خودش مصاحبه انجام نمی‌داد و مصاحبه رو یکی دیگه انجام می‌داد. تحلیلگر نبود. بعد از یک مدتی مسئولیت یک قسمتی از کار رو به عهده داشت. بعداً که ما تعداد زیادی پروژه داشتیم تو یکی از اینها مدیر پروژه شد. یعنی صفر تا صدش. استعداد ایشون شکوفا شد.»

بایسته دیگر خلق این فضا الهام گرفتن از مفهوم «محفظه فشار» است. اگر اندیشکده را به مثابه یک زیردریایی فرض کنیم، محیط واقعی مسائل محیطی پرفشار و بدقلق است که ورود یکباره اندیشه‌ورز و آرا و اندیشه‌هایش به آن می‌تواند آسیبهای جدی وارد کند. از این رو اندیشکده‌ها با خلق موقعیتهایی شبیه یک محفظه فشار، تلاش می‌کنند تا اندیشه‌ورزان و اندیشه‌ها را به مرور مهیای ورود به این فضای پرفشار نمایند.

۵-۷ فضای انتظار و مطالبه‌گری

فضای انتظار به فضایی اشاره دارد که اندیشه‌ورز را مستقیم و غیرمستقیم در مسیر اهداف نهاد اندیشکده‌ای قرار داده و باعث حرکت و رشد او در این مسیر می‌شود. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان روش کاری خود را برای رشد نیروها اینگونه توضیح داده است:

م ۳: «ما فقط می‌ایستیم عقب و توصیه می‌کنیم. می‌گیم بسم‌الله و ازش انتظار ایجاد می‌کنیم. یک نیروی کوشش هست و یک عقلی که وسط می‌گذاریم در خدمت شما.»

در این راستا علاوه بر «شناخت مجموعه» اندیشه‌ورزی و توانمندیها و ظرفیتهایش و «تبیین انتظارات و واکنش بر مبنای آن» آنچه به انگیزه اندیشه‌ورزان شکل می‌دهد ایجاد تعلق خاطر به مسئله مشخص است. از این رو اندیشکده‌ها با «از آن خود کردن مسئله»، اندیشه‌ورز را در فضایی از انتظار و مطالبه‌گری قرار می‌دهند.

۵-۸ فضای اصالت به مبانی فکری

یکی از ابعاد مهمی که باعث رشد اندیشه‌ورزان در چارچوبی اصولی می‌شود توجه به مبانی هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی و امتداد آن در ساحت راهکارهای کاربردی است. بدون توجه به این مبانی و پارادایمهای در پس هر تصمیم، چه بسا طرح یک راهکار به ضد خودش تبدیل می‌شود؛ آنچنان که تجربه مشارکت‌کنندگان این امر را نمایان کرده است:

کردند به فعالیت کردن؛ بعد از یک دوره انگیزه‌بخشی و آشنایی و کلیات. و این پخته شدنشون و تعاملشون و ارتباطشون در اون تیم‌ها و حضورشون در متن مسائل رخ می‌داد.»

در این معنا «ممارست با مسئله» منجر به رشد انسان اندیشه‌ورز می‌شود. «توجه به اطلاعات دقیق» یکی از بایسته‌های مسئله‌محوری است و کمک می‌کند اندیشه‌ورز در فضایی از واقعیتهای دقیق میدانی رشد کند. همچنین «آزمایشگاه مهندسی معکوس و شبیه‌سازی حکمرانی» فضایی است که مسائل مختلف حکمرانی که در عمل امکان تجربه کردن ندارند برای اندیشه‌ورزان ملموس شوند [۳۲].

علاوه بر این تلاش مجموعه اندیشگاهی این است که فراتر از آنالیز، اندیشه‌ورزان را به سوی سنتز و جمع‌بندی هدایت کند (جمع‌بندی برای رسیدن به نقطه اهرمی تصمیم). به باور مشارکت‌کنندگان، دستیابی به این جمع‌بندی و رسیدن به راهکاری کاربردی، بعدی فراتر از علم پیدا کرده و به هنر نزدیک می‌شود. لذا در این مجموعه‌ها اندیشه‌ورزان می‌آموزند که «پذیرش بعد هنری حل مسئله» بخشی از فرآیند حل مسئله است. در نهایت، اندیشه‌ورزان در موقعیتی قرار می‌گیرند که «پیگیری تا اجرا» بخشی از رویکرد مسئله‌محوری محسوب می‌شود. قرار گرفتن در این موقعیت اندیشه‌ورزان را صاحب مهارتهای اجرایی در حوزه قدرت ارائه و پیگیری دستاوردها می‌کند.

۵-۶ فضای تدریج و بینابین

ماهیت اندیشکده قرارگرفتن در فضای بین نهادهای مختلف است؛ نهادهایی مانند دولت، دانشگاه و رسانه. از این رو این فضا به اندیشه‌ورز نیز منتقل شده و تلاش می‌شود تا او در «چهارراه جامع‌نگری» رشد کند. افزون بر این، این فضا نشانگر آن است که یک اندیشه‌ورز تازه‌وارد راه طولانی و پیوسته‌ای را برای توسعه توان اندیشه‌ورزی خود در پیش دارد. در این راستا اندیشکده‌ها تلاش می‌کنند فضایی را برای پیشرفت پیوسته و آهسته و رشد تدریجی نیروها طراحی کنند. این فضا از طریق عنصر «مواجهه و رشد آهسته و پیوسته» به دست می‌آید؛ مواجهه‌ای که در ابتدا با یک مسئله کوچک مطرح می‌شود و تا جایی پیش می‌رود که اندیشه‌ورز قدرت مواجهه با مسائل بزرگ و محیط سخت بیرونی را پیدا می‌کند:

دنیای اندیشه‌ورزی است. بخشی از افراد پیش از ورود به فضای اندیشه‌ورزی، هیمنه بزرگ و غیرقابل فتحی را از این دنیا برای خود تصور کرده‌اند. لذا تلاقی آنها با واقعیت از طریق «حضور در محیط حکمرانی» و مشاهده خلأهای میدانی و تشنگی عرصه می‌تواند کمک بزرگی به بارور شدن اعتماد به نفس آنان کند. بخشی از این ادراک نیز از مسیر دست و پنجه نرم کردن و «ورزیدگی با مسائل» به دست می‌آید.

همچنین «نمایش نمونه‌های موفق» به عنوان یکی از بایسته‌های خلق این فضا معرفی شده است. نمونه‌های موفق اندیشه‌ورزی به ندرت به صورت یک سیاست موفق اجرا شده قابل نمایش است. اما در عموم موارد این الگوها را می‌توان به صورت اشتراک تجربه با نسل جدید و دیگر اندیشه‌ورزان به اشتراک گذاشت. در نهایت اندیشه‌ورزان معتقدند ناامید نشدن در مسیر حل ابرچالش‌ها و مسائل پیچیده که مستلزم صبر و زمان طولانی است از طریق «هدفگذاری موفقیت‌های کوچک» تسهیل می‌شود.

۵-۱۰ فضای اخلاق و حریت

یکی از اصول تربیتی نیروی انسانی پایبندی به رعایت اخلاق و تقوای فردی و جمعی است. این موضوع به‌خصوص در حوزه تصمیم‌سازی و سیاستگذاری که منافع عموم جامعه را درگیر می‌کند از اهمیت دوچندانی برخوردار است. در این راستا رادین^۱ [۳۳] سوال مهمی را مطرح می‌کند که می‌تواند اثر مهمی در درک ویژگی‌های پژوهشگران اندیشکده‌ای داشته باشد. او می‌پرسد زمانی که اندیشکده‌ها بخشی از فرآیند سیاستگذاری هستند و در عین حال نتیجه انتخاب مردم و دولت‌های منتخب مردم نبوده و در عین حال در بسیاری از موارد هویت و منابع مالیشان شفاف نیست، چگونه می‌شود از پاسخ‌های آنها به مسائل پیچیده مطمئن شد؟ در پاسخ به این پرسش نحوه توسعه اندیشه‌ورزان در نسبت با ارزشهای اخلاقی می‌تواند پاسخ به بخشی از این شبهه باشد. در این حوزه، تجربه اندیشکده‌های مورد بررسی نشان می‌دهد آنها فضای اخلاقی را برای زیست نیروی انسانی خود تدارک می‌بینند. یکی از مهمترین اصول این زیست اخلاقی الزام به

م ۴: «شما نمی‌تونید بگی که من دارم روی مسئله آب کار می‌کنم. خب تو آب رو در چه مدیومی می‌بینی؟ در مسئله با کدوم جهان‌بینی نگاه می‌کنی؟ مناظر مواجهه باهاش چجوریه؟ تو به این مسئله با نظریه مبنای تغییر نگاه می‌کنی؟ تو یک فضای تخصصی می‌بینی؟ آب رو داری عمرانی می‌بینی؟ آب رو داری ژئوپلیتیکال می‌بینی؟ آب رو داری هیدروپولیتیکال می‌بینی؟ آب رو داری از منظره یک نگاه اسلامی نگاه می‌کنی؟»

در این معنا همانقدر که اندیشه‌ورز به جزئیات پدیده‌ها دقت دارد، لازم است بر کلیات و مبانی مباحث نیز تسلط یابد. این مسئله را می‌توان نوعی رفت و برگشت میانی مبانی و جزئیات دانست. لذا برخورداری از یک «تفکر و اندیشمند کلیدی» در کنار «نمودهای ارزشی و رفتاری» حاکم بر فضای اندیشکده‌ها به اندیشه‌ورزان کمک می‌کند تا در یک چارچوب فکری ریشه‌دار توسعه یابند. اندیشه‌ورزان یاد می‌گیرند با «درک ماهیت پدیده‌ها» و «شناسایی خاستگاه فکری راه حل‌ها» راه حل‌های پایدار و پرمفعتی را به جامعه ارائه کنند. در نهایت با توجه به نیازی که اندیشکده‌ها به حل مسائل مبتنی بر مبانی نظری مورد تاکید خود احساس کرده‌اند برخی از آنها تلاش کرده‌اند تا «روش تحقیق و چارچوب نظری اختصاصی‌شده» را توسعه دهند.

۵-۹ فضای امید و اعتماد به نفس

یکی از مهمترین قابلیت‌های یک اندیشه‌ورز برخورداری از احساس امید و اعتماد به نفس است. اندیشه‌ورز در مسیر پرچالش و پرابهامی قدم برمی‌دارد و هرگونه تردید او در توانستن و شدن، گامهای او را متوقف می‌کند. از این رو تجارب مختلف نشان می‌دهد اندیشکده‌ها روش‌هایی را برای خلق این فضا آزموده‌اند:

م ۱۴: «کسی که میاد تو فضای اندیشگاهی با دغدغه میاد اما در طول مسیر به خاطر فرآیندهای طولانی یا سخت بودن و صعب بودن مسیر حتما نیاز داره که یادآوری بشه که هدف چی بوده و برای چی داریم فلان کار رو دنبال می‌کنیم.»

برای مثال آنها به فراخور تجربه دریافته‌اند که برخورداری از «افق بلندمدت و چارچوب ارزشی» عامل مهمی در تقویت روحیه اعتماد به نفس اندیشه‌ورزان است. راهبرد دیگر ایجاد فضایی برای ریختن ترس اندیشه‌ورزان تازه‌وارد از ورود به

دیگری غلبه دارد. این تجارب نشان می‌دهد که ساخت یک اندیشکده و توسعه اندیشه‌ورزان آن بیش از آنکه به آموزش‌های یکسویه سنتی متکی باشد، از عنصر فضا تأثیر می‌پذیرد. تأثیر فضا بر روابط اجتماعی انسانی و رشد آنها مفهومی است که قابلیت استفاده در نظریات تربیتی و توسعه انسانی را دارد. موجودیت فضا فراتر از عناصر شکل‌دهنده آن است. فضا واقعیتی صرفاً فیزیکی، کمیت‌یافته و مادی نیست؛ بلکه اشاره به یک ساخت اجتماعی دارد که در نهایت شکلی از روابط بین افراد و گروه‌ها را ایجاد می‌کند. لازمه مفهوم فضا شناخت دنیای اجتماعی، جهان اجتماعی و زیست بوم زنده آن است. در واقع فضای اجتماعی تنها مجموعه‌ای از انسانها نیست، بلکه نظامی از روابط و روح حاکم بر اجتماع است. از این رو اصالت دادن به فضا منبعت از ماهیت انسان است؛ به‌گونه‌ای که فرد بتواند پس از شناخت خود مسیری را برای رشد و اثرگذاری خود انتخاب کند. در این میان، مدیریت اندیشکده‌های کشور با خلق فضاهای ده‌گانه می‌تواند این شرایط را برای رشد آنان فراهم آورد.

از سوی دیگر توجه به ماهیت فضا سازی دلالتهایی برای نظام آموزشی کشور نیز دارد. این نتیجه نشان می‌دهد نظام سیاستگذاری در کشور برای تامین نیروهای اندیشه‌ورز، تصمیم‌ساز و سیاستگذار می‌تواند از این یافته‌ها در اصلاح روشهای آموزش رسمی و غیررسمی استفاده کند. در واقع دستاورد این پژوهش حاکی از آنست که می‌توان عنصر فضا سازی را به کل فرآیند آموزشی کشور تعمیم داد و زمینه لازم را برای توسعه نیروهای اندیشه‌ورز فراهم آورد.

۷- نتیجه‌گیری

با وجود آنکه گفتگوی علمی در مورد اندیشکده‌ها رو به فزونی است اما ادبیات علمی در مورد نحوه توسعه اندیشه‌ورزان مستلزم پژوهش‌های بیشتر است. لذا پژوهش حاضر در تطابق با زیست‌بوم ایران می‌تواند پنجره جدیدی به روی مباحث متنوع و جدی در باب ماهیت و ارتقای کارکرد اندیشکده‌ها در حل مسائل حکمرانی باشد. در این راستا این پژوهش با استفاده از تجربه زیسته جمعی از خبرگان اندیشکده‌ای به ارائه مدلی در باب بایسته‌های توسعه

«تصریح حرف حق و رویکرد سیاستی به جای سیاسی» است: م: «یک چیزی اضافه بکنم: رویکرد سیاسی به جای سیاستی. روزی که وارد شدیم گفتیم که نهاد سیاستی رو باید تو کمک کنی که درگیر بحث سیاسی نشه.»

از دیگر بایسته‌های این زیست اخلاقی، «اصالت اعتماد و سلامت کاری» است. برای مثال در عموم اندیشکده‌ها زمان حضور و زمان کار افراد به صورت خوداظهاری و بر مبنای اعتماد به افراد ثبت می‌شود. در عین حال توجه به «منش تواضع» برای اندیشه‌ورزان لازم است؛ چه آنکه آن‌ها در معرض رفت‌وآمد با سطوح بالای سیاستی هستند و لازم است بدون تکبر، شنونده نظرات عموم مردم و کارشناسان باشند. در نهایت، مشارکت‌کنندگان معتقدند ایجاد یک فضای «همدلی و مؤنس» می‌تواند اندیشه‌ورزان را به سوی رعایت اصول اخلاقی سوق دهد.

۶- بحث

اندیشکده‌ها را می‌توان نوعی سازمان دانشی و دانش‌بنیان دانست. ویژگی اساسی این سازمان‌ها آن است که دارایی‌های مشهود، ثروت اصلی سازمان را تشکیل نمی‌دهند؛ بلکه نیروی انسانی و دانش نهفته در سازمان دارایی اصلی آن است. از این رو توسعه و ارتقای نیروی انسانی این سازمان‌ها دارای اهمیت ویژه‌ای است. از سوی دیگر حل ابرچالش‌های کشور اقتضا می‌کند که این اندیشه‌ورزان از قابلیت‌های ویژه‌تری نسبت به سایر پژوهشگران برخوردار باشند؛ بالاخص که نهادهای سیاستگذاری برای آینده‌پژوهی و حل مسائل کشور نیازمند پاسخ‌های آماده و در دسترس هستند [۳۴].

از دهه ۱۳۹۰ اندیشکده‌های زیادی در کشور به وجود آمده‌اند که در صورت عدم توجه به رشد اندیشه‌ورزان منطبق با توانایی‌های حل مسائل پیچیده و ابرچالش‌گونه، می‌توانند به ضد هدف خود تبدیل شوند. آنها با نفوذی که در جریانهای سیاستگذاری کشور پیدا می‌کنند خط‌مشی‌گذار بخشی از قوانین و سیاستهای کشور می‌شوند؛ حال آنکه شاید به سبب ضعف نیروهای خود راهکارهای متقنی را ارائه نداده باشند.

بر این اساس تجربیات مشارکت‌کنندگان حاکی از آن است که مفهوم «فضا سازی» برای رشد اندیشه‌ورزان بر هر مفهوم

برای تکمیل مطالعات حوزه اندیشگاهی پیشنهاد می‌شود پژوهشهایی در مورد ویژگیها و شاخصهای لازم برای ورود به فضای اندیشکده‌ای کشور احصا شده و مشخص شود یک اندیشه‌ورز مستلزم برخورداری از چه مولفه‌های شخصیتی برای ورود به این حلقه می‌باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از تجربیات زیسته مدیران نظام حکمرانی کشور و از نگاه آنان، ضعفهای اندیشه‌ورزان احصا شده و پیشنهادهایی برای بهبود و تقویت آنان برای اثرگذاری بهتر در فضای سیاستگذاری مشخص شود. در نهایت در پژوهشهای آتی لازم است بر روی دو پایه عمده‌ای که اندیشکده‌ها بر اساس آن شکل گرفته‌اند؛ یعنی «آینده‌پژوهی» و «آگاهی از پارادایم‌هایی که مبنای تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند»، تمرکز بیشتری صورت گیرد.

تعارض منافع

نویسندگان تعهد می‌کنند که هیچ تعارض منافی در این مقاله وجود نداشته‌است.

اظهارنامه استفاده از هوش مصنوعی

در ویرایش متن از هوش مصنوعی صرفاً برای بهبود نگارش و بازخوانی متون استفاده شده‌است.

References

- [1] Steiner, G., & Posch, A. (2006). **Higher education for sustainability by means of transdisciplinary case studies: an innovative approach for solving complex, real-world problems.** *Journal of Cleaner production*, 14(9-11), 877-890. doi: 10.1016/j.jclepro.2005.11.054
- [2] Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). **A definition of systems thinking: A systems approach.** *Procedia computer science*, 44, 669-678. doi: 10.1016/j.procs.2015.03.050
- [3] Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). **Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation.** *New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming*, 3-28. <https://ssrn.com/abstract=2427233>
- [4] Hunter, B., White, G. P., & Godbey, G. C. (2006). **What does it mean to be globally competent?.** *Journal of Studies in International education*, 10(3), 267-285. doi: 10.1177/10283153062869
- [5] Ivantskaya, L., Clark, D., Montgomery, G., & Primeau, R. (2002). **Interdisciplinary learning: Process and outcomes.** *Innovative higher education*, 27, 95-111. doi: 10.1023/A:1021105309984
- [6] Shin, N., Jonassen, D. H., & McGee, S. (2003). **Predictors of well-structured and ill-structured problem**

اندیشه‌ورزان در محیط‌های اندیشکده‌ای پرداخته‌است. در نتیجه‌ی این پژوهش مشخص شد آنچه در میدان عمل اتفاق می‌افتد ماهیتی فراتر از آموزشها و یا ساختارهای اداری مرسوم دارد. به این ترتیب عنصر «فضا» بیش از هر موجودیت دیگری در تربیت، رشد و یادگیری افراد حاضر در این اندیشکده‌ها مؤثر یافته‌شد. به‌خصوص با توجه به اینکه از یک سو اندیشکده‌ها در تعامل با مسائل واقعی، پیچیده، پرابهام و با چالش ارزشگذاری هستند؛ و از سوی دیگر مهمترین دارایی آنها اندیشه‌ورزان آنهاست، آنها مجبور به خلق فضاهایی متناسب با توانمندسازی اندیشه‌ورزان برای حل این مسائل و ابرچالشهای موجود در جامعه هستند.

در این راستا پژوهش حاضر ۱۰ فضای متفاوت را شناسایی نمود که ترکیب آنها می‌تواند به پرورش نیروهای اندیشکده‌ای یاری رساند. تاکید بر خلق فضا به این معناست که فرآیند رشد مستلزم ایجاد فضاهایی برای خودشناسی و رشد انسان بر پایه اراده و اختیار خویش است. همچنین در توضیح و تبیین این فضاها، مواردی به عنوان بایسته‌های شکلگیری این فضا احصا و تبیین گردید. اعتبارسنجی این یافته‌ها، بر اساس شفاف‌سازی فرآیند تحقیق و اعتبارسنجی نزد مشارکت‌کنندگان محقق شده‌است. فضای خودشناسی، تفکر و جوشش، تعامل غیررسمی و بین‌رشته‌ای، اصالت به مبنای فکری، امید و اعتماد به نفس، اخلاق و حریت، انتظار و مطالبه‌گری، تدریج و بینابین، یادگیری، و مسئله‌محوری، شکل‌دهنده ابعاد این فضای رشد و توسعه هستند.

به این ترتیب پیشنهاد اصلی به نظام سیاستگذاری کشور تقویت توسعه اندیشه‌ورزان از طریق هدایت اندیشکده‌ها برای ساخت فضای متناسب این رشد است. به صورت ویژه با توجه به مباحثی که در حوزه نظام مجوزدهی و ارزیابی اندیشکده‌ها وجود دارد، توجه به این معیارها می‌تواند متضمن برخورداری از یک نظام اندیشگاهی توانمند باشد. در آن سو لازم است مدیران نظام اندیشگاهی کشور نیز با بازخوانی مسیر طی شده، توجه ویژه‌ای به ماهیت نهادی خود از منظر نوع فضاهای خلق‌شده و تاثیر آن بر نیروی انسانی تازه‌وارد از دانشگاه داشته باشند.

- discipline. *Problemy Zarządzania*, 17(4) (84), 9-23. doi: [10.7172/1644-9584.84.1](https://doi.org/10.7172/1644-9584.84.1)
- [24] Kueffer, C., Underwood, E., Hadorn, G. H., Holderegger, R., Lehning, M., Pohl, C., ... & Edwards, P. (2012). **Enabling effective problem-oriented research for sustainable development.** *Ecology and Society*, 17(4). doi: [org/10.5751/es-05045-170408](https://doi.org/10.5751/es-05045-170408)
- [25] Wei, C. A., Deaton, M. L., Shume, T. J., Berardo, R., & Burnside, W. R. (2020). **A framework for teaching socio-environmental problem-solving.** *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 10(4), 467-477. doi: [10.1007/s13412-020-00603-y](https://doi.org/10.1007/s13412-020-00603-y)
- [26] McIntosh, I., & Wright, S. (2019). **Exploring what the notion of 'lived experience' offers for social policy analysis.** *Journal of social policy*, 48(3), 449-467. doi: [10.1017/S0047279418000570](https://doi.org/10.1017/S0047279418000570)
- [27] Errasti-Ibarrondo, B., Jordán, J. A., Diez-Del-Corral, M. P., & Arantzamendi, M. (2018). **Conducting phenomenological research: Rationalizing the methods and rigour of the phenomenology of practice.** *Journal of advanced nursing*, 74(7), 1723-1734. doi: [10.1111/jan.13569](https://doi.org/10.1111/jan.13569)
- [28] Samim, reza. (2013). **The combination of traditional and modern models for higher education in iran: a sociological analysis on the imam sadiq university and its islamic interdisciplinary curricula.** *Interdisciplinary studies in the humanities (iranian journal of cultural research)*, 5(4) (20)), 55-72. {In Persian}. doi: [10.7508/isih.2014.20.003](https://doi.org/10.7508/isih.2014.20.003)
- [29] Alford, K. R., Stedman, N. L., Bunch, J. C., Baker, S., & Roberts, T. G. (2024). **Exploring systems thinking typologies and paradigms.** *Sage Open*, 14(2), 21582440241255180. doi: [10.1177/21582440241255180](https://doi.org/10.1177/21582440241255180)
- [30] Hubert, B., Meuret, M., & Bonnemaire, J. (2008). **Shepherds, sheep and forest fires: a reconception of grazingland management.** *Handbook of transdisciplinary research*, 103-126. doi: [10.1007/978-1-4020-6699-3_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6699-3_7)
- [31] Chamblee, T. N., & Morgan, G. W. (2009). **Utilization of problem-based learning in a capstone poultry science course.** *Poultry science*, 88(3), 690-692. doi: [10.3382/ps.2008-00269](https://doi.org/10.3382/ps.2008-00269)
- [32] Panahi, F. and Ghasemi, M. H. (2024). **Designing A Policy Laboratory Process with A Strategic Foresight Approach.** *Journal of Science and Technology Policy*, 17(1), 19-38. . {In Persian}. doi: [10.22034/jstp.2024.11590.1748](https://doi.org/10.22034/jstp.2024.11590.1748)
- [33] Radin, B. A. (2014). **Knowledge Actors and Transnational Governance: The Private-Public Policy Nexus in the Global Agora.** doi: [10.1080/13876988.2014.887608](https://doi.org/10.1080/13876988.2014.887608)
- [34] Ameri Golestan, M. , Abdollahi-Nasab, A. and Shojaei, M. H. (2022). **"Rapid Response Research" Framework in Government Research Institutes; An Expert-Based Approach.** *Journal of Science and Technology Policy*, 15(4), 35-51. . {In Persian}. doi: [10.22034/jstp.2022.13969](https://doi.org/10.22034/jstp.2022.13969)
- solving in an astronomy simulation. *Journal of research in science teaching*, 40(1), 6-33. doi: [10.1002/tea.10058](https://doi.org/10.1002/tea.10058)
- [7] Christensen, J., & Holst, C. (2020). **How do advocacy think tanks relate to academic knowledge? The case of Norway.** *Scandinavian Political Studies*, 43(3), 223-239. doi: [10.1111/1467-9477.12184](https://doi.org/10.1111/1467-9477.12184)
- [8] Barros, A., & Taylor, S. (2020). **Think tanks, business and civil society: The ethics of promoting pro-corporate ideologies.** *Journal of Business Ethics*, 162(3), 505-517. doi: [10.1007/s10551-018-4007-y](https://doi.org/10.1007/s10551-018-4007-y)
- [9] Mintrom, M. (2019). **Policy entrepreneurs and dynamic change.** Cambridge University Press. doi: [10.1017/9781108605946](https://doi.org/10.1017/9781108605946)
- [10] Parkhurst, J. (2017). **The politics of evidence: from evidence-based policy to the good governance of evidence** (p. 182). Taylor & Francis. doi: [10.4324/9781315675008](https://doi.org/10.4324/9781315675008)
- [11] Abelson, D. E. (2014). **Old world, new world: the evolution and influence of foreign affairs think-tanks.** *International Affairs*, 90(1), 125-142. doi: [10.1111/1468-2346.12099](https://doi.org/10.1111/1468-2346.12099)
- [12] McGann, J. G., & Whelan, L. C. (2020). **Global think tanks: Policy networks and governance.** Routledge. doi: [10.4324/9780429298318](https://doi.org/10.4324/9780429298318)
- [13] Dongtao, Q. I. (2018). **The roles of government, businesses, universities and media in China's think tank fever: a comparison with the American think tank system.** *China: An International Journal*, 16(2), 31-50. doi: [10.1353/chn.2018.0012](https://doi.org/10.1353/chn.2018.0012)
- [14] Ruser, A. (2018). **What to think about think tanks: Towards a conceptual framework of strategic think tank behaviour.** *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 31, 179-192. doi: [10.1007/s10767-018-9278-x](https://doi.org/10.1007/s10767-018-9278-x)
- [15] Savage, G. C. (2016). **Think tanks, education and elite policy actors.** *The Australian Educational Researcher*, 43, 35-53. doi: [10.1007/s13384-015-0185-0](https://doi.org/10.1007/s13384-015-0185-0)
- [16] Tchilingirian, J. S. (2018). **Producing knowledge, producing credibility: British think-tank researchers and the construction of policy reports.** *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 31(2), 161-178. doi: [10.1007/s10767-018-9280-3](https://doi.org/10.1007/s10767-018-9280-3)
- [17] Pautz, H. (2011). **Revisiting the think-tank phenomenon.** *Public policy and administration*, 26(4), 419-435. doi: [10.1177/095207671037832](https://doi.org/10.1177/095207671037832)
- [18] Thomas, I. (2009). **Critical thinking, transformative learning, sustainable education, and problem-based learning in universities.** *Journal of Transformative Education*, 7(3), 245-264. doi: [10.1177/1541344610385753](https://doi.org/10.1177/1541344610385753)
- [19] Cagnin, C., Amanatidou, E., & Keenan, M. (2012). **Orienting European innovation systems towards grand challenges and the roles that FTA can play.** *Science and public policy*, 39(2), 140-152. doi: [10.1093/scipol/scs014](https://doi.org/10.1093/scipol/scs014)
- [20] Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). **Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited.** *Organization studies*, 36(3), 363-390. doi: [10.1177/0170840614563742](https://doi.org/10.1177/0170840614563742)
- [21] van den Heuvel, R., Braun, S., de Bruin, M., & Daniëls, R. (2021). **A closer look at living labs and higher education using a scoping review.** *Technology Innovation Management Review*, 11(9/10). doi: [10.22215/timreview/1463](https://doi.org/10.22215/timreview/1463)
- [22] Medvetz, T. (2006). **Hybrid intellectuals: Toward a social praxeology of U.S. think tank experts.** UC Berkeley: Center for Culture, Organizations and Politics - Previously Affiliated. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/3z94p953>
- [23] Czakon, W. (2019). **Grand challenges: a way out of the ivory tower for management academic**