

فصل چهارم

مهندسی توجه؛ چگونه ذهن انسان هدایت می‌شود

بازار توجه برای ادامه حیات خود نمی‌تواند تنها منتظر بماند تا انسان آزادانه تصمیم بگیرد به چه چیزی نگاه کند. اگر همه انتخاب‌ها کاملاً آگاهانه، آرام و براساس نیازهای واقعی افراد انجام می‌شدند، بسیاری از رسانه‌ها، پلتفرم‌ها و صنایع تبلیغاتی نمی‌توانستند سهم بزرگی از زمان روزانه انسان را به دست آورند. بازاری که درآمدش با مدت حضور، تعداد بازدید، میزان واکنش و تکرار مراجعه افزایش می‌یابد، ناگزیر می‌کوشد شرایطی ایجاد کند که توجه بیشتر، سریع‌تر و مداوم‌تر به سوی آن حرکت کند. از همین نقطه، جلب توجه از یک رقابت ساده فراتر می‌رود و به مهندسی توجه تبدیل می‌شود.

مهندسی توجه به معنای طراحی آگاهانه محیط، پیام و تجربه‌ای است که احتمال دیدن، ماندن، واکنش نشان دادن و بازگشت انسان را افزایش می‌دهد. این مهندسی می‌تواند در تبلیغی کوتاه، عنوان یک خبر، رنگ یک دکمه، صدای اعلان، ترتیب مطالب یک صفحه، چیدمان فروشگاه، سخنرانی سیاسی، مراسم عمومی یا حتی معماری یک شهر حضور داشته باشد. هرچا کسی می‌کوشد مسیر نگاه و تمرکز انسان را پیش‌بینی و هدایت کند، گونه‌ای از مهندسی توجه در کار است.

وجود چنین مهندسی‌ای به خودی خود الزاماً زیان‌آور نیست. آموزگار برای آنکه مطلبی دشوار را قابل فهم کند، توجه شاگرد را سازمان می‌دهد. نویسنده با انتخاب عنوان، ترتیب فصل‌ها و آهنگ جمله‌ها خواننده را در مسیر اندیشه هدایت می‌کند. پزشک تلاش می‌کند توجه بیمار را به نشانه‌های مهم معطوف سازد و از نگرانی‌های بی‌اساس دور کند. هنرمند با نور، صدا، رنگ و سکوت نگاه مخاطب را از بخشی به بخش دیگر می‌برد. حتی گفت‌وگوی ساده انسانی نیز بدون تلاش برای جلب و حفظ توجه دیگری ممکن نیست. بنابراین، مسئله اصلی وجود هدایت نیست؛ مسئله هدف، میزان شفافیت، شیوه اثرگذاری و حق انسان برای مقاومت یا خروج از آن است.

مرز اخلاقی هنگامی آشکار می‌شود که هدایت از آگاه کردن به دستکاری، از دعوت به اجبار روانی و از خدمت به انسان به بهره‌برداری از نقاط ضعف او تبدیل گردد. آموزگاری که توجه شاگرد را به مسئله‌ای مهم جلب می‌کند، قصد دارد قدرت فهم او را افزایش دهد. پلتفرمی که با شناخت عادت‌های روانی کاربر او را ساعت‌ها در چرخه‌ای بی‌پایان نگاه می‌دارد، ممکن است هدفی متفاوت داشته باشد. در حالت نخست، توجه وسیله‌ای برای رشد انسان است؛ در حالت دوم، انسان وسیله‌ای برای رشد شاخص‌های سامانه می‌شود.

برای شناخت این تفاوت، باید از سطح ابزارها فراتر رفت و به معماری تصمیم‌ها نگاه کرد. هر محیطی برخی رفتارها را آسان و برخی رفتارها را دشوار می‌کند. پله، انسان را به طبقه بالا هدایت می‌کند؛ تابلو، مسیر را نشان می‌دهد؛ صف، حرکت جمع را نظم می‌بخشد؛ و در بسته، مانعی برای ورود ایجاد می‌کند. محیط دیجیتال نیز معماری خاص خود را دارد، با این تفاوت که دیوارها و درهای آن از کد، رنگ، صدا، ترتیب و زمان‌بندی ساخته شده‌اند. کاربر در فضایی حرکت می‌کند که گزینه‌ها و مسیرهایش از پیش طراحی شده‌اند، هرچند ممکن است این طراحی را نبیند.

هنگامی که یک برنامه پس از باز شدن، مستقیم کاربر را وارد جریان محتوا می‌کند، تصمیم گرفته است آغاز مصرف آسان باشد. هنگامی که یافتن دکمه خروج، لغو اشتراک یا خاموش کردن اعلان دشوار است، تصمیم گرفته شده که پایان دادن به رابطه آسان نباشد. هنگامی که گزینه «پذیرش همه» روشن و بزرگ، اما تنظیمات حریم خصوصی پنهان و پیچیده‌اند، محیط در ظاهر انتخاب عرضه می‌کند، اما یکی از انتخاب‌ها را به مراتب محتمل‌تر می‌سازد. آزادی حقوقی ممکن است حفظ شده باشد، اما معماری تصمیم، رفتار را در جهتی معین سوق می‌دهد.

انسان در همه تصمیم‌های روزانه خود تحلیل کامل و مستقلی انجام نمی‌دهد. بخش بزرگی از رفتار او براساس عادت، نشانه‌های محیطی، واکنش‌های سریع و مسیرهایی شکل می‌گیرد که کمترین مقاومت را دارند. این ویژگی برای ادامه زندگی ضروری است. اگر انسان ناچار بود برای هر حرکت، واژه و انتخاب کوچک از ابتدا محاسبه کند، توان انجام امور پیچیده را از دست می‌داد. عادت‌ها انرژی ذهنی را حفظ می‌کنند و بسیاری از رفتارهای مفید، از رانندگی تا مطالعه و ورزش، با تکرار آسان‌تر می‌شوند. اما همین توانایی، نقطه‌ای برای مداخله نیز فراهم می‌کند. کسی که بتواند عادت را شکل دهد، لازم نیست هر بار انسان را متقاعد کند؛ کافی است نشانه‌ای را در زمان مناسب فعال سازد.

اعلان تلفن همراه نمونه‌ای روشن از این سازوکار است. صدای کوتاه، لرزشی کوچک یا نقطه‌ای رنگی می‌تواند توجه را از کاری مهم جدا کند. ارزش محتوای اعلان ممکن است بسیار کم باشد، اما مغز پیش از ارزیابی آن به نشانه تازگی و احتمال اهمیت واکنش نشان می‌دهد. فرد به صفحه نگاه می‌کند تا بداند چه اتفاقی افتاده است. همین نگاه کوتاه ممکن است به باز کردن برنامه، دیدن پیام‌های دیگر و چند دقیقه یا حتی مدت بیشتری حضور منجر شود. اعلان نه فقط خبری درباره ورود محتوا، بلکه دری برای آغاز زنجیره‌ای از رفتارهاست.

هر اعلان نوعی ادعای اولویت است. سامانه با فرستادن آن می‌گوید آنچه اکنون در حال انجام آن هستی می‌تواند منتظر بماند؛ چیزی در اینجا وجود دارد که شاید مهم‌تر باشد. اگر این ادعا بارها تکرار شود، ذهن به حالت انتظار دائمی درمی‌آید. حتی هنگامی که تلفن ساکت است، بخشی از توجه آماده دریافت پیام بعدی باقی می‌ماند. فرد ممکن است بدون شنیدن صدا صفحه را بررسی کند، گویی سامانه دیگر نیاز ندارد در بزند؛ انتظار ورود در خود ذهن ساکن شده است.

این حالت را می‌توان «توجه آماده‌باش» نامید؛ وضعیتی که در آن ذهن به طور کامل در فعالیت حاضر مستقر نمی‌شود، زیرا احتمال می‌دهد هر لحظه محرکی تازه ظاهر شود. انسان کتاب می‌خواند، اما بخشی از ذهنش در انتظار پیام است؛ با دیگری گفت‌وگو می‌کند، اما گوشی روی میز امکان ورود جهانی دیگر را یادآوری می‌کند؛ فیلم می‌بیند، اما هم‌زمان صفحه دوم را بررسی می‌کند. در نتیجه، حضور به لایه‌هایی تقسیم می‌شود و هیچ تجربه‌ای تمام ظرفیت توجه را در اختیار نمی‌گیرد.

مهندسی توجه از این آمادگی بهره می‌برد. اگر سامانه بداند کاربر در چه ساعتی بیشتر احتمال دارد به اعلان پاسخ دهد، پیام را در همان زمان می‌فرستد. اگر مدتی بازنگشته باشد، یادآوری‌ای درباره فعالیت دوستان یا محتوایی از دست‌رفته دریافت می‌کند. پیام ممکن است چنان نوشته شود که حس فوریت، تعلق یا احتمال از دست دادن را فعال کند. به جای آنکه به سادگی بگوید مطلبی تازه وجود دارد، به فرد یادآوری می‌کند که دیگران در حال گفت‌وگو هستند، کسی به او واکنش نشان داده یا رویدادی بدون حضور او ادامه یافته است.

ترس از عقب ماندن یا بی‌خبر ماندن، یکی از ابزارهای نیرومند مهندسی توجه است. انسان موجودی اجتماعی است و بقای تاریخی او به عضویت در گروه وابسته بوده است. نادیده گرفته شدن یا بی‌اطلاعی از تصمیم جمع در گذشته می‌توانست پیامدهای واقعی و سنگینی داشته باشد. در محیط جدید، همین حساسیت طبیعی به شکلی دائمی تحریک می‌شود. فرد نگران است که خبری را دیر ببیند، دعوتی را از دست بدهد، از گفت‌وگویی عقب بماند یا در برابر دیگران ناآگاه به نظر برسد. بنابراین، صفحه را نه همیشه از روی علاقه، بلکه برای کاهش اضطراب بررسی می‌کند.

این بررسی، آرامشی کوتاه ایجاد می‌کند، اما همان آرامش وابستگی را تقویت می‌نماید. ذهن می‌آموزد که برای رهایی از احساس ابهام یا نگرانی، باید دوباره به سامانه مراجعه کند. به تدریج، برنامه تنها منبع محتوا نیست؛ ابزاری برای تنظیم هیجان می‌شود. انسان هنگام بی‌حوصلگی، اضطراب، تنهایی یا دشواری کار به سوی صفحه می‌رود. هر بار که این حرکت موقتاً احساس ناخوشایند را کاهش می‌دهد، عادت نیرومندتر می‌شود.

مهندسی توجه دقیقاً در فاصله میان احساس و رفتار عمل می‌کند. فرد ممکن است تصور کند از روی انتخاب برنامه‌ای را باز کرده است، اما لحظه پیش از آن را به یاد نیاورد؛ شاید کار دشوار شده، سکوت ناراحت‌کننده بوده، گفت‌وگو لحظه‌ای مکث کرده یا احساس تنهایی پدید آمده است. صفحه به پاسخ خودکار این احساسات تبدیل می‌شود. در نتیجه، انسان فرصت شناخت، تحمل و فهم حالات درونی خود را از دست می‌دهد. هر ناراحتی کوچک پیش از آنکه معنا پیدا کند، با محرکی بیرونی پوشانده می‌شود.

بی‌حوصلگی در این میان جایگاهی ویژه دارد. در گذشته، لحظه‌های انتظار و بیکاری بخشی طبیعی از زندگی بودند. انسان در صف، اتوبوس، اتاق انتظار یا هنگام قدم زدن زمانی برای مشاهده محیط، فکر کردن، خیال‌پردازی یا حتی هیچ کاری نکردن داشت. امروز بسیاری از این فاصله‌ها با صفحه پر شده‌اند. بازار توجه، بی‌حوصلگی را فرصت ازدست‌رفته می‌بیند؛ لحظه‌ای که هنوز با محتوا و تبلیغ پر نشده است. بنابراین، ابزار همیشه حاضر، پیشنهاد می‌کند هر شکاف کوچک زمانی را به مصرف تبدیل کند.

اما بی‌حوصلگی همیشه دشمن انسان نیست. گاه بی‌حوصلگی ذهن را وادار می‌کند از مصرف بیرونی فاصله بگیرد و چیزی از درون تولید کند. اندیشه، تخیل، پرسش و خلاقیت اغلب در فاصله میان فعالیت‌ها پدید می‌آیند. کودکی که همیشه سرگرم می‌شود، کمتر فرصت می‌یابد بازی و جهان خیالی خود را بسازد. بزرگسالی که هر لحظه سکوت را با خبر و تصویر پر می‌کند، ممکن است توان شنیدن نگرانی‌ها، آرزوها و اندیشه‌های ناتمام خود را از دست بدهد. حذف کامل بی‌حوصلگی، شاید به معنای حذف یکی از زادگاه‌های خلاقیت باشد.

یکی دیگر از ابزارهای مهم مهندسی توجه، «تازگی» است. ذهن انسان به تغییر حساس است. صدای ناگهانی، حرکت جدید، چهره ناشناخته یا خبری غیرمنتظره سریع‌تر از محیط ثابت جلب توجه می‌کند. این ویژگی برای بقا ضروری بوده است؛ تغییر می‌توانست نشانه خطر یا فرصت باشد. محیط دیجیتال می‌تواند بی‌وقفه تازگی تولید کند. هر حرکت انگشت، تصویر، جمله یا موضوع تازه‌ای ظاهر می‌سازد. ذهن پیش از آنکه محتوای قبلی را به‌طور کامل پردازش کند، با محرکی دیگر روبه‌رو می‌شود.

این تازگی مداوم، احساس حرکت و دریافت ایجاد می‌کند، اما الزاماً به یادگیری نمی‌انجامد. فرد در پایان ممکن است صدها مطلب دیده باشد، اما تعداد کمی را به خاطر آورد. ذهن فرصت پیوند دادن، مقایسه و تثبیت اطلاعات را نداشته است. تجربه به

زنجیره‌ای از برخوردهای کوتاه تبدیل می‌شود. هر محرک برای لحظه‌ای روشن می‌شود و سپس جای خود را به دیگری می‌دهد، بدون آنکه در ساختار فهم جای گیرد.

در چنین شرایطی، «دیدن» جای «فهمیدن» را می‌گیرد. فرد احساس می‌کند چون با موضوعی برخورد کرده، آن را می‌شناسد. عنوان‌ها، تصاویر و قطعات کوتاه، تصویری از آگاهی گسترده می‌سازند، اما این آگاهی ممکن است عمق اندکی داشته باشد. ذهن در پاسخ به تازگی، پاداش کوچکی دریافت می‌کند و همین پاداش می‌تواند میل به ادامه را حفظ کند. سامانه نیاز ندارد هر مطلب واقعاً ارزشمند باشد؛ کافی است احتمال دهد مطلب بعدی بتواند لحظه‌ای تازه ایجاد کند.

پاداش‌های کوچک و نامنظم از مؤثرترین سازوکارهای شکل‌دهی رفتارند. اگر انسان بداند هر بار دقیقاً چه چیزی دریافت می‌کند، هیجان جست‌وجو کاهش می‌یابد. اما اگر گاه پیام مهم، گاه واکنشی دلپذیر و گاه محتوایی جذاب در انتظار باشد، عدم قطعیت رفتار را تقویت می‌کند. فرد بارها صفحه را بررسی می‌کند، زیرا نمی‌داند این بار چه خواهد یافت. بیشتر دفعات ممکن است پاداش اندکی داشته باشند، اما همان چند تجربه خوشایند برای ادامه دادن کافی‌اند.

شبکه‌های اجتماعی از این سازوکار بهره زیادی می‌برند. فرد مطلبی منتشر می‌کند و سپس واکنش‌ها را بررسی می‌نماید. ممکن است نوشته‌ای توجه زیادی دریافت کند و نوشته‌ای دیگر تقریباً نادیده بماند. این نوسان، میل به تکرار و آزمایش را افزایش می‌دهد. کاربر می‌کوشد بفهمد چه چیزی بیشتر دیده می‌شود و ناخودآگاه رفتار خود را با منطق سامانه هماهنگ می‌کند. به تدریج، او نه فقط از پلتفرم استفاده می‌کند؛ پلتفرم نیز شیوه سخن گفتن، تصویر ساختن و حتی اندیشیدن او را آموزش می‌دهد.

در این فرایند، عددها نقشی روانی ایفا می‌کنند. پسند، بازدید و شمار دنبال‌کننده، توجه دیگران را به واحدهای قابل مشاهده تبدیل می‌کنند. در زندگی عادی، انسان دقیقاً نمی‌داند چند نفر او را تأیید کرده‌اند یا درباره سخنش اندیشیده‌اند. فضای دیجیتال این ابهام طبیعی را به عدد تبدیل می‌کند. عدد ساده، روشن و قابل مقایسه است. فرد می‌تواند امروز را با دیروز و خود را با دیگری بسنجد. اما همین قابلیت اندازه‌گیری، رقابتی دائمی ایجاد می‌کند.

هنگامی که توجه به عدد تبدیل شود، کیفیت رابطه ممکن است در برابر مقدار آن عقب بنشیند. یک گفت‌وگوی عمیق با دوستی نزدیک از نظر انسانی می‌تواند ارزشمندتر از هزاران پسند باشد، اما عدد بزرگ‌تر قدرت روانی بیشتری دارد. انسان به سادگی آنچه را قابل شمارش است جدی‌تر می‌گیرد. پلتفرم نیز با نمایش مداوم این شاخص‌ها توجه کاربر را از تجربه اصلی به ارزیابی واکنش دیگران منتقل می‌کند. فرد دیگر تنها نمی‌نویسد؛ هم‌زمان منتظر اندازه‌گیری ارزش نوشته خویش است.

این اندازه‌گیری می‌تواند رفتار را اصلاح کند. فرد می‌آموزد که کدام موضوع، لحن یا تصویر واکنش بیشتری ایجاد می‌کند. اگر خشم، افراط، نمایش زندگی خصوصی یا سخن قطعی بیشتر دیده شود، انگیزه‌ای برای تکرار آنها به وجود می‌آید. بازار توجه از راه اعداد به کاربران آموزش می‌دهد چه چیزی «موفق» است. این آموزش رسمی نیست، اما نیرومند است؛ پاداش و بی‌اعتنایی، بدون نیاز به دستور آشکار، مسیر تولید محتوا را تغییر می‌دهند.

الگوریتم در مرکز این نظام قرار دارد. حجم محتوا آن قدر گسترده است که نمایش همه آن به هر فرد ممکن نیست. بنابراین، سامانه باید انتخاب کند. این انتخاب براساس مجموعه‌ای از نشانه‌ها انجام می‌شود: رفتار پیشین کاربر، واکنش دیگران، تازگی

محتوا، ارتباط اجتماعی، ویژگی‌های احتمالی فرد و اهداف تجاری پلتفرم. نتیجه، صفحه‌ای است که برای هر کاربر متفاوت به نظر می‌رسد. دو نفر ممکن است در یک شهر و یک زمان زندگی کنند، اما جهان‌های اطلاعاتی کاملاً متفاوتی دریافت نمایند.

الگوریتم آینده را پیش‌بینی نمی‌کند تا حقیقت را بهتر آشکار سازد؛ هدف اصلی آن غالباً پیش‌بینی احتمال رفتار است. آیا این فرد روی این تصویر مکث خواهد کرد؟ آیا این عنوان او را وادار به باز کردن مطلب می‌کند؟ آیا این ویدئو احتمال ادامه تماشا را افزایش می‌دهد؟ الگوریتم با پاسخ به چنین پرسش‌هایی محتوا را مرتب می‌کند. در نتیجه، «آنچه احتمالاً توجه می‌گیرد» جای «آنچه شایسته توجه است» را می‌گیرد.

این جابه‌جایی ممکن است در نگاه نخست کوچک به نظر برسد، اما پیامدهای عمیقی دارد. اهمیت، مفهومی انسانی، اخلاقی و اجتماعی است؛ احتمال کلیک، شاخصی رفتاری و تجاری. مسئله‌ای می‌تواند برای آینده جامعه بسیار مهم باشد، اما جذابیت فوری اندکی داشته باشد. موضوعی دیگر ممکن است بی‌اهمیت، دروغ یا زیان‌آور باشد، اما واکنش شدیدی ایجاد کند. اگر سامانه براساس رفتار کوتاه‌مدت انتخاب کند، موضوع دوم شانس بیشتری برای انتشار خواهد داشت.

الگوریتم در این حالت لزوماً قصد فریب ندارد. حتی ممکن است هیچ انسانی تصمیم نگرفته باشد مطلبی خاص برجسته شود. اما هدف تعریف‌شده برای سامانه، پیامدهایی پدید می‌آورد که از نیت افراد فراتر می‌رود. این همان نکته‌ای است که مهندسی توجه را پیچیده می‌سازد. سلطه همیشه محصول فرمانی مرکزی نیست؛ گاه از مجموع تصمیم‌های فنی و اقتصادی پدید می‌آید که هر یک به تنهایی منطقی به نظر می‌رسند.

اگر موفقیت برنامه با افزایش تعامل سنجیده شود، مهندس برای افزایش تعامل تلاش می‌کند. اگر مدیر براساس رشد کاربران پاداش بگیرد، ویژگی‌هایی را ترجیح می‌دهد که بازگشت را بیشتر کنند. اگر آگهی‌دهنده برای زمان و واکنش پول بپردازد، محتوایی ارزشمندتر می‌شود که همان شاخص‌ها را افزایش دهد. هیچ‌یک ممکن است نگوید هدف ما تضعیف تمرکز یا گسترش خشم است، اما ساختار انگیزه می‌تواند دقیقاً به همان نتیجه برسد.

در علوم مدیریت، آنچه اندازه‌گیری و پاداش داده می‌شود، رفتار سازمان را شکل می‌دهد. اگر سازمان تنها سرعت را اندازه بگیرد، کیفیت ممکن است آسیب ببیند. اگر تنها کاهش هزینه مهم باشد، سرمایه‌گذاری بلندمدت فراموش می‌شود. در اقتصاد توجه نیز اگر تنها مدت حضور و واکنش سنجیده شوند، سلامت روانی، فهم، اعتماد و کیفیت گفت‌وگو به حاشیه می‌روند، زیرا در معادله رسمی حضور ندارند. چیزی که اندازه‌گیری نمی‌شود، الزاماً بی‌ارزش نیست؛ تنها از نگاه سامانه نامرئی است.

این وضعیت را می‌توان با یک کارخانه مقایسه کرد که تولید خود را افزایش می‌دهد، اما هزینه آلودگی را در حساب‌ها ثبت نمی‌کند. محصول و سود قابل مشاهده‌اند، اما هزینه به محیط و جامعه منتقل می‌شود. بازار توجه نیز می‌تواند درآمد و ارتباط تولید کند، در حالی که هزینه پراکندگی ذهن، اضطراب، قطبی شدن، فرسایش اعتماد و کاهش توان تمرکز را به فرد و جامعه واگذار نماید. سود خصوصی و هزینه عمومی از یکدیگر جدا می‌شوند.

مهندسی توجه تنها با فناوری عمل نمی‌کند؛ زبان یکی از قدیمی‌ترین ابزارهای آن است. انتخاب واژه می‌تواند جهت نگاه و قضاوت را تغییر دهد. یک رویداد را می‌توان اعتراض، آشوب، قیام، اغتشاش، شورش یا جنبش نامید و هر واژه مجموعه‌ای از تداعی‌ها و

داوری‌های متفاوت ایجاد می‌کند. پیش از آنکه مخاطب جزئیات را بررسی کند، عنوان چارچوبی برای فهم ساخته است. واژه‌ها تنها نام اشیا نیستند؛ لُزهایی‌اند که از طریق آنها واقعیت دیده می‌شود.

رسانه با انتخاب عنوان تعیین می‌کند مخاطب نخست به کدام جنبه توجه کند. عنوان می‌تواند بر تعداد کشته‌شدگان، هویت عامل، واکنش دولت، علت تاریخی یا پیامد سیاسی تمرکز کند. همه اینها ممکن است درست باشند، اما هر انتخاب بخشی از واقعیت را برجسته و بخش‌های دیگر را عقب می‌راند. در نتیجه، بی‌طرفی کامل تقریباً ناممکن است. مسئله اخلاقی این نیست که رسانه هیچ انتخابی نداشته باشد، بلکه باید انتخاب خود را آگاهانه، مسئولانه و تا حد امکان شفاف انجام دهد.

عنوان‌های تحریک‌آمیز از شکاف میان کنجکاو و اطلاعات بهره می‌برند. آنها بخشی از واقعیت را پنهان می‌کنند تا ذهن برای تکمیل آن وارد مطلب شود. این روش گاه بی‌ضرر است، اما اگر به الگوی اصلی تبدیل شود، زبان خبر از اطلاع‌رسانی به شکار توجه تغییر می‌کند. واژه‌هایی مانند «باورنکردنی»، «فوری»، «شوک‌آور»، «راز» و «آنچه به شما نمی‌گویند» به مخاطب وعده می‌دهند چیزی استثنایی در انتظار اوست. اگر این وعده بارها بی‌پشتوانه باشد، اعتماد کاهش می‌یابد، اما تا زمانی که کلیک ایجاد می‌کند، انگیزه استفاده از آن باقی است.

تصویر حتی پیش از زبان می‌تواند توجه را هدایت کند. چهره، حرکت، تضاد رنگ، اندازه و محل قرار گرفتن عناصر، مسیر چشم را تعیین می‌کنند. انسان به چهره‌ها، به‌ویژه چهره‌های دارای احساس شدید، سریع واکنش نشان می‌دهد. تصویر گریه، ترس، خشم یا شگفتی می‌تواند در چند لحظه فضایی عاطفی ایجاد کند که متن طولانی برای ساختن آن به زمان بیشتری نیاز دارد. از این رو، تصویر نه‌تنها همراه خبر، بلکه گاه خودِ داوری درباره خبر می‌شود.

انتخاب یک عکس نامناسب می‌تواند شخصیت فرد یا معنای رویداد را تغییر دهد. سیاستمداری را می‌توان در لحظه‌ای آرام، خشمگین، خسته یا مضحک نشان داد و هر تصویر پیش از خواندن متن برداشتی متفاوت می‌سازد. تکرار تصاویر خاص نیز حافظه جمعی را شکل می‌دهد. جامعه ممکن است یک کشور، گروه یا حادثه را بیشتر از طریق چند تصویر نمادین بشناسد تا مجموعه پیچیده واقعیت‌های آن.

موسیقی و صدا نیز ابزارهای نیرومند هدایت‌اند. در فیلم، تبلیغ و سخنرانی، موسیقی می‌تواند احساس خطر، عظمت، اندوه یا امید را پیش از آنکه مخاطب درباره محتوا داوری کند فعال سازد. صدای بم و آهنگ آهسته به سخن اقتدار می‌بخشند؛ ریتم سریع احساس فوریت ایجاد می‌کند؛ سکوت پیش از جمله‌ای مهم انتظار می‌سازد. انسان اغلب احساس ناشی از صدا را به خود پیام نسبت می‌دهد، بی‌آنکه بداند بخشی از واکنش او از طراحی محیط عاطفی سرچشمه گرفته است.

مراسم سیاسی و مذهبی نمونه‌های قدیمی و سازمان‌یافته مهندسی توجه‌اند. محل برگزاری، جایگاه سخنران، صفوف جمعیت، لباس‌ها، نمادها، سرودها و تکرار شعارها، همگی تجربه‌ای می‌سازند که فرد را از زندگی عادی جدا و در فضای عاطفی مشترکی وارد می‌کند. در جمع، احساسات تکثیر می‌شوند. فرد نه فقط به سخن، بلکه به واکنش دیگران نیز پاسخ می‌دهد. تشویق، گریه، خشم یا شور جمعی می‌تواند تردید شخصی را کاهش دهد و احساس تعلق را تقویت کند.

این تجربه می‌تواند برای جشن، همبستگی، سوگواری یا مقاومت ارزشمند باشد. ملت‌ها بدون آیین و نماد نمی‌توانند حافظه و هویت مشترک بسازند. اما همان نیروی پیونددهنده می‌تواند در خدمت اطاعت نیز قرار گیرد. هنگامی که حکومت حضور در مراسم را معیار وفاداری می‌سازد، رسانه تنها تصویر جمعیت موافق را نشان می‌دهد و تکرار شعار جای گفت‌وگوی عقلانی را می‌گیرد، توجه جمعی به ابزاری برای تولید واقعیتی نمایشی تبدیل می‌شود.

در حکومت‌های ایدئولوژیک، این نمایش دائمی است. قدرت نمی‌خواهد تنها در اداره و قانون حضور داشته باشد؛ می‌خواهد در دیوار، خیابان، تقویم، مدرسه، رسانه و آیین دیده شود. تصویر رهبران، نام کشته‌شدگان مورد تأیید حکومت، شعارهای رسمی، مناسبت‌های مذهبی و روایت دشمن در همه جا تکرار می‌شوند. هدف فقط انتقال پیام نیست؛ اشغال فضای دیداری و ذهنی جامعه است. شهروند حتی هنگامی که به پیام باور ندارد، ناچار است آن را ببیند و بخشی از توجه خود را صرف پذیرش، نادیده گرفتن یا مقاومت در برابر آن کند.

جمهوری اسلامی از نخستین روزهای استقرار خود، مهندسی توجه را به بخشی از معماری قدرت تبدیل کرد. نام خیابان‌ها، محتوای کتاب‌های درسی، برنامه‌های رادیو و تلویزیون، آیین‌های مدرسه، نماز جمعه، مراسم سوگواری، تصاویر کشته‌شدگان جنگ، شعارهای دیواری و مناسبت‌های متعدد، فضای عمومی را در اختیار روایت انقلاب و اسلام سیاسی قرار دادند. هدف آن بود که شهروند نه فقط از حکومت اطاعت کند، بلکه در جهانی نمادین زندگی کند که حکومت مرزهای آن را تعیین کرده است. این جهان نمادین بر چند محور اصلی استوار بود: دشمن بیرونی، شهادت، مظلومیت تاریخی، اطاعت مذهبی، رسالت فرامرزی و انتظار برای آینده‌ای آرمانی. هر محور، توجه را از زندگی عادی به روایتی بزرگ‌تر منتقل می‌کرد. دشواری اقتصادی می‌توانست بخشی از مقاومت در برابر دشمن معرفی شود؛ مرگ در جنگ به شهادت و پیروزی معنوی تبدیل گردد؛ محدودیت فردی در قالب وظیفه دینی توجیه شود؛ و ناکامی حکومت زیر سایه مأموریتی تاریخی قرار گیرد.

قدرت ایدئولوژی در این است که تنها اطلاعات ارائه نمی‌دهد؛ به رویدادها معنا می‌بخشد. انسان می‌تواند فقر، جنگ یا سرکوب را ببیند، اما چارچوب ایدئولوژیک تعیین می‌کند آنها را چگونه تفسیر کند. اگر رنج نشانه حقانیت معرفی شود، ناکامی حکومت ممکن است به جای کاهش مشروعیت، به اثبات مظلومیت تبدیل گردد. اگر دشمنی دائمی باشد، هر انتقاد داخلی می‌تواند کمک به دشمن نام گیرد. مهندسی توجه در اینجا هم‌زمان با مهندسی معنا عمل می‌کند.

حکومت با انتخاب آنچه باید بارها دیده و شنیده شود، نسبت‌های ذهنی جامعه را تغییر می‌دهد. موضوعی که در زندگی واقعی سهم محدودی دارد، ممکن است در فضای رسمی حضوری بسیار بزرگ پیدا کند. در مقابل، موضوعی که برای میلیون‌ها نفر اهمیت حیاتی دارد، مانند آزادی فردی، کیفیت آموزش، بحران آب یا فساد، می‌تواند کم‌رنگ یا تحریف شود. این تفاوت میان واقعیت زندگی و واقعیت بازنمایی‌شده، یکی از سرچشمه‌های بیگانگی شهروندان از زبان رسمی است.

پس از مدتی، مردم می‌آموزند که میان آنچه حکومت می‌گوید و آنچه زندگی می‌کنند فاصله بگذارند. اما حتی بی‌اعتمادی نیز هزینه توجه دارد. شهروند باید خبر رسمی را بشنود، معنای پنهان آن را حدس بزند، منبع دیگری پیدا کند، روایت‌ها را مقایسه کند و از

امنیت ارتباط خود نگران باشد. در جامعه آزاد، انرژی ذهنی می‌تواند صرف فهم موضوع شود؛ در جامعه تبلیغاتی، بخشی از آن صرف تشخیص دروغ و عبور از سانسور می‌گردد. این هزینه پنهان بر دوش همه قرار می‌گیرد.

مهندسی توجه در حکومت‌های جدید تنها از رسانه‌های رسمی استفاده نمی‌کند. شبکه‌های اجتماعی نیز به میدان عملیات تبدیل شده‌اند. حساب‌های سازمان‌یافته می‌توانند موضوعی را برجسته کنند، هشتگی را گسترش دهند، مخالفان را آزار دهند و تصویری ساختگی از افکار عمومی بسازند. کاربرد ممکن است تصور کند با واکنش طبیعی جامعه روبه‌روست، در حالی که بخشی از موج به‌طور هماهنگ تولید شده است. هدف همیشه متقاعد کردن نیست؛ گاه ایجاد احساس تنهایی، محاصره یا بی‌فایده‌ی مقاومت کافی است.

هنگامی که فرد با صدها پیام مشابه مواجه می‌شود، ممکن است گمان کند دیدگاه او در اقلیت مطلق است، حتی اگر واقعیت چنین نباشد. انسان برای ارزیابی خطر و موقعیت اجتماعی خود به رفتار دیگران نگاه می‌کند. مهندسی تصور اکثریت می‌تواند به همان اندازه خود اکثریت اثرگذار باشد. سکوت افراد نیز این تصویر را تقویت می‌کند؛ هرکس چون دیگری را خاموش می‌بیند، خود نیز از سخن گفتن پرهیز می‌کند و نتیجه، سکوتی جمعی است که هیچ‌کس به تنهایی آن را انتخاب نکرده است.

از سوی دیگر، مخالفان حکومت نیز ممکن است از همان ابزارهای مهندسی توجه استفاده کنند. عنوان‌های اغراق‌آمیز، پیش‌بینی‌های قطعی، تصاویر تکان‌دهنده و حمله‌های شخصی می‌توانند مخاطب بیشتری جلب کنند. انگیزه رقابت رسانه‌ای ممکن است فعالان را وادار کند هر رویداد را نقطه پایان حکومت، هر اختلاف را خیانت و هر عقب‌نشینی را پیروزی نهایی معرفی کنند. این زبان شاید در کوتاه‌مدت هیجان ایجاد کند، اما در بلندمدت اعتماد و توان تحلیل واقع‌بینانه را کاهش می‌دهد.

جامعه‌ای که بارها وعده تحول فوری شنیده و نتیجه‌ای ندیده است، به تدریج نسبت به همه پیام‌ها بدبین می‌شود. مهندسی امید اگر بر واقعیت و برنامه استوار نباشد، می‌تواند همان اندازه مخرب باشد که مهندسی ترس. امید واقعی توان عمل ایجاد می‌کند، اما امید نمایشی تنها توجه را برای مدتی بسیج و سپس آن را خسته‌تر می‌سازد. اپوزیسیون مسئول نباید از همان نقاط ضعف روانی مردم استفاده کند که حکومت و بازار از آنها بهره می‌برند.

مهندسی توجه در سیاست بیش از همه بر دو احساس تکیه دارد: ترس و امید. ترس انسان را به جست‌وجوی امنیت و اطاعت سوق می‌دهد؛ امید او را برای حرکت و تحمل دشواری آماده می‌کند. هر دو ضروری‌اند، اما هر دو قابل دستکاری‌اند. قدرت می‌تواند خطری واقعی را بزرگ‌تر از اندازه نشان دهد یا خطری ساختگی ایجاد کند. رهبر سیاسی نیز می‌تواند آینده‌ای بسیار درخشان وعده دهد، بی‌آنکه مسیر معتبری برای رسیدن به آن ارائه کند.

ترس میدان توجه را تنگ می‌کند. انسان هراسان کمتر به گزینه‌های پیچیده می‌اندیشد و بیشتر در جست‌وجوی پاسخ روشن و فوری است. او ممکن است آزادی را در برابر وعده امنیت واگذار کند، گروهی را بدون بررسی دشمن بداند یا از رهبری قدرتمند اطاعت نماید. به همین دلیل، حکومت‌های اقتدارگرا همواره به دشمن نیاز دارند. دشمن، بحران را دائمی و پرسش‌گری را خطرناک جلوه می‌دهد. در فضای اضطرابی، حکومت از شهروند نمی‌خواهد عملکرد را ارزیابی کند؛ از او می‌خواهد جبهه خود را انتخاب کند.

امید نیز می‌تواند توجه را از واقعیت جدا کند. وعده بازگشت شکوه گذشته، حل سریع همه مشکلات یا ظهور نجات‌دهنده‌ای استثنایی، پیچیدگی ساختن آینده را پنهان می‌کند. جامعه به جای نهاد، قانون، آموزش و همکاری، توجه خود را به چهره‌ای واحد می‌سپارد. امیدی که به فرد وابسته باشد، با رفتن یا شکست او فرو می‌ریزد؛ امیدی که بر ظرفیت جامعه و ساختارهای پایدار بنا شود، می‌تواند از فراز و فرود رهبران عبور کند.

خشم سومین نیروی بزرگ مهندسی توجه است. خشم تمرکز می‌آفریند، انرژی ایجاد می‌کند و بی‌عدالتی را به عمل سیاسی پیوند می‌دهد. بدون خشم اخلاقی، بسیاری از جنبش‌های آزادی‌خواهانه آغاز نمی‌شدند. اما خشم اگر دائماً تحریک و بدون مسیر سازنده رها شود، می‌تواند به اعتیاد عاطفی تبدیل گردد. فرد برای احساس قدرت یا تعلق، به موضوعات خشم‌آور بازی‌گردد. رسانه و فعال سیاسی می‌آموزند که هرچه زیان‌تندتر باشد، واکنش بیشتر خواهد بود.

خشم مداوم پیچیدگی را تحمل نمی‌کند. جهان به خوب و بد، خائن و قهرمان، ما و آنان تقسیم می‌شود. خطای فرد هم‌فکر توجیه و خطای مخالف بزرگ‌نمایی می‌گردد. در چنین فضایی، تغییر نظر نشانه ضعف و گفت‌وگو با مخالف خیانت تلقی می‌شود. الگوریتم نیز با دیدن واکنش‌های فراوان، همان محتوا را بیشتر توزیع می‌کند. نتیجه، چرخه‌ای است که در آن خشم توجه تولید می‌کند و توجه بیشتر، محتوای خشم‌آور بیشتری به وجود می‌آورد.

این چرخه می‌تواند جامعه را از اقدام مؤثر دور کند. فرد ساعت‌ها به خبر، بحث و محکوم کردن می‌پردازد و احساس می‌کند مشارکت سیاسی داشته است، اما هیچ سازمان، رابطه یا برنامه‌ای ساخته نمی‌شود. خشم در صفحه مصرف می‌شود و سامانه از آن درآمد کسب می‌کند. حکومت نیز ممکن است از پراکندگی مخالفان و نزاع‌های درونی آنان بهره‌برد. انرژی‌ای که می‌توانست به همکاری تبدیل شود، در واکنش‌های کوتاه و فراموش‌شونده تخلیه می‌گردد.

مهندسی توجه همچنین از تکرار استفاده می‌کند. جمله‌ای که بارها شنیده می‌شود، آشناتر و در نتیجه برای ذهن قابل قبول‌تر به نظر می‌رسد. آشنایی به معنای حقیقت نیست، اما ذهن اغلب پردازش آسان‌تر را با اعتبار بیشتر اشتباه می‌گیرد. شعارهای سیاسی به همین دلیل کوتاه، آهنگین و تکرارشونده‌اند. آنها برای توضیح واقعیت ساخته نشده‌اند؛ برای ماندن در حافظه و فعال شدن در لحظه تصمیم طراحی شده‌اند.

تکرار می‌تواند واژه‌ای را از معنای اولیه خالی و معنایی تازه به آن بدهد. حکومت ممکن است سرکوب را امنیت، تبعیض را ارزش، سانسور را حفاظت و دخالت خارجی را دفاع پیشگیرانه بنامد. اگر این واژه‌ها به اندازه کافی تکرار شوند، حتی مخالفان نیز ممکن است ناخواسته از همان زبان استفاده کنند. در آن لحظه، حکومت تنها گفت‌وگو را کنترل نکرده است؛ چارچوب اندیشیدن درباره موضوع را نیز تعیین کرده است.

از همین رو، مقاومت در برابر مهندسی توجه نیازمند بازپس‌گیری زبان است. جامعه باید بتواند تجربه‌های خود را با واژه‌های خود نام‌گذاری کند. زنی که با اجبار پوشش روبه‌روست، نباید ناچار باشد مسئله را در چارچوب «بدحجابی» حکومت توضیح دهد؛ موضوع اصلی حق انتخاب و مالکیت بر بدن است. شهروندی که به فساد اعتراض دارد، نباید در چارچوب «سیاه‌نمایی» پاسخ دهد؛ مسئله، پاسخ‌گویی قدرت است. تغییر واژه، گاه نخستین گام تغییر میدان توجه است.

حافظه کوتاه رسانه‌ای نیز بخشی از مهندسی توجه است. جریان دائمی خبر فرصت نمی‌دهد یک موضوع برای مدت کافی در مرکز بماند. هر بحران، بحران پیشین را کنار می‌زند. قدرت می‌تواند بر این فراموشی حساب کند. وعده‌ای داده می‌شود، رسوایی‌ای آشکار می‌گردد، چند روز بحث ادامه می‌یابد و سپس حادثه‌ای دیگر جای آن را می‌گیرد. بدون ثبت، پیگیری و بازگشت آگاهانه، توجه عمومی توان تبدیل شدن به پاسخ‌گویی را از دست می‌دهد.

خبر فوری از نظر روانی احساس مشارکت ایجاد می‌کند. فرد می‌خواهد بداند همین اکنون چه رخ داده است، اما دانستن نخستین خبر معمولاً برای فهم کافی نیست. اطلاعات اولیه ناقص، متناقض و گاه نادرست‌اند. با این حال، رقابت رسانه‌ای همه را به سرعت وادار می‌کند. تحلیل پیش از تثبیت واقعیت آغاز می‌شود و موضع‌گیری پیش از شناخت شکل می‌گیرد. وقتی اطلاعات دقیق‌تر می‌رسد، توجه عمومی ممکن است به موضوع دیگری منتقل شده باشد.

این ساختار به کسانی پاداش می‌دهد که سریع‌تر و قطعی‌تر سخن می‌گویند، نه کسانی که دقیق‌ترند. کارشناس محتاط ممکن است بگوید هنوز داده کافی وجود ندارد؛ چهره رسانه‌ای قطعی‌ترین روایت را ارائه می‌کند و توجه را به دست می‌آورد. اگر بعداً اشتباه بودن سخن روشن شود، هزینه چندانی پرداخت نمی‌کند، زیرا چرخه خبر از آن گذشته است. به این ترتیب، بازار توجه اعتماد به نفس نمایشی را بر فروتنی دانشی ترجیح می‌دهد.

یکی از پیامدهای عمیق این وضعیت، فرسایش رابطه انسان با حقیقت است. حقیقت به فرایند، زمان و امکان اصلاح نیاز دارد. باید شواهد گردآوری، ادعاها مقایسه و فرضیه‌ها بازنگری شوند. اما محیط توجه سریع، پاسخ فوری می‌خواهد. انسان پیش از آنکه بداند، باید واکنش نشان دهد. هویت سیاسی و اجتماعی او نیز ممکن است به همان واکنش گره بخورد، به گونه‌ای که تغییر نظر بعدی برایش دشوار شود.

وقتی باور به هویت تبدیل شود، اطلاعات مخالف تنها یک داده تازه نیست؛ تهدیدی علیه تعلق فرد است. مهندسی توجه سیاسی از این پیوند بهره می‌برد. پیام‌ها نه صرفاً درباره سیاست، بلکه درباره اینکه «تو چه کسی هستی» ساخته می‌شوند. اگر از این رهبر حمایت کنی، میهن‌پرست، مؤمن، پیشرو یا آزادی‌خواهی؛ اگر مخالفت کنی، به گروه مقابل تعلق داری. در چنین فضایی، ارزیابی مستقل دشوار می‌شود، زیرا هر پرسش ممکن است به معنای خروج از جمع تلقی گردد.

تعلق اجتماعی نیازی واقعی و انسانی است. مشکل آن نیست که انسان عضو گروهی باشد؛ مشکل زمانی آغاز می‌شود که گروه حق دیدن، شنیدن و پرسیدن او را محدود کند. گروه‌هایی که حاکمیت بر توجه اعضای خود را به رسمیت نمی‌شناسند، از وفاداری به اطاعت می‌رسند. آنان منابع خبری، واژگان مجاز، دشمنان و موضوعات مهم را تعیین می‌کنند. فرد ممکن است آزادی خود را با رضایت واگذار کند، زیرا امنیت تعلق را در برابر دشواری استقلال ترجیح می‌دهد.

مهندسی توجه در روابط شخصی نیز حضور دارد. افراد می‌توانند با سکوت، تهدید به ترک، ایجاد حس گناه یا تغییر مداوم فضای عاطفی، توجه دیگری را کنترل کنند. رابطه‌ای ناسالم ممکن است چنان ذهن فرد را اشغال کند که بخش بزرگی از انرژی او صرف پیش‌بینی واکنش، آرام کردن دیگری یا جلوگیری از درگیری شود. در این حالت، تصرف توجه بدون فناوری و رسانه رخ داده است. انسان می‌تواند به زندانی تبدیل شود که دیوارهای آن از نگرانی عاطفی ساخته شده‌اند.

محیط کار نیز می‌تواند توجه را مهندسی کند. جلسه‌های مکرر، پیام‌های فوری، گزارش‌های بی‌پایان و تغییر دائمی اولویت‌ها کارکنان را در حالت واکنشی نگه می‌دارند. سازمان ممکن است مشغول و فعال به نظر برسد، اما فرصت اندیشیدن عمیق از میان برود. مدیران گاه به دلیل نیاز به احساس کنترل، درخواست‌های پیاپی تولید می‌کنند و ناخواسته ظرفیت تمرکز سازمان را کاهش می‌دهند. هر درخواست کوچک ممکن است منطقی باشد، اما مجموع آنها معماری‌ای می‌سازد که در آن هیچ‌کس نمی‌تواند کار اصلی را با آرامش انجام دهد.

رهبر سازمان با توجه خود توجه دیگران را نیز شکل می‌دهد. اگر مدیر هر هفته اولویتی تازه اعلام کند، کارکنان می‌آموزند که هیچ برنامه‌ای ماندگار نیست. اگر تنها به بحران‌ها واکنش نشان دهد، افراد برای دیده شدن بحران تولید یا بزرگ‌نمایی می‌کنند. اگر فقط خطا را ببیند و پیشرفت را نادیده بگیرد، توجه سازمان به دفاع از خود و پنهان کردن مشکل معطوف می‌شود. فرهنگ سازمانی تا حد زیادی بازتاب آن چیزی است که رهبری می‌بیند، می‌سجد و درباره آن پرسش می‌کند.

مهندسی توجه در مصرف نیز سابقه‌ای طولانی دارد. فروشگاه‌ها کالاهای خاص را در مسیر نگاه قرار می‌دهند، موسیقی و نور را برای افزایش ماندن تنظیم می‌کنند و محصولات کوچک را در محل انتظار می‌گذارند تا تصمیم ناگهانی آسان‌تر شود. تبلیغات کمبود، منزلت، زیبایی، جوانی یا امنیت را به کالا پیوند می‌زنند. محصول تنها شیئی برای استفاده نیست؛ وعده تبدیل شدن به انسانی دیگر است.

فناوری دیجیتال این روش‌ها را شخصی‌تر کرده است. تبلیغ براساس رفتار فرد تغییر می‌کند و می‌تواند در زمانی ظاهر شود که احتمال اثرگذاری بیشتر است. کسی که درباره بیماری، مهاجرت، مشکلات مالی یا رابطه جست‌وجو کرده، ممکن است در لحظه‌ای آسیب‌پذیر با پیام‌هایی روبه‌رو شود که دقیقاً همان نگرانی را هدف گرفته‌اند. مرز میان پاسخ به نیاز و بهره‌برداری از آسیب‌پذیری در اینجا باریک می‌شود.

هوش مصنوعی این توان را گسترش خواهد داد. سامانه‌ها می‌توانند نه فقط علایق، بلکه لحن، حالت عاطفی و زمان مناسب برای مداخله را بهتر تشخیص دهند. محتوا ممکن است در لحظه برای هر فرد تولید شود؛ عنوان، تصویر، صدا و استدلال براساس ویژگی‌های احتمالی او تغییر کند. تبلیغ عمومی جای خود را به پیامی می‌دهد که برای ذهن یک فرد خاص طراحی شده است. در چنین شرایطی، انسان دیگر نمی‌تواند به آسانی پیام دریافتی خود را با تجربه دیگران مقایسه کند.

این شخصی‌سازی می‌تواند خدمات ارزشمندی ایجاد کند. آموزش می‌تواند با سرعت و نیاز شاگرد هماهنگ شود، درمان روانی می‌تواند حمایت مناسب‌تری ارائه دهد و اطلاعات پیچیده با زبان قابل فهم برای هر فرد توضیح داده شوند. اما همان توان می‌تواند برای فروش، نفوذ سیاسی و وابستگی نیز به کار رود. فناوری ذات اخلاقی ثابت ندارد؛ جهت آن را هدف، مالکیت، قواعد و ساختار پاداش تعیین می‌کنند.

اگر هوش مصنوعی وظیفه داشته باشد زمان حضور را افزایش دهد، می‌تواند به تدریج بهترین راه‌های جلب هر فرد را کشف کند. ممکن است بداند چه نوع ترس، شوخی، خشم یا تحسینی او را نگه می‌دارد. انسان در برابر سامانه‌ای قرار می‌گیرد که با میلیون‌ها

آزمایش رفتار خود را اصلاح کرده، در حالی که خود او شاید حتی از اثرگذاری آن آگاه نباشد. این رابطه از نظر توان شناختی نامتقارن است: سامانه داده‌های فراوانی درباره فرد دارد، اما فرد دانش اندکی درباره سازوکار سامانه در اختیار دارد.

همین نابرابری، مسئله حاکمیت بر توجه را به مسئله حقوق تبدیل می‌کند. آزادی انتخاب تنها زمانی معنا دارد که انسان از شرایط انتخاب تا اندازه معقولی آگاه باشد. اگر محیط نقاط ضعف او را پنهانی شناسایی و فعال کند، رضایت ظاهری ممکن است برای اثبات آزادی کافی نباشد. همان‌گونه که جامعه در معاملات مالی، پزشکی و حقوقی از طرف ضعیف‌تر حمایت می‌کند، شاید در آینده ناچار شود از انسان در برابر سامانه‌هایی که توان بی‌سابقه‌ای برای پیش‌بینی و هدایت او دارند حمایت کند.

اما قانون به تنهایی کافی نخواهد بود. مهندسی توجه در همه‌جا حضور دارد و نمی‌توان هر رنگ، اعلان یا پیشنهاد را با مقررات کنترل کرد. انسان به توانایی تشخیص و مقاومت نیاز دارد. این توانایی با آگاهی از لحظه‌ای آغاز می‌شود که توجه از مسیر خود خارج می‌گردد. فرد باید بتواند مکث کند و بپرسد: چرا اکنون به این موضوع نگاه می‌کنم؟ آیا خودم آن را انتخاب کردم؟ چه احساسی مرا به سوی آن کشاند؟ پس از این توجه، چه چیزی به دست می‌آورم و چه چیزی را کنار می‌گذارم؟

این پرسش‌ها ساده‌اند، اما میان محرک و واکنش فاصله ایجاد می‌کنند. مهندسی توجه زمانی بیشترین قدرت را دارد که رفتار سریع و خودکار باشد. مکث، فرایند را از ناخودآگاه به آگاهی می‌آورد. انسان شاید همچنان تصمیم بگیرد پیام را بخواند یا ویدئو را ببیند، اما انتخاب او دیگر کاملاً پنهان شکل نگرفته است. حاکمیت همیشه به معنای مخالفت نیست؛ گاه به معنای آن است که فرد بداند چرا موافقت می‌کند.

ایجاد نقطه پایان نیز از ابزارهای بازپس‌گیری توجه است. بسیاری از محیط‌های دیجیتال پایان طبیعی ندارند، بنابراین انسان باید پایان را خود بسازد. ممکن است پیش از ورود هدفی مشخص کند، زمان یا تعداد معینی را در نظر بگیرد یا پس از انجام کار از سامانه خارج شود. هدف از این کار تبدیل استفاده بی‌پایان به کنشی دارای آغاز و پایان است. ابزار باید پس از خدمت، فرد را به زندگی بازگرداند.

خاموش کردن برخی اعلان‌ها، دور کردن ابزار از فضای خواب و گفت‌وگو و اختصاص زمان‌هایی برای مطالعه یا کار بدون وقفه، اقدامات کوچکی‌اند، اما معنای آنها فراتر از مدیریت زمان است. این اقدامات بازتعریف حق ورود به ذهن‌اند. فرد تصمیم می‌گیرد همه پیام‌ها فوریت ندارند و هر سامانه‌ای اجازه ندارد در هر لحظه او را فراخواند. او میان دسترس‌پذیری و تسلیم تفاوت می‌گذارد. با این حال، نباید مسئولیت را فقط بر دوش فرد گذاشت. کودکی که در محیطی طراحی‌شده برای وابستگی رشد می‌کند، نمی‌تواند به تنهایی با شرکت‌هایی بزرگ و دانش رفتاری گسترده مقابله کند. کارمندی که سازمان از او پاسخ دائمی می‌خواهد، با خاموش کردن اعلان ممکن است شغل خود را به خطر اندازد. شهروندی که تنها راه دسترسی به خدمات یا گفت‌وگوی عمومی از پلتفرمی خاص می‌گذرد، انتخابی کاملاً آزاد ندارد. حاکمیت بر توجه نیازمند تغییر در خانواده، آموزش، سازمان، قانون و طراحی فناوری است.

اصل اخلاقی طراحی باید از «چگونه کاربر را بیشتر نگه داریم؟» به «چگونه به او کمک کنیم هدف خود را بهتر انجام دهد؟» تغییر کند. سامانه‌ای که واقعاً در خدمت انسان است، موفقیت را تنها با زمان حضور نمی‌سنجد. گاه بهترین نتیجه آن است که کاربر سریع‌تر کارش را انجام دهد و خارج شود. ابزار مسیریابی خوب نمی‌خواهد فرد ساعت‌ها در نقشه بماند؛ او را به مقصد می‌رساند.

برنامه بانکی خوب، انتقال پول را آسان می کند و نیاز ندارد کاربر بی هدف در آن حرکت کند. این منطق می تواند به دیگر حوزه ها نیز گسترش یابد.

شفافیت الگوریتمی نیز بخشی از راه حل است، هرچند توضیح کامل کد برای عموم کافی نخواهد بود. کاربر باید به زبان روشن بداند چرا مطلبی را می بیند، چه عواملی در پیشنهاد آن نقش داشته اند و چگونه می تواند ترتیب یا منبع محتوا را تغییر دهد. او باید بتواند میان جریان شخصی سازی شده، ترتیب زمانی و منابع انتخاب شده خود تفاوت بگذارد. حق انتخاب بدون امکان تغییر تنظیمات واقعی، به نمایش آزادی تبدیل می شود.

جامعه همچنین به فضاهایی نیاز دارد که منطق بازار توجه بر آنها حاکم نباشد. کتابخانه، مدرسه، دانشگاه، رسانه عمومی، پارک، موزه و گفت و گوی حضوری می توانند محیط هایی برای توجه آرام تر فراهم آورند. اگر همه عرصه های زندگی تابع تبلیغ، سرعت و واکنش شوند، انسان جایی برای تمرین شکل دیگری از حضور نخواهد داشت. حاکمیت فردی بدون زیرساخت فرهنگی به دشواری دوام می آورد.

هنر و ادبیات در این میان نقشی اساسی دارند. اثر هنری عمیق، توجه را نمی ربايد تا آن را مصرف کند؛ آن را دگرگون می سازد. شعر می تواند انسان را وادار کند بر یک واژه مکث کند، موسیقی او را از زمان روزمره بیرون ببرد و رمان امکان زندگی کردن در تجربه دیگری را فراهم آورد. هنر تمرینی برای دیدن بیشتر در چیزهای کمتر است، در حالی که بازار توجه اغلب چیزهای بیشتر را با دیدنی کمتر عرضه می کند.

طبیعت نیز شکلی متفاوت از توجه طلب می کند. درخت، آسمان و رودخانه اعلان نمی فرستند و برای حفظ نگاه انسان رقابت نمی کنند. حضور در طبیعت می تواند ذهن را از حالت واکنش مداوم خارج سازد و به توجهی بازتر و آرام تر برگرداند. این تجربه به معنای نفی فناوری نیست؛ یادآوری این است که همه محیط ها نباید برای تحریک ساخته شده باشند.

گفت و گوی واقعی نیز مقاومت در برابر مهندسی پراکندگی است. هنگامی که دو انسان بدون بررسی مداوم صفحه به یکدیگر گوش می دهند، اعلام می کنند که حضور دیگری از جریان بی پایان پیام ها مهم تر است. این عمل کوچک، نوعی بازپس گیری حاکمیت است. توجه کامل هدیه ای است که ارزش آن در جهان پراکنده بیشتر شده است.

در سطح ملی، بازپس گیری توجه مستلزم ساختن دستور کاری مستقل است. ملت نمی تواند اجازه دهد حکومت، رسانه یا موج های شبکه ای هر روز موضوع اصلی آن را تعیین کنند. جامعه باید بتواند در کنار پاسخ به رویدادهای فوری، چند پرسش بنیادی را برای سال ها در مرکز نگه دارد: چه نظامی آزادی و حاکمیت قانون را تضمین می کند؟ چگونه می توان آموزش، اقتصاد، محیط زیست و اعتماد عمومی را بازسازی کرد؟ جایگاه فرد، دین، دولت و ملت در ایران آینده چیست؟ این پرسش ها با یک موج خبری حل نمی شوند؛ به توجه پایدار و سازمان یافته نیاز دارند.

اپوزیسیون ایران نیز باید مهندسی توجه را نه فقط در عملکرد حکومت، بلکه در رفتار خود بررسی کند. آیا هر اختلاف داخلی شایسته تبدیل شدن به بحران عمومی است؟ آیا پاسخ دادن به هر ادعا و توهین، به برجسته شدن همان ادعا کمک نمی کند؟ آیا

تمرکز بیش از اندازه بر چهره‌ها، برنامه‌ها و نهادها را به حاشیه نمی‌راند؟ آیا تولید مداوم هیجان جای سازمان‌دهی را نگرفته است؟ این پرسش‌ها برای خاموش کردن اختلاف نیستند؛ برای حفظ سرمایه محدود توجه سیاسی‌اند.

حکومت از جامعه‌ای واکنشی سود می‌برد. هرچه مخالفان بیشتر براساس اقدامات روزانه حکومت حرکت کنند، حکومت توان بیشتری برای تعیین میدان دارد. جامعه آزاد آینده باید از امروز تمرین کند که دستور کار خود را بسازد. این دستور کار باید از زندگی مردم، حقوق فردی، منافع ملی و برنامه‌های قابل اجرا سرچشمه گیرد. مخالفت با استبداد ضروری است، اما آزادی تنها نفی استبداد نیست؛ ساختن نظامی است که فردا جای آن را بگیرد.

مهندسی توجه نشان می‌دهد که قدرت همیشه با زور آشکار وارد نمی‌شود. گاه انتخاب‌ها را حذف نمی‌کند؛ آنها را چنان می‌چیند که یکی محتمل‌تر شود. گاه حقیقت را ممنوع نمی‌سازد؛ آن را زیر انبوهی از صداها پنهان می‌کند. گاه انسان را وادار به اطاعت نمی‌کند؛ محیطی می‌سازد که رفتار مطلوب به عادت تبدیل شود. و گاه آزادی را از میان نمی‌برد؛ آن را چنان سطحی می‌کند که فرد احساس انتخاب داشته باشد، در حالی که مسیر توجه او پیش‌تر طراحی شده است.

از همین رو، حاکمیت بر توجه به معنای یافتن یک فضای کاملاً خالص و بدون اثرگذاری نیست. چنین فضایی وجود ندارد. انسان همیشه از زبان، فرهنگ، خانواده، تجربه و محیط تأثیر می‌پذیرد. استقلال کامل ذهن افسانه‌ای دست‌نیافتنی است. آنچه ممکن و ضروری است، افزایش آگاهی، تنوع منابع، امکان خروج، حق اعتراض و توان بازنگری در انتخاب‌هاست. حاکمیت به معنای نبود تأثیر نیست؛ به معنای آن است که هیچ قدرتی حق تأثیرگذاری پنهان، نامحدود و بی‌پاسخ‌گویی نداشته باشد.

انسان آزاد کسی نیست که هیچ‌کس بر او اثر نمی‌گذارد. چنین انسانی نه می‌آموزد، نه دوست می‌دارد و نه عضو جامعه می‌شود. انسان آزاد کسی است که می‌تواند اثرها را ببیند، آنها را بسنجد، برخی را بپذیرد و برخی را رد کند. می‌تواند نظر خود را تغییر دهد، از گروه فاصله بگیرد و در برابر محرکی که برای واکنش سریع طراحی شده مکث کند. آزادی توجه، آزادی انتخاب میان تأثیرهاست.

این فصل از ابزارها و سازوکارهایی سخن گفت که نگاه، احساس و رفتار انسان را هدایت می‌کنند. اعلان‌ها وقفه می‌سازند، پاداش‌های نامنظم عادت ایجاد می‌کنند، اعداد نیاز به تأیید را به رقابت تبدیل می‌سازند، الگوریتم‌ها جهان را براساس احتمال واکنش مرتب می‌کنند، زبان و تصویر چارچوب داوری را شکل می‌دهند و حکومت‌ها با تکرار، آیین، بحران و دشمن، توجه جمعی را در مسیر مطلوب خود نگه می‌دارند. هیچ‌یک از این ابزارها به تنهایی اختیار انسان را به کلی از میان نمی‌برد، اما مجموع آنها می‌تواند محیطی بسازد که در آن انتخاب مستقل دشوارتر شود.

نکته اصلی این نیست که انسان ضعیف یا ناتوان است. برعکس، همین که این سازوکارها برای اثرگذاری بر او به چنین طراحی دقیق و گسترده‌ای نیاز دارند، نشان می‌دهد اراده انسانی همچنان مانعی واقعی است. اما اراده بدون شناخت محیط، دائماً فرسوده می‌شود. فرد نمی‌تواند هر لحظه با نیروی خام تصمیم‌گیری در برابر صدها محرک مقاومت کند. آزادی پایدار نیازمند محیطی است که آن را ممکن و آسان‌تر سازد.

همان‌گونه که معماری شهر می‌تواند حرکت را ایمن یا خطرناک کند، معماری دیجیتال و سیاسی نیز می‌تواند اندیشه را آزاد یا وابسته سازد. جامعه‌ای که به آزادی توجه اهمیت می‌دهد، تنها از فرد نمی‌خواهد قوی‌تر باشد؛ محیط را نیز مسئول می‌داند. طراحی باید

شفاف، خروج باید آسان، حریم خصوصی باید محترم و استفاده از آسیب‌پذیری‌های روانی باید محدود باشد. آموزش باید توان تمرکز و تحلیل را پرورش دهد و سیاست باید از تبدیل ترس و دروغ به ابزار دائمی قدرت جلوگیری کند.

اما مهندسی توجه تنها برای فروش و کنترل به کار نمی‌رود. همین دانش می‌تواند در خدمت آزادی قرار گیرد. می‌توان محیط‌هایی ساخت که مطالعه را آسان‌تر، گفت‌وگو را عمیق‌تر، اطلاعات معتبر را قابل دسترس‌تر و مشارکت مدنی را معنادارتر کنند. می‌توان الگوریتم‌هایی طراحی کرد که تنوع دیدگاه را افزایش دهند، به کاربر نقطه پایان بدهند و به جای خشم، فهم را پاداش دهند. مسئله کنار گذاشتن مهندسی نیست؛ بازگرداندن هدف انسانی به آن است.

فصل نخست توجه را قلمرو آزادی معرفی کرد. فصل دوم آن را سرمایه‌ای محدود و سازنده آینده دانست. فصل سوم نشان داد که این سرمایه در بازاری گسترده خرید و فروش می‌شود. فصل چهارم اکنون آشکار کرده است که بازار تنها مصرف‌کننده توجه نیست؛ آن را طراحی، تحریک و جهت‌دهی نیز می‌کند. درک این مرحله برای ادامه بحث ضروری است، زیرا قدرت واقعی تنها در داشتن منابع نیست؛ در توانایی شکل دادن به نگاه دیگران است.

فصل آینده به همین قدرت خواهد پرداخت. خواهیم دید که چگونه توجه، پس از گردآوری، به ثروت، اعتبار، نفوذ فرهنگی و قدرت سیاسی تبدیل می‌شود؛ چگونه فرد یا نهادی که میلیون‌ها نگاه را در اختیار دارد، می‌تواند دستور کار عمومی را تغییر دهد؛ و چرا در جهان جدید، شهرت تنها نتیجه قدرت نیست، بلکه خود یکی از سرچشمه‌های آن شده است.

در عصر صنعتی، قدرت در مالکیت ماشین، کارخانه و سرمایه مالی متمرکز بود. در عصر اطلاعات، داده به منبع تازه‌ای تبدیل شد. اما در پشت همه این منابع، عاملی انسانی قرار دارد که به آنها ارزش می‌دهد: نگاه، اعتماد و تمرکز مردم. کسی که بتواند توجه را جمع کند، می‌تواند اندیشه را وارد گفت‌وگو سازد، کالا را بفروشد، هویت بیافریند، دشمن معرفی کند، امید بسازد و جامعه‌ای را به حرکت درآورد.

قدرت از جایی آغاز می‌شود که دیگران به سوی کسی یا چیزی نگاه می‌کنند. اما پرسش آزادی از همان لحظه شکل می‌گیرد: چه کسی تصمیم گرفته است که نگاه ما در آنجا بماند؟