

فصل پنجم

قدرت توجه؛ ثروت و نفوذ در جهان جدید

قدرت همیشه از زور آغاز نمی‌شود. گاه پیش از آنکه فرمانی صادر شود، پیش از آنکه قانونی نوشته شود یا نهادی به اطاعت واداشته شود، نگاه مردم به سوی موضوعی خاص هدایت شده است. کسی که دیده می‌شود، امکان سخن گفتن پیدا می‌کند؛ کسی که سخنش شنیده می‌شود، می‌تواند معنا بسازد؛ و کسی که معنا می‌سازد، بر تصمیم، احساس و رفتار دیگران اثر می‌گذارد. از همین رو، توجه را نباید فقط سرمایه‌ای اقتصادی یا پدیده‌ای روان‌شناختی دانست. توجه، یکی از سرچشمه‌های قدرت است.

در جهان سنتی، قدرت غالباً از جایگاه رسمی سرچشمه می‌گرفت. پادشاه، روحانی، فرمانده، مالک زمین یا رئیس قبیله به سبب مقامی که در ساختار جامعه داشت، دیده و شنیده می‌شد. مردم به او توجه می‌کردند، زیرا قدرت پیشاپیش در اختیارش بود. در جهان جدید، این رابطه تا اندازه‌ای معکوس شده است. امروز ممکن است فردی نخست توجه گسترده به دست آورد و سپس آن توجه را به ثروت، مقام و نفوذ سیاسی تبدیل کند. شهرت دیگر فقط نتیجه قدرت نیست؛ خود می‌تواند قدرت تولید کند.

این دگرگونی را می‌توان در زندگی چهره‌های رسانه‌ای، ورزشکاران، هنرمندان، فعالان اجتماعی و سیاستمداران مشاهده کرد. کسی که میلیون‌ها نفر او را دنبال می‌کنند، حتی اگر هیچ مقام رسمی نداشته باشد، می‌تواند بازار را جابه‌جا کند، روایت سیاسی بسازد، بر رفتار مصرف‌کنندگان اثر بگذارد و گروه بزرگی را به حمایت یا مخالفت فراخواند. او ممکن است تنها با انتشار یک پیام، ارزش اقتصادی برندی را افزایش یا کاهش دهد، موضوعی را وارد گفت‌وگوی عمومی کند یا موجی از فشار اجتماعی پدید آورد. قدرت او از اختیار قانونی سرچشمه نمی‌گیرد؛ از دسترسی به توجه جمعی ناشی می‌شود.

هر شکل قدرت به منبعی نیاز دارد. قدرت نظامی به نیروی سازمان‌یافته، قدرت اقتصادی به سرمایه و مالکیت، قدرت حقوقی به قانون و نهاد و قدرت فکری به اعتبار و توان اقناع وابسته است. قدرت توجه به توانایی وارد شدن به ذهن دیگران و باقی ماندن در آن وابسته است. کسی که بتواند بارها و در لحظه‌های مهم در برابر نگاه مردم ظاهر شود، امکان بیشتری برای شکل دادن به برداشت آنان خواهد داشت. تکرار حضور، حتی پیش از اثبات شایستگی یا حقیقت، نوعی آشنایی ایجاد می‌کند؛ و آشنایی اغلب با اعتماد، اهمیت یا مشروعیت اشتباه گرفته می‌شود.

از همین‌جا، دیده شدن به امتیازی سیاسی و اجتماعی تبدیل می‌شود. فرد یا نهادی که دیده نمی‌شود، هر اندازه اندیشه، برنامه یا تجربه ارزشمند داشته باشد، در رقابت عمومی حضور مؤثری ندارد. در مقابل، کسی که پیوسته دیده می‌شود، حتی اگر سخنش کم‌مایه یا نادرست باشد، می‌تواند خود را به موضوعی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کند. او در حافظه عمومی جای می‌گیرد و دیگران ناچار می‌شوند نسبت خود را با او تعریف کنند. بدین ترتیب، توجه نه تنها امکان اثرگذاری مستقیم، بلکه قدرت تعیین میدان گفت‌وگو را نیز فراهم می‌آورد.

قدرت واقعی گاه در پاسخ دادن به پرسش‌ها نیست؛ در تعیین خود پرسش‌هاست. اگر فرد یا نهادی بتواند جامعه را وادار کند درباره موضوعاتی که او برگزیده است بحث کند، بخشی از قدرت را به دست آورده، حتی اگر همه با پاسخ‌های او موافق نباشند. سیاستمداری که هر روز موضوع تازه‌ای را وارد فضای عمومی می‌کند، مخالفان را نیز وادار می‌سازد در زمین او بازی کنند. رسانه‌ای

که تصمیم می‌گیرد کدام رویداد در صدر باشد، نه فقط خبر را منتقل می‌کند، بلکه سلسله‌مراتب اهمیت می‌سازد. قدرت توجه از همین توانایی برای تعیین دستور کار سرچشمه می‌گیرد.

دستور کار عمومی مجموعه موضوعاتی است که جامعه در یک دوره معین مهم می‌داند. هزاران مسئله هم‌زمان وجود دارند، اما تنها تعداد اندکی وارد مرکز گفت‌وگو می‌شوند. چه کسی تعیین می‌کند کدام مسئله فوریت دارد؟ چرا برخی مشکلات سال‌ها نادیده می‌مانند، اما رویدادی کوچک ناگهان همه فضا را اشغال می‌کند؟ پاسخ همیشه در میزان واقعی اهمیت نهفته نیست. ساختارهای رسانه‌ای، قدرت سیاسی، امکانات مالی، شهرت افراد و قابلیت عاطفی موضوع در این انتخاب نقش دارند. هرکس سهم بیشتری از توجه عمومی در اختیار داشته باشد، توان بیشتری برای تغییر دستور کار خواهد داشت.

این توانایی می‌تواند سازنده باشد. یک پژوهشگر، هنرمند یا فعال اجتماعی ممکن است توجه عمومی را به مسئله‌ای فراموش‌شده جلب کند و زمینه اصلاح را فراهم آورد. بسیاری از پیشرفت‌های اخلاقی و اجتماعی زمانی آغاز شده‌اند که رنج یا حقی نادیده‌گرفته‌شده وارد میدان توجه شده است. خشونت خانگی، تبعیض، تخریب محیط زیست یا حقوق گروه‌های به حاشیه رانده‌شده، در دوره‌هایی از تاریخ وجود داشته‌اند، اما تا زمانی که در مرکز نگاه عمومی قرار نگرفته‌اند، تغییر گسترده‌ای نیز رخ نداده است. توجه می‌تواند دیوار سکوت را بشکند.

اما همان قدرت می‌تواند برای پنهان کردن و جابه‌جایی واقعیت نیز به کار رود. حکومت یا شرکت قدرتمند ممکن است با برجسته کردن مسئله‌ای فرعی، نگاه مردم را از موضوعی زیان‌بار دور کند. چهره‌ای سیاسی می‌تواند با سخنی جنجالی، بحث درباره شکست عملکرد خود را به نزاعی تازه تبدیل کند. رسانه ممکن است برای حفظ مخاطب، حادثه‌ای هیجان‌انگیز را بر مسئله‌ای بنیادی ترجیح دهد. در چنین شرایطی، قدرت توجه نه حقیقت را آشکار، بلکه آن را زیر نورهای جهت‌دار پنهان می‌کند.

نور همیشه به معنای دیدن کامل نیست. وقتی نور شدیدی بر بخشی از صحنه تابیده شود، بخش‌های دیگر تاریک‌تر به نظر می‌رسند. قدرت توجه نیز چنین عمل می‌کند. آنچه به شدت برجسته می‌شود، زمینه و موضوعات پیرامون را از دید خارج می‌کند. جامعه ممکن است هفته‌ها درباره یک جمله، تصویر یا رفتار فردی بحث کند، در حالی که تصمیمی مهم در حوزه اقتصاد، امنیت یا حقوق شهروندی بدون توجه کافی اجرا می‌شود. کنترل سیاسی همیشه به معنای حذف خبر نیست؛ گاه به معنای اشغال فضای ذهنی با موضوعی دیگر است.

از این منظر، توجه و حواس‌پرتی دو روی یک سکه‌اند. کسی که می‌تواند توجه جامعه را به موضوعی جلب کند، هم‌زمان می‌تواند آن را از موضوعی دیگر دور سازد. حواس‌پرتی سیاسی ممکن است تصادفی باشد، اما می‌تواند آگاهانه نیز طراحی شود. ایجاد بحران‌های پی‌درپی، سخنان تحریک‌آمیز، دشمن‌سازی یا تولید نزاع فرهنگی می‌تواند جامعه را در حالت واکنش دائمی نگه دارد. در چنین وضعیتی، شهروندان انرژی زیادی صرف بحث می‌کنند، اما فرصت کمتری برای ارزیابی آرام ساختار قدرت دارند.

قدرت توجه تنها بر آنچه دیده می‌شود اثر نمی‌گذارد؛ بر آنچه واقعی تلقی می‌شود نیز اثر دارد. انسان‌ها برای فهم جهان به تجربه مستقیم محدود نیستند. بخش بزرگی از شناخت آنان از طریق رسانه، روایت و گفته دیگران شکل می‌گیرد. اگر موضوعی دائماً

تکرار شود، بزرگ و فراگیر به نظر می‌رسد؛ اگر مسئله‌ای هرگز دیده نشود، ممکن است حتی وجود آن انکار گردد. رسانه و قدرت سیاسی از این راه نه فقط تصویر واقعیت، بلکه احساس اندازه و اهمیت آن را می‌سازند.

برای مثال، اگر رسانه‌ای هر روز جرمی خاص را برجسته کند، مردم ممکن است تصور کنند آن جرم به سرعت در حال گسترش است، حتی اگر آمار چنین چیزی را نشان ندهد. اگر حکومت دائماً از تهدید خارجی سخن بگوید، جامعه ممکن است امنیت را مسئله اصلی بداند، هرچند مشکلات اقتصادی یا زیست‌محیطی اثر مستقیم‌تری بر زندگی داشته باشند. اگر چهره‌ای سیاسی به طور مداوم در صفحه‌ها حضور داشته باشد، ممکن است از نظر عمومی مهم‌تر از کسانی تلقی شود که مسئولیت، تخصص یا حمایت واقعی بیشتری دارند.

توجه قدرت ادراک اندازه را تغییر می‌دهد. آنچه بزرگ دیده می‌شود، الزاماً بزرگ‌تر نیست؛ ممکن است فقط نزدیک‌تر و پرنورتر باشد. این تفاوت برای سیاست، بازار و فرهنگ اهمیت بنیادین دارد. انسان بر اساس واقعیت خام تصمیم نمی‌گیرد؛ بر اساس تصویری از واقعیت تصمیم می‌گیرد که در ذهن او شکل گرفته است. هرکس در ساختن این تصویر سهم بیشتری داشته باشد، بر تصمیم‌های بعدی نیز اثر بیشتری خواهد گذاشت.

قدرت توجه به اعتبار نیز تبدیل می‌شود. اعتبار نوعی باور جمعی است که می‌گوید سخن یا حضور فرد ارزش توجه دارد. این باور می‌تواند بر پایه دانش، تجربه، صداقت و عملکرد شکل گرفته باشد، اما گاه دیده شدن خود به اعتبار تبدیل می‌شود. رسانه فردی را دعوت می‌کند، زیرا شناخته شده است؛ او شناخته شده‌تر می‌شود، زیرا رسانه دعوتش کرده است. کتاب او بیشتر فروخته می‌شود، چون مشهور است؛ و شهرتش بیشتر می‌شود، چون کتابش پرفروش شده است. چرخه توجه و اعتبار یکدیگر را تقویت می‌کنند.

این چرخه می‌تواند نابرابری را افزایش دهد. کسانی که در آغاز به توجه بیشتری دسترسی دارند، فرصت‌های تازه‌ای برای افزایش همان توجه پیدا می‌کنند. یک نویسنده شناخته شده آسان‌تر منتشر می‌شود، سیاستمدار مشهور آسان‌تر پوشش رسانه‌ای می‌گیرد و شرکت بزرگ‌تر می‌تواند تبلیغات بیشتری بخرد. در مقابل، فرد یا گروهی که خارج از مرکز توجه قرار دارد، برای ورود باید هزینه‌ای بسیار بیشتر بپردازد. به این ترتیب، بازار توجه همانند بازار سرمایه می‌تواند به تمرکز منجر شود.

تمرکز توجه همیشه نتیجه شایستگی بیشتر نیست. شبکه‌های ارتباطی، ثروت، موقعیت جغرافیایی، زبان، ظاهر، دسترسی به رسانه و سازگاری با سلیقه روز در آن نقش دارند. برخی افراد به سبب جایگاه اجتماعی خود از آغاز بلندگوهای بزرگ‌تری در اختیار دارند. برخی گروه‌ها باید نخست ثابت کنند که رنج یا تجربه‌شان شایسته شنیده شدن است. در نتیجه، عدالت در عصر توجه تنها به حق سخن گفتن محدود نمی‌شود؛ به امکان شنیده شدن نیز مربوط است.

ممکن است جامعه‌ای از نظر قانونی آزادی بیان داشته باشد، اما فرصت توجه به شدت نابرابر توزیع شده باشد. همه حق دارند سخن بگویند، اما صدای کسانی که منابع مالی، شبکه رسانه‌ای و شهرت دارند بسیار دورتر می‌رود. از این رو، آزادی بیان بدون تنوع و دسترسی به توجه عمومی می‌تواند صوری باقی بماند. مسئله آن نیست که همه افراد باید سهمی کاملاً مساوی از توجه داشته باشند؛ چنین چیزی نه ممکن است و نه مطلوب. مسئله آن است که انحصار توجه نباید مانع حضور اندیشه، تجربه و نقد تازه شود.

در عرصه اقتصادی، توجه مستقیم به پول تبدیل می‌شود. شرکتی که نگاه مردم را در اختیار دارد، می‌تواند کالا، خدمات و تبلیغات بفروشد. رسانه‌ای با مخاطبان فراوان ارزش اقتصادی بیشتری پیدا می‌کند؛ چهره‌ای مشهور می‌تواند نام خود را به محصول پیوند دهد؛ و پلتفرمی با کاربران فعال، سرمایه‌گذاران بیشتری جذب می‌کند. در این اقتصاد، توجه مانند جریان انرژی است که از مخاطب به سوی تولیدکننده حرکت و در مسیر به درآمد تبدیل می‌شود.

اما رابطه میان توجه و ثروت یک‌طرفه نیست. ثروت نیز می‌تواند توجه بخرد. تبلیغ، روابط عمومی، حمایت مالی، تولید محتوا، برگزاری رویداد و دسترسی به رسانه، همگی راه‌هایی برای تبدیل پول به دیده شدن‌اند. بنابراین، چرخه‌ای شکل می‌گیرد که در آن ثروت، توجه و توجه، ثروت بیشتری تولید می‌کند. کسی که در آغاز سرمایه بیشتری دارد، آسان‌تر می‌تواند در ذهن جامعه جای بگیرد و سپس همان حضور را به سود اقتصادی تازه تبدیل کند.

این چرخه درباره شرکت‌ها به‌روشنی دیده می‌شود. برندهای بزرگ تنها محصول نمی‌فروشند؛ بخشی از فضای ذهنی انسان را در اختیار می‌گیرند. نام، رنگ، شعار و تصویر آنان بارها تکرار می‌شود تا در لحظه نیاز، نخستین گزینه‌ای باشند که به ذهن می‌رسد. قدرت برند دقیقاً در همین جایگاه ذهنی است. مصرف‌کننده ممکن است پیش از مقایسه واقعی کیفیت، به چیزی اعتماد کند که آشناتر است. توجه انباشته‌شده به کاهش تردید و افزایش فروش می‌انجامد.

برندها می‌کوشند از کالا فراتر روند و به هویت تبدیل شوند. خرید یک محصول ممکن است به معنای تعلق به سبک زندگی، طبقه اجتماعی، ارزش یا گروهی خاص معرفی شود. در اینجا شرکت تنها توجه به محصول را نمی‌خواهد؛ می‌خواهد در تعریف فرد از خویشتن حضور یابد. مصرف‌کننده با انتخاب برند به دیگران و خود می‌گوید چه کسی است یا می‌خواهد چه کسی باشد. قدرت اقتصادی با قدرت نمادین در هم می‌آمیزد.

این فرایند در سیاست نیز رخ می‌دهد. رهبر سیاسی به برند تبدیل می‌شود؛ نام، چهره، شعار و رفتار او مجموعه‌ای از احساسات و معانی را فعال می‌کنند. طرفداران ممکن است حمایت از او را بخشی از هویت خود بدانند و مخالفان نیز هویتشان را در مقابله با او تعریف کنند. در هر دو حالت، رهبر سهم بزرگی از توجه را در اختیار دارد. او دیگر فقط فردی با برنامه سیاسی نیست؛ نمادی است که مجموعه‌ای از امیدها، ترس‌ها، خشم‌ها و تعلقات را در خود جمع کرده است.

شخصیت‌محور شدن سیاست یکی از نتایج قدرت توجه است. برنامه‌ها پیچیده‌اند، نهادها نامرئی‌اند و اصلاحات زمان می‌برند، اما چهره انسانی سریع‌تر دیده و به خاطر سپرده می‌شود. رسانه نیز برای روایت سیاست به شخصیت نیاز دارد. اختلاف‌های ساختاری به نزاع میان افراد تبدیل می‌شوند و موفقیت یا شکست یک کشور به ویژگی‌های شخصی رهبران نسبت داده می‌شود. این ساده‌سازی می‌تواند فهم عمومی را کاهش دهد، اما برای بازار توجه جذاب است.

رهبر کاریزماتیک کسی است که می‌تواند توجه جمع را متمرکز کند. حضور، زبان، لحن و نمادهای او به مردم احساس جهت، تعلق یا امید می‌دهند. کاریزما می‌تواند در دوران بحران جامعه را بسیج و اعتماد ایجاد کند. بسیاری از جنبش‌های آزادی‌خواهانه بدون چهره‌هایی که توان تمرکز توجه و امید را داشته‌اند، نمی‌توانستند شکل بگیرند. اما همین قدرت، اگر با قانون و نهاد محدود نشود، می‌تواند به شخص‌پرستی و استبداد بینجامد.

مشکل در محبوبیت یا توان سخن گفتن رهبر نیست؛ در جایی است که توجه جامعه چنان بر یک فرد متمرکز شود که پرسش‌گری، جانشینی و استقلال نهادها از میان برود. هر انتقاد حمله به هویت جمع تلقی می‌شود، هر شکست توجیه می‌گردد و هر دستاورد به شخص نسبت داده می‌شود. ملت به جای آنکه صاحب حکومت باشد، تماشاگر صحنه‌ای می‌شود که یک چهره در مرکز آن قرار دارد.

قدرت توجه زمانی خطرناک‌تر می‌شود که با قدرت رسمی پیوند بخورد. سیاستمداری که هم ابزار دولت و هم دسترسی گسترده به رسانه را در اختیار دارد، می‌تواند میان حکومت، حزب و شخصیت خود مرزها را از میان ببرد. رسانه عمومی به تربیون شخصی تبدیل می‌شود، مناسبت‌های ملی با تصویر او تعریف می‌گردند و نقد سیاست به بی‌احترامی به رهبر یا کشور تعبیر می‌شود. در چنین شرایطی، توجه عمومی از موضوعات و نهادها به شخص منتقل می‌شود.

حکومت‌های اقتدارگرا به خوبی می‌دانند که حضور دائمی رهبر بخشی از حفظ قدرت است. تصویر، سخن، نام و روایت زندگی او در فضای عمومی تکرار می‌شود. این تکرار فقط برای محبوبیت نیست؛ هدف آن است که قدرت در ذهن جامعه طبیعی، دائمی و بدون جایگزین به نظر برسد. رهبر باید چنان در مرکز باشد که تصور کشور بدون او دشوار شود. در اینجا، تصرف توجه به تصرف تخیل سیاسی می‌انجامد.

جمهوری اسلامی ایران نمونه روشنی از این تمرکز است. ساختار رسمی نظام، رهبر را نه تنها در رأس قدرت سیاسی، نظامی و مذهبی، بلکه در مرکز روایت ملی قرار داده است. سخنرانی‌ها، تصاویر، نام‌گذاری‌ها، رسانه‌های رسمی، آیین‌ها و پوشش خبری پیوسته، جامعه را وادار می‌کنند حتی در مخالفت نیز به او توجه کنند. تصمیم‌ها و بحران‌ها با مواضع رهبر تفسیر می‌شوند و آینده حکومت به حضور یا جانشینی او گره می‌خورد.

این تمرکز دو پیامد دارد. نخست، نهادها ضعیف و وابسته می‌شوند، زیرا اعتبار خود را از نزدیکی به مرکز می‌گیرند. دوم، مخالفان نیز ممکن است ناخواسته همه تحلیل خود را بر همان مرکز بنا کنند. هر سخن رهبر ساعت‌ها و روزها تفسیر می‌شود، در حالی که بررسی ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و اداری نظام توجه کمتری دریافت می‌کند. شخص مهم است، اما نظام تنها شخص نیست. تمرکز افراطی بر چهره می‌تواند سازوکارهای گسترده‌تر قدرت را پنهان کند.

قدرت توجه می‌تواند مخالفان را نیز شخص‌محور کند. در جوامع گرفتار استبداد، میل به یافتن نجات‌دهنده قابل فهم است. مردم از پیچیدگی و فرسودگی خسته‌اند و چهره‌ای روشن می‌تواند امید و انسجام ایجاد کند. اما اگر همه توجه به فردی واحد سپرده شود، خطر بازتولید همان فرهنگ سیاسی وجود دارد که کشور را به استبداد رسانده است. رهبر دوران گذار می‌تواند مهم باشد، اما نباید جای قانون، نهاد و مشارکت جمعی را بگیرد.

ایران آینده بیش از چهره‌های مشهور به نهادهای معتبر نیاز خواهد داشت. توجه عمومی باید بتواند از اشخاص به قواعد، از وعده‌ها به برنامه‌ها و از محبوبیت به پاسخ‌گویی حرکت کند. جامعه‌ای که تنها به افراد نگاه می‌کند، با رفتن آنان دوباره دچار خلأ می‌شود. جامعه‌ای که به نهادها توجه می‌کند، می‌تواند از تغییر رهبران عبور کند و ثبات خود را حفظ نماید.

با این همه، نمی‌توان نقش اشخاص را به‌کلی نادیده گرفت. انسان‌ها با انسان‌ها ارتباط برقرار می‌کنند، نه با نمودارهای سازمانی. رهبر، نویسنده، هنرمند و فعال اجتماعی می‌توانند ارزش‌ها و برنامه‌ها را قابل لمس کنند. مسئله آن است که توجه گردآمده پیرامون فرد، به ساخت ظرفیت مشترک تبدیل شود. رهبر مسئول از توجه مردم برای افزایش وابستگی به خود استفاده نمی‌کند؛ آن را به اعتماد به قانون، نهاد و توان جامعه منتقل می‌سازد.

این انتقال یکی از آزمون‌های اصلی رهبری اخلاقی است. آیا رهبر می‌خواهد همیشه مرکز باقی بماند، یا دیگران را قادر می‌سازد بدون او نیز عمل کنند؟ آیا از انتقاد استقبال می‌کند، یا توجه را به ستایش تبدیل می‌سازد؟ آیا شهرت خود را برای برجسته کردن مسئله و نیروهای شایسته به کار می‌برد، یا همه نور را بر خویش نگه می‌دارد؟ قدرت توجه، مانند هر قدرت دیگری، شخصیت و اخلاق صاحب آن را آشکار می‌کند.

نفوذ با اجبار تفاوت دارد. اجبار رفتار انسان را برخلاف میل او تغییر می‌دهد؛ نفوذ می‌کوشد میل و برداشت او را دگرگون سازد. قدرت توجه بیشتر از راه نفوذ عمل می‌کند. کسی که بارها دیده و شنیده می‌شود، فرصت دارد زبان، چارچوب و ارزش‌های خود را وارد ذهن دیگران کند. مخاطب ممکن است احساس کند تصمیم نهایی کاملاً شخصی است، اما مواد اولیه آن تصمیم از جریان‌های توجه تأثیر پذیرفته‌اند.

نفوذ می‌تواند مشروع باشد. آموزگار، والدین، نویسنده و رهبر اجتماعی همگی بر دیگران اثر می‌گذارند. هیچ جامعه‌ای بدون تأثیر متقابل شکل نمی‌گیرد. پرسش اخلاقی آن است که آیا نفوذ، استقلال انسان را افزایش می‌دهد یا کاهش می‌دهد. آموزگار خوب شاگرد را به خود وابسته نمی‌کند؛ توان پرسش و یادگیری مستقل را در او پرورش می‌دهد. رهبر خوب تنها پیرو نمی‌سازد؛ شهروند مسئول و همکار توانمند پرورش می‌دهد.

قدرت توجه هنگامی به سلطه نزدیک می‌شود که صاحب آن از نابرابری اطلاعات، نیاز عاطفی یا دسترسی انحصاری برای محدود کردن انتخاب دیگری بهره بگیرد. چهره‌ای محبوب ممکن است اعتماد هواداران را برای فروش کالایی بی‌کیفیت، انتشار اطلاعات نادرست یا دفاع از رفتاری زیان‌آور به کار برد. رهبر مذهبی می‌تواند نیاز پیروان به معنا و تعلق را به اطاعت شخصی تبدیل کند. سیاستمدار می‌تواند ترس عمومی را برای کاهش آزادی‌ها مورد استفاده قرار دهد.

در همه این موارد، توجه به اعتماد و اعتماد به امکان اقدام تبدیل می‌شود. انسان‌ها به هر کس توجه می‌کنند، لزوماً از او اطاعت نمی‌کنند؛ اما اگر حضور مداوم با اعتبار و پیوند عاطفی همراه شود، قدرت اثرگذاری افزایش می‌یابد. به همین دلیل، مسئولیت چهره‌های پرمخاطب تنها به درست بودن یک جمله محدود نیست. آنان بر فضای عمومی، احساسات جمعی و رفتار کسانی اثر می‌گذارند که شاید فرصت بررسی مستقل همه ادعاها را نداشته باشند.

شهرت نوعی وام اجتماعی است. جامعه بخشی از توجه و اعتماد خود را به فرد می‌سپارد و در برابر آن انتظار دارد او مسئولانه رفتار کند. اما بازار اغلب شهرت را ملک شخصی فرد تلقی می‌کند. چهره مشهور ممکن است بگوید این مخاطبان را خودم ساخته‌ام و حق دارم هرگونه از آنان استفاده کنم. واقعیت پیچیده‌تر است. شهرت از رابطه میان فرد، رسانه، مخاطب، زمان و شرایط اجتماعی پدید می‌آید. هیچ‌کس به تنهایی میلیون‌ها نگاه را نمی‌سازد.

از این رو، قدرت توجه مسئولیتی عمومی نیز ایجاد می‌کند. هرچه دامنه نفوذ بیشتر باشد، پیامد خطا نیز گسترده‌تر است. سخن نادرست یک فرد عادی ممکن است در جمع کوچکی باقی بماند؛ همان سخن از سوی چهره‌ای پرمخاطب می‌تواند بر هزاران یا میلیون‌ها نفر اثر بگذارد. با این حال، ساختار بازار غالباً برای جلب توجه پاداش می‌دهد، نه برای دقت و مسئولیت. فرد ممکن است از جنجال سود ببرد، حتی اگر جامعه هزینه آن را بپردازد.

این شکاف میان پاداش خصوصی و هزینه عمومی را در بسیاری از حوزه‌ها می‌توان دید. چهره رسانه‌ای با سخنی افراطی بازدید بیشتری می‌گیرد، اما اعتماد عمومی آسیب می‌بیند. سیاستمدار با دشمن‌سازی حمایت کوتاه‌مدت به دست می‌آورد، اما شکاف اجتماعی عمیق‌تر می‌شود. رسانه با خبر هیجان‌انگیز درآمد کسب می‌کند، اما ترس و آشفتگی در جامعه افزایش می‌یابد. مسئولیت واقعی هنگامی معنا دارد که سازوکارهایی برای پیوند دادن قدرت و پیامد وجود داشته باشند.

در سیاست رسمی، انتخابات، قانون، رسانه آزاد و قوه قضاییه می‌توانند قدرت را پاسخ‌گو کنند. اما قدرت توجه اغلب خارج از این ساختارها عمل می‌کند. چهره مشهور ممکن است مسئولیت رسمی نداشته باشد، اما بر میلیون‌ها نفر اثر بگذارد. پلتفرم خصوصی می‌تواند فضای عمومی را شکل دهد، بدون آنکه مانند نهاد عمومی پاسخ‌گویی مشابهی داشته باشد. این وضعیت یکی از چالش‌های بزرگ حکمرانی در عصر دیجیتال است.

چه کسی باید درباره حدود قدرت یک پلتفرم تصمیم بگیرد؟ آیا شرکتی خصوصی باید بتواند دسترسی یک سیاستمدار، رسانه یا جنبش را به مخاطب محدود کند؟ اگر دولت مداخله کند، چگونه از تبدیل مقررات به سانسور جلوگیری خواهد شد؟ اگر هیچ مقرراتی نباشد، چگونه می‌توان از انحصار، دستکاری و بهره‌برداری از کاربران جلوگیری کرد؟ پاسخ ساده‌ای وجود ندارد، زیرا قدرت توجه در مرز میان اقتصاد، فرهنگ و سیاست قرار گرفته است.

این پیچیدگی نشان می‌دهد که دسته‌بندی‌های قدیمی کافی نیستند. شرکت فناوری ممکن است از نظر حقوقی بنگاهی خصوصی باشد، اما از نظر اجتماعی نقشی شبیه میدان عمومی، رسانه و زیرساخت ارتباطی ایفا کند. تصمیم‌های آن بر انتخابات، امنیت، سلامت و فرهنگ اثر می‌گذارند. بنابراین، قدرتی که در اختیار دارد فقط تجاری نیست. جامعه باید زبان و نهادهای تازه‌ای برای پاسخ‌گو کردن این نوع قدرت بیابد، بی‌آنکه آزادی نوآوری و بیان را نابود سازد.

در سطح بین‌المللی، قدرت توجه به ابزار نفوذ کشورها نیز تبدیل شده است. دولت‌ها برای آنکه تصویر مطلوبی از خود بسازند، در رسانه، فرهنگ، ورزش، دانشگاه، دیپلماسی عمومی و فضای دیجیتال سرمایه‌گذاری می‌کنند. کشوری که بتواند داستان خود را جذاب‌تر روایت کند، ممکن است در افکار عمومی جهانی نفوذ بیشتری به دست آورد. قدرت نظامی و اقتصادی همچنان مهم‌اند، اما توانایی جلب احترام، اعتماد و علاقه دیگر ملت‌ها نیز بخشی از قدرت ملی است.

فرهنگ می‌تواند کاری انجام دهد که زور از انجام آن ناتوان است. فیلم، موسیقی، ادبیات، دانشگاه و فناوری ممکن است تصویری از یک کشور بسازند که مردم دیگر جوامع را به آن نزدیک کند. این جاذبه می‌تواند همکاری، تجارت و نفوذ سیاسی را آسان‌تر سازد. در مقابل، کشوری که تنها با تهدید، خشونت و تبلیغات ایدئولوژیک شناخته شود، حتی اگر قدرت سخت داشته باشد، سرمایه توجه مثبت اندکی خواهد داشت.

ایران از این منظر دارای تناقضی بزرگ است. فرهنگ، تاریخ، هنر، ادبیات، موسیقی و مردم ایران ظرفیت فراوانی برای جلب احترام و علاقه جهانی دارند، اما جمهوری اسلامی بخش بزرگی از توجه بین‌المللی را به برنامه هسته‌ای، گروگان‌گیری، سرکوب، جنگ‌های نیابتی، شعارهای تهدیدآمیز و بنیادگرایی مذهبی پیوند زده است. در نتیجه، تصویر ملت ایران در بسیاری از موارد زیر سایه رفتار حکومت قرار گرفته است.

یکی از وظایف مهم ایرانیان در داخل و خارج کشور، بازپس‌گیری روایت ایران از جمهوری اسلامی است. این کار صرفاً روابط عمومی یا تبلیغات نیست؛ تلاشی برای هدایت توجه جهانی به تفاوت میان ملت و رژیم است. ایران تنها حکومت دینی، تنش منطقه‌ای و سرکوب نیست. ایران مجموعه‌ای گسترده از فرهنگ، تمدن، تنوع اجتماعی، استعداد انسانی و خواست زندگی آزاد است. هر قدر این تصویر بهتر و صادقانه‌تر دیده شود، قدرت اخلاقی و سیاسی ملت افزایش می‌یابد.

اما روایت جایگزین باید معتبر باشد. اغراق، دروغ یا نمایش ساده‌شده شاید در کوتاه‌مدت توجه جلب کند، اما سرمایه اعتماد را فرسوده می‌سازد. قدرت پایدار توجه بر حقیقت، ثبات و کیفیت بنا می‌شود. جامعه‌ای که می‌خواهد در جهان شنیده شود، باید بتواند داستان خود را با شواهد، زبان انسانی و چشم‌اندازی روشن بیان کند. جلب توجه آغاز کار است؛ حفظ اعتماد مرحله دشوارتر آن است.

توجه و اعتماد یکسان نیستند. ممکن است فرد یا رسانه‌ای توجه فراوان اما اعتماد اندک داشته باشد. رسوایی، خشونت و افراط می‌توانند نگاه مردم را جلب کنند، اما الزاماً اعتبار نمی‌سازند. در مقابل، نهادی ممکن است توجه کمتر اما اعتماد عمیق‌تری داشته باشد. قدرتی که تنها بر توجه بنا شود ناپایدار است؛ قدرتی که توجه را به اعتماد تبدیل کند، دوام بیشتری خواهد داشت.

اعتماد به زمان و هماهنگی میان سخن و عمل نیاز دارد. مخاطب باید بارها ببیند که فرد یا نهاد در شرایط مختلف اصول خود را حفظ می‌کند، خطا را می‌پذیرد و حقیقت را قربانی منفعت کوتاه‌مدت نمی‌سازد. بازار توجه اغلب به نتیجه فوری علاقه دارد، اما اعتماد محصول تکرار طولانی رفتار مسئولانه است. از همین رو، چهره‌ای می‌تواند در یک روز مشهور شود، اما برای معتبر شدن به سال‌ها نیاز داشته باشد.

در فضای سیاسی ایران، کمبود اعتماد یکی از موانع اصلی همکاری است. گروه‌ها و چهره‌های مختلف ممکن است توجه زیادی دریافت کنند، اما نتوانند آن را به اعتماد متقابل و سازمان پایدار تبدیل نمایند. اختلاف‌های گذشته، اتهام‌زنی، رقابت شخصی و وعده‌های تحقق نیافته، جامعه را محتاط کرده‌اند. در چنین فضایی، هرکس می‌کوشد سهم بیشتری از توجه به دست آورد، اما سرمایه مشترکی برای اقدام هماهنگ شکل نمی‌گیرد.

قدرت توجه بدون اعتماد می‌تواند جامعه را بسیج کند، اما نمی‌تواند به‌تنهایی آن را اداره کند. موج عاطفی ممکن است مردم را به خیابان یا حمایت از هدفی مشترک فراخواند، اما ساخت حکومت، اقتصاد و نهادهای پایدار نیازمند اعتماد، تخصص، نظم و همکاری است. انقلاب‌ها ممکن است با تمرکز سریع توجه آغاز شوند، اما دولت‌سازی با توجهی متفاوت و طولانی‌مدت ادامه می‌یابد.

این تفاوت برای آینده ایران حیاتی است. عبور از جمهوری اسلامی شاید در لحظه‌ای نیازمند بسیج توجه ملی باشد؛ لحظه‌ای که جامعه بر هدفی مشترک متمرکز شود. اما پس از آن، همان توجه باید از هیجان به سازمان، از شعار به قانون و از چهره‌ها به نهادها منتقل گردد. اگر جامعه در مرحله بسیج باقی بماند، سیاست به صحنه‌ای دائمی از رقابت برای دیده شدن تبدیل خواهد شد و فرصت ساختن از دست خواهد رفت.

قدرت توجه در جنبش‌های اجتماعی نیز دو مرحله دارد. در مرحله نخست، باید مسئله‌ای دیده شود. تصویر، شعار، چهره و روایت انسانی می‌توانند سکوت را بشکنند و گروه‌های پراکنده را به یکدیگر پیوند دهند. در مرحله دوم، توجه باید به ساختار تبدیل شود: شبکه، برنامه، رهبری، منابع، آموزش و هدف‌های روشن. بسیاری از جنبش‌ها در مرحله نخست موفق‌اند، اما نمی‌توانند انرژی توجه را برای مدت کافی حفظ و سازمان‌دهی کنند.

شبکه‌های اجتماعی این مشکل را تشدید کرده‌اند. آنها برای بسیج سریع بسیار توانمندند، اما برای همکاری طولانی‌مدت محدودیت دارند. واکنش فوری آسان است؛ تقسیم مسئولیت، حل اختلاف و ساختن اعتماد دشوارتر است. فرد می‌تواند با یک پیام احساس مشارکت کند، اما نظام سیاسی با پیام ساخته نمی‌شود. قدرت واقعی زمانی پدید می‌آید که توجه پراکنده به توان جمعی منظم تبدیل شود.

در مدیریت سازمانی نیز همین اصل برقرار است. رهبر می‌تواند با سخنرانی یا بحران، توجه کارکنان را برای مدتی متمرکز کند، اما اگر ساختار، منابع و پیگیری وجود نداشته باشد، انرژی از میان می‌رود. سازمان‌ها گاه با برنامه‌های تازه و شعارهای بزرگ موجی از توجه ایجاد می‌کنند، اما چند ماه بعد به الگوهای پیشین بازمی‌گردند. تغییر پایدار نیازمند آن است که توجه در فرایندها، معیارها، بودجه و رفتار روزانه جای گیرد.

توجه لحظه‌ای همانند نور فلاش است؛ صحنه را برای لحظه‌ای روشن می‌کند. توجه سازمان‌یافته شبیه نور مداومی است که امکان کار، یادگیری و ساختن را فراهم می‌آورد. قدرتی که فقط از شوک و هیجان تغذیه کند، ناچار است هر بار محرکی بزرگ‌تر تولید نماید. قدرتی که بر نهاد و اعتماد بنا شده باشد، بدون نمایش دائمی نیز عمل می‌کند.

حکومت‌های اقتدارگرا اغلب به نمایش قدرت نیاز دارند، زیرا مشروعیت نهادی آنان ضعیف است. رژه، مراسم، سخنرانی، جمعیت‌سازی، انتخابات کنترل‌شده و نمایش حمایت عمومی، توجه را به تصویری از قدرت هدایت می‌کنند. هدف تنها متقاعد کردن مخالفان نیست؛ حامیان و کارگزاران حکومت نیز باید باور کنند که نظام همچنان مسلط و بی‌جایگزین است. نمایش توجه جمعی به نمایش مشروعیت تبدیل می‌شود.

تصاویر جمعیت در این میان اهمیت دارند. زاویه دوربین، انتخاب قاب و تکرار تصاویر می‌توانند تجمعی محدود را گسترده یا جمعیتی پراکنده را یکپارچه نشان دهند. حکومت می‌کوشد تصویری از اجماع بسازد، زیرا مردم در ارزیابی موقعیت خود به رفتار دیگران نگاه می‌کنند. اگر فرد باور کند اکثریت از نظام حمایت می‌کنند، ممکن است حتی با وجود مخالفت شخصی سکوت کند.

قدرت توجه در اینجا با ترس اجتماعی پیوند می‌خورد. حکومت لازم نیست همه مردم را متقاعد کند؛ کافی است آنان را درباره تعداد مخالفان و امکان تغییر نامطمئن سازد. هرکس ممکن است تصور کند تنهاست و دیگران ممکن است همین تصور را داشته باشند.

سکوت جمعی تصویری از رضایت ایجاد می‌کند و آن تصویر سکوت را بیشتر می‌سازد. شکستن این چرخه معمولاً زمانی رخ می‌دهد که مردم ناگهان گستردگی نارضایتی را می‌بینند.

اعتراض عمومی نه تنها قدرت خیابانی، بلکه قدرت دیداری دارد. مردم با حضور در کنار یکدیگر درمی‌یابند که تنها نیستند. تصویر جمعیت می‌تواند ترس را کاهش و امید را افزایش دهد. به همین دلیل، حکومت‌های اقتدارگرا می‌کوشند تجمعات را محدود، تصاویر را سانسور و روایت اندازه و معنای اعتراض را کنترل کنند. نبرد بر سر توجه، بخشی از نبرد بر سر واقعیت سیاسی است. در عصر دیجیتال، حتی تصویر اعتراض نیز می‌تواند موضوع دستکاری شود. ویدئوی قدیمی با عنوان تازه منتشر می‌شود، اندازه جمعیت اغراق یا کوچک‌نمایی می‌گردد و تصاویر گزینشی برای تأیید روایت‌های مختلف به کار می‌روند. مخاطب با انبوهی از ادعاهای متعارض روبه‌رو می‌شود و ممکن است در نهایت به هیچ‌چیز اعتماد نکند. این فرسایش اعتماد می‌تواند به سود قدرتی باشد که می‌خواهد حقیقت نامشخص بماند.

از این رو، قدرت توجه و قدرت حقیقت همیشه هم‌سو نیستند. حقیقت ممکن است توجه بگیرد، اما تضمینی وجود ندارد. دروغ نیز می‌تواند پر قدرت، زیبا و عاطفی عرضه شود. آنچه حقیقت را در بلندمدت نیرومند می‌سازد، فقط جلب نگاه نیست؛ نهادهایی است که آن را بررسی، حفظ و بازگو می‌کنند. روزنامه‌نگاری حرفه‌ای، دانشگاه، آرشیو، دادگاه مستقل و جامعه مدنی، ساختارهایی‌اند که توجه لحظه‌ای را به حافظه و پاسخ‌گویی تبدیل می‌کنند.

بدون این نهادها، هر رویداد عمر کوتاهی دارد. حقیقت آشکار می‌شود، موجی از توجه ایجاد می‌کند و سپس در جریان مطالب تازه گم می‌شود. قدرت می‌تواند منتظر فراموشی بماند. اما اگر سند ثبت، تحقیق تکمیل، پرونده پیگیری و خاطره حفظ شود، توجه می‌تواند به عدالت نزدیک شود. قدرت اخلاقی توجه در دوام آن نهفته است.

در سطح فردی، قدرت توجه با توان حضور نیز پیوند دارد. برخی انسان‌ها بدون داشتن شهرت یا مقام، در جمع نفوذ دارند، زیرا می‌توانند کامل گوش دهند، پرسش درست مطرح کنند و حضور خود را به دیگری اختصاص دهند. این نوع توجه اعتماد و احترام می‌سازد. قدرت همیشه در بلندتر سخن گفتن نیست؛ گاه در توانایی دیدن چیزی است که دیگران نادیده گرفته‌اند.

رهبر خوب بیش از آنکه صرفاً توجه دیگران را به خود جلب کند، توجه جمع را به مسئله درست هدایت می‌کند. او می‌داند چه چیزی باید برجسته و چه چیزی باید از هیاهو جدا شود. در بحران، توجه را بر واقعیت و اقدام متمرکز می‌کند؛ در دوران آرامش، مسائل بلندمدت را از فراموشی نجات می‌دهد. او خود را مرکز همه چیز نمی‌سازد، بلکه ظرفیت دیدن و اندیشیدن سازمان را افزایش می‌دهد.

این نوع رهبری را می‌توان «رهبری توجه» نامید. وظیفه رهبر فقط صدور تصمیم نیست؛ حفاظت از میدان توجه سازمان یا جامعه است. باید مانع شود که بحران‌های کوچک همه انرژی را مصرف کنند، اولویت‌های اصلی در میان درخواست‌های روزانه گم شوند و صداهای بلند جای واقعیت را بگیرند. رهبر از طریق آنچه می‌پرسد، آنچه نادیده نمی‌گیرد و آنچه پیگیری می‌کند، فرهنگ توجه را می‌سازد.

رهبری توجه نیازمند خودمهاری است. رهبر ممکن است از مرکز بودن لذت ببرد و هر موفقیت را به حضور خود وابسته سازد. اما اگر همه نگاه‌ها به او دوخته شوند، سازمان توان دیدن مسائل دیگر را از دست می‌دهد. رهبر بالغ می‌تواند گاه از مرکز کنار رود، افراد شایسته را برجسته کند و اجازه دهد اعتبار توزیع شود. این کار شاید سهم شخصی او از توجه را کاهش دهد، اما قدرت کل نظام را افزایش می‌دهد.

در جامعه سالم، توجه میان نهادهای مسائل و افراد توزیع می‌شود. هیچ چهره‌ای نباید چنان بزرگ شود که همه چیز زیر سایه او قرار گیرد و هیچ نهاد مهمی نباید چنان نامرئی باشد که مردم نقش آن را در زندگی خود درک نکنند. قاضی مستقل، معلم، پژوهشگر، پزشک، مدیر محلی و شهروند مسئول همگی باید بخشی از احترام و توجه عمومی را دریافت کنند. فرهنگ توجه اگر تنها به سرگرمی و سیاستمداران اختصاص یابد، ستون‌های واقعی جامعه ضعیف می‌شوند.

این مسئله در ایران اهمیت دوچندان دارد. دهه‌ها تمرکز اجباری بر رهبران دینی و سیاسی، فرهنگ عمومی را به شخص‌محوری و واکنش به مرکز قدرت عادت داده است. حتی مخالفان گاه همان الگو را تکرار می‌کنند و در جست‌وجوی چهره‌ای هستند که همه امیدها را نمایندگی کند. گذار به دموکراسی مستلزم تغییر این نظم توجه است. مردم باید بتوانند به قانون، شورا، تخصص، همکاری و مسئولیت روزمره نیز همان اندازه اهمیت دهند که به چهره‌های سیاسی می‌دهند.

دموکراسی تنها شیوه انتخاب رهبر نیست؛ شیوه توزیع توجه و قدرت نیز هست. در دموکراسی، هیچ فردی نباید تنها منبع حقیقت و تصمیم باشد. رسانه‌ها، احزاب، جامعه مدنی، دانشگاه، دادگاه و شهروندان همه باید امکان دیده و شنیده شدن داشته باشند. تکرار توجه، مانعی در برابر انحصار قدرت است. هر جا یک صدا همه فضا را اشغال کند، خطر استبداد آغاز می‌شود، حتی اگر آن صدا در آغاز محبوب باشد.

اما تکرار بدون ساختار نیز می‌تواند به آشفتگی بینجامد. اگر هزاران صدا هم‌زمان فریاد بزنند و هیچ سازوکاری برای ارزیابی، اولویت‌بندی و تصمیم وجود نداشته باشد، جامعه از انحصار به پراکندگی می‌رسد. دموکراسی نیازمند آن است که توجه متنوع، از مسیر نهادهای روشن به گفت‌وگو و تصمیم تبدیل شود. آزادی تنها امکان سخن گفتن نیست؛ امکان شنیدن، سنجیدن و نتیجه گرفتن نیز هست.

قدرت توجه از همین رو با مسئولیت شهروندی پیوند دارد. هر فرد با انتخاب آنچه می‌بیند، دنبال می‌کند و باز نشر می‌دهد، در توزیع قدرت سهیم است. توجه به یک چهره، رسانه یا موضوع به آن انرژی می‌دهد. بی‌توجهی نیز می‌تواند قدرت را کاهش دهد. البته همه سکوت‌ها اخلاقی نیستند؛ بی‌توجهی به ظلم می‌تواند آن را تقویت کند. اما توجه بی‌محابا به جنجال نیز می‌تواند همان جنجال را پاداش دهد.

شهروند مسئول باید میان افشا کردن و تقویت کردن تفاوت بگذارد. گاه پاسخ دادن ضروری است، زیرا دروغ یا ظلم نباید بی‌پاسخ بماند. گاه بهترین واکنش آن است که موضوع کم‌ارزشی به مرکز توجه آورده نشود. این تشخیص آسان نیست و به قضاوت، هماهنگی و شناخت سازوکار رسانه نیاز دارد. هر واکنش اخلاقی لزوماً از نظر راهبردی مفید نیست و هر سکوت راهبردی نیز از نظر اخلاقی پذیرفتنی نیست.

قدرت توجه به همین دلیل نیازمند حکمت است. نمی‌توان برای همه موقعیت‌ها قاعده‌ای یکسان تعیین کرد. گاه باید بلند سخن گفت، گاه باید گوش داد؛ گاه باید حادثه را در مرکز قرار داد و گاه باید اجازه داد موج آن فروکش کند؛ گاه چهره‌ای می‌تواند جامعه را متحد کند و گاه همان تمرکز به وابستگی خطرناک تبدیل می‌شود. مسئله اصلی، شناخت اثر توجه و نسبت آن با هدف انسانی است.

در روابط شخصی نیز توجه قدرت می‌آفریند. کسی که توجه خود را پیوسته دریغ می‌کند، می‌تواند دیگری را در وضعیت انتظار و ناامنی نگه دارد. کسی که با توجه افراطی و سپس قطع ناگهانی آن رفتار می‌کند، می‌تواند وابستگی عاطفی ایجاد نماید. محبت و تأیید نیز ممکن است به ابزار کنترل تبدیل شوند. قدرت توجه تنها در سیاست و رسانه نیست؛ در خانواده، دوستی و عشق نیز حضور دارد.

والدین از طریق توجه خود به کودک می‌آموزند چه رفتارهایی ارزشمندند. اگر کودک تنها هنگام خطا یا بحران دیده شود، ممکن است برای جلب توجه رفتارهای ناسالم را تکرار کند. اگر تنها موفقیت‌های ظاهری مورد توجه باشند، ارزش شخصی او به عملکرد وابسته می‌شود. توجه آگاهانه والدین می‌تواند امنیت و استقلال بسازد؛ توجه مشروط و کنترل‌گر می‌تواند وابستگی و اضطراب ایجاد کند.

در محیط کار، توجه مدیر به معنای فرصت، اعتبار و پیشرفت است. کارکنانی که دیده نمی‌شوند، ممکن است از منابع و مسئولیت‌های مهم محروم بمانند، حتی اگر شایسته باشند. برخی افراد توانایی بیشتری برای معرفی خود دارند و برخی کار عمیق انجام می‌دهند، اما کمتر دیده می‌شوند. سازمان عادلانه باید میان دیده شدن و ارزش واقعی تفاوت بگذارد و سازوکارهایی برای شناخت مشارکت‌های نامرئی ایجاد کند.

بخش بزرگی از کارهای ضروری جامعه نامرئی‌اند. مراقبت از کودک و سالمند، نگهداری خانه، کارهای اداری، تعمیر، نظافت، آموزش پایه و بسیاری خدمات روزمره معمولاً توجه کمتری از فعالیت‌های نمایشی دریافت می‌کنند. با این حال، بدون آنها زندگی اجتماعی متوقف می‌شود. فرهنگ توجه می‌تواند ارزش‌ها را وارونه کند: کسانی که بیشتر دیده می‌شوند مهم‌تر به نظر می‌رسند، در حالی که کسانی که زیرساخت زندگی را حفظ می‌کنند کمتر شناخته می‌شوند.

عدالت توجه به معنای آن است که جامعه توان دیدن کارها، رنج‌ها و سهم‌هایی را داشته باشد که بازار شهرت نادیده می‌گیرد. این عدالت الزاماً با مشهور کردن همه افراد حاصل نمی‌شود. گاه احترام، امنیت، دستمزد منصفانه و حضور در تصمیم‌گیری مهم‌تر از شهرت‌اند. مسئله آن است که نامرئی بودن به بی‌ارزش تلقی شدن و محرومیت منجر نشود.

توجه همچنین می‌تواند به دیگری امکان وجود اجتماعی بدهد. انسانی که هرگز شنیده نمی‌شود، ممکن است احساس کند تجربه‌اش حقیقت عمومی ندارد. گروهی که داستانش در رسانه و فرهنگ حضور ندارد، خود را خارج از تصویر ملی می‌بیند. بازنمایی از این جهت فقط مسئله تصویر نیست؛ مسئله تعلق و قدرت است. دیده شدن به گروه‌ها امکان می‌دهد خود را بخشی مشروع از جامعه بدانند.

اما بازنمایی نیز می‌تواند به نمایش سطحی تبدیل شود. شرکت یا نهاد ممکن است چهره‌هایی متنوع را نشان دهد، بدون آنکه قدرت و فرصت واقعی را توزیع کند. گروهی دیده می‌شود، اما تنها در قالبی که بازار یا قدرت از پیش تعیین کرده است. توجه بدون مشارکت می‌تواند به تزئین تبدیل شود. عدالت واقعی زمانی رخ می‌دهد که دیده شدن با حق سخن، تصمیم و دسترسی به منابع همراه باشد.

در جهان جدید، مبارزه بر سر توجه گاه جای مبارزه بر سر حقیقت را می‌گیرد. گروه‌ها می‌کوشند روایت خود را بیشتر منتشر کنند، هشتگ خود را بالا ببرند و چهره‌هایشان را در مرکز نگه دارند. پیروزی با میزان دیده شدن سنجیده می‌شود. اما توجه زیاد لزوماً به تغییر ساختاری نمی‌انجامد. موضوعی ممکن است چند روز همه‌جا باشد و سپس بدون نتیجه فراموش شود.

قدرت توجه زمانی واقعی و پایدار می‌شود که بتواند از مرحله دیده شدن عبور کند. باید به شناخت، اعتماد، سازمان و اقدام تبدیل شود. هر مرحله نیازمند کیفیت متفاوتی از توجه است. جلب نگاه ممکن است با تصویر و شعار ممکن شود؛ فهم به توضیح و زمان نیاز دارد؛ اعتماد با ثبات رفتار ساخته می‌شود؛ و اقدام به سازمان و مسئولیت وابسته است. بسیاری از تلاش‌ها در مرحله نخست متوقف می‌شوند، زیرا بازار همان مرحله را بیشتر پاداش می‌دهد.

فعال سیاسی یا اجتماعی باید از خود بپرسد آیا هدفش دیده شدن است یا تغییر. دیده شدن ممکن است شرط تغییر باشد، اما جای آن را نمی‌گیرد. اگر همه انرژی صرف حفظ حضور رسانه‌ای شود، کارهای کم‌نمایش اما حیاتی مانند آموزش نیروها، تدوین برنامه، جمع‌آوری منابع و حل اختلاف نادیده می‌مانند. شهرت می‌تواند ابزار باشد، اما اگر به هدف تبدیل شود، جنبش را از درون تهی می‌کند.

این خطر برای روشنفکر و نویسنده نیز وجود دارد. اندیشه عمیق نیازمند خلوت، تردید و زمان است، اما بازار توجه حضور مداوم و نظر فوری می‌طلبد. کسی که درباره هر رویداد سخن می‌گوید، ممکن است فرصت اندیشیدن به موضوعات بنیادی را از دست بدهد. مخاطب نیز به واکنش‌های کوتاه عادت می‌کند و از آثار بلند و دشوار فاصله می‌گیرد. در نتیجه، چهره روشنفکری باقی می‌ماند، اما خود روشنفکری ضعیف می‌شود.

قدرت فکری همیشه با توجه گسترده همراه نیست. برخی اندیشه‌های مهم در آغاز مخاطبان کمی داشته‌اند و سال‌ها بعد اثرشان آشکار شده است. بازار روز ممکن است آنها را نبیند، زیرا با نیازهای فوری و قالب‌های جذاب سازگار نیستند. از این رو، فرهنگ سالم باید فضاهایی برای اندیشه‌هایی داشته باشد که هنوز مشهور نشده‌اند. دانشگاه، مجله، کتاب و محفل فکری می‌توانند توجهی صبورتر و غیرتابع بازار فراهم کنند.

این کتاب نیز بر همین تمایز استوار است. هدف از طرح مفهوم حاکمیت بر توجه تنها ساختن اصطلاحی جذاب نیست. اگر این مفهوم صرفاً توجه کوتاه‌مدتی جلب کند و به فهم، زبان و رفتار تازه‌ای منجر نشود، خود در منطق همان بازاری گرفتار خواهد شد که نقد می‌کند. ارزش یک اندیشه در آن نیست که چند بار دیده شود؛ در آن است که آیا می‌تواند شیوه دیدن را تغییر دهد.

قدرت حقیقی توجه در تغییر جهت نگاه نهفته است. گاه یک مفهوم تازه می‌تواند چیزی را که همیشه در برابر ما بوده، برای نخستین بار قابل دیدن کند. انسان سال‌ها از شبکه‌های اجتماعی استفاده کرده، اعلان دریافت کرده و در معرض تبلیغ قرار گرفته

است، اما ممکن است همه آنها را مسائل جداگانه بدانند. مفهوم حاکمیت بر توجه این تجربه‌ها را در چارچوبی مشترک قرار می‌دهد و پرسشی تازه می‌سازد: چه کسی اختیار ورود به ذهن و زمان من را دارد؟

هرگاه پرسشی تازه در ذهن جمعی جای گیرد، قدرتی تازه پدید می‌آید. مردم شروع می‌کنند رفتار شرکت‌ها، رسانه‌ها و حکومت‌ها را با معیار دیگری بسنجند. چیزی که پیش‌تر طبیعی به نظر می‌رسید، به انتخابی قابل نقد تبدیل می‌شود. تاریخ بسیاری از حقوق انسانی چنین آغاز شده است. پیش از آنکه حق در قانون ثبت شود، باید در ذهن جامعه نام‌گذاری و دیده شود.

بردگی قرن‌ها وجود داشت، اما زمانی به مسئله‌ای اخلاقی و سیاسی تبدیل شد که انسان‌ها توانستند آن را نه سرنوشت طبیعی، بلکه نقض آزادی ببینند. تبعیض علیه زنان و گروه‌های مختلف نیز زمانی به جنبش تبدیل شد که تجربه‌ای خصوصی و پراکنده به زبانی عمومی و حق‌محور دست یافت. حاکمیت بر توجه نیز می‌تواند تلاشی برای نام‌گذاری نوعی سلطه باشد که پیش‌تر بیشتر به صورت عادت، مزاحمت یا مسئله شخصی دیده شده است.

نام‌گذاری قدرت می‌آفریند، زیرا تجربه را قابل بیان و اشتراک می‌کند. فردی که نمی‌تواند وضع خود را توضیح دهد، اغلب آن را ضعف شخصی می‌پندارد. هنگامی که درمی‌یابد میلیون‌ها نفر در محیطی طراحی‌شده برای پراکندگی و وابستگی قرار دارند، مسئله از سطح اراده فردی به سطح اجتماعی و اخلاقی منتقل می‌شود. او همچنان مسئول انتخاب‌های خود است، اما دیگر ساختار را نامرئی نمی‌بیند.

قدرت توجه از طریق نام‌گذاری نه فقط در مقاومت، بلکه در ساختن آینده نیز عمل می‌کند. جامعه‌ای که بتواند مفاهیم درست برای مسائل خود بسازد، بهتر می‌تواند راه‌حل طراحی کند. اگر پراکندگی ذهن تنها «کمبود تمرکز» نامیده شود، راه‌حل به توصیه‌های فردی محدود خواهد شد. اگر آن را بخشی از اقتصاد و مهندسی توجه بدانیم، پرسش‌های تازه‌ای درباره طراحی، آموزش، قانون و مسئولیت شرکت‌ها مطرح می‌شوند.

در سیاست ایران نیز زبان و نام‌گذاری اهمیت بنیادی دارند. جمهوری اسلامی کوشیده است مسائل را با واژگان خود تعریف کند: آزادی زنان را بی‌حجابی، اعتراض را اغتشاش، جامعه مدنی را نفوذ، نقد را سیاه‌نمایی و سیاست فرامرزی را دفاع از امنیت ملی نامیده است. هر واژه توجه را به جنبه‌ای خاص می‌برد. بازپس‌گیری قدرت سیاسی بدون بازپس‌گیری قدرت نام‌گذاری دشوار خواهد بود.

ملت باید بتواند مسئله خود را با زبان خود بیان کند. حجاب اجباری مسئله پوشش نیست؛ مسئله اختیار فرد و مالکیت حکومت بر بدن است. سانسور تنها محدودیت رسانه نیست؛ تصرف حق جامعه برای دانستن و توجه کردن است. پروپاگاندا تنها نشر اطلاعات نادرست نیست؛ مهندسی اولویت‌ها و حافظه جمعی است. دشمن‌سازی تنها سیاست خارجی نیست؛ ابزاری برای نگه داشتن جامعه در حالت اضطراب و اطاعت است.

این تغییر زبان، میدان قدرت را تغییر می‌دهد. حکومت دیگر تنها درباره جزئیات سیاست پاسخ نمی‌دهد؛ باید مشروعیت اصل مداخله خود را توضیح دهد. هنگامی که مردم از حق خود بر بدن، ذهن، داده و توجه سخن می‌گویند، موضوع از چارچوب اخلاق

تحمیلی حکومت خارج و وارد قلمرو حقوق فردی می‌شود. این انتقال مفهومی می‌تواند پیش از تغییر رسمی، پایه فرهنگی آن را بسازد.

با این همه، قدرت توجه نباید تنها برای مقابله با حکومت به کار رود. جامعه آزاد نیز به انضباط توجه نیاز دارد. پس از گذار سیاسی، رقابت رسانه‌ای، تبلیغات، پوپولیسم و شبکه‌های اجتماعی از میان نخواهند رفت. حتی ممکن است با باز شدن فضا شدت بیشتری پیدا کنند. اگر فرهنگ حاکمیت بر توجه شکل نگرفته باشد، جامعه می‌تواند از انحصار حکومتی به آشفتگی تجاری و سیاسی منتقل شود.

آزادی رسانه به معنای نبود مسئولیت نیست. رسانه آزاد می‌تواند دروغ، نفرت و هیجان نیز منتشر کند. انتخابات آزاد می‌تواند تحت تأثیر پول و تبلیغات قرار گیرد. سیاستمداران آزاد می‌توانند از ترس و هویت برای جلب رأی بهره ببرند. بنابراین، دموکراسی تنها به آزادی عرضه اطلاعات نیاز ندارد؛ به شهروندانی نیاز دارد که بتوانند توجه خود را ارزیابی و مدیریت کنند.

قدرت توجه در دموکراسی باید توزیع و پاسخ‌گو شود. شفافیت مالکیت رسانه، رقابت، حمایت از روزنامه‌نگاری مستقل، آموزش عمومی و قواعد روشن تبلیغات سیاسی می‌توانند از تمرکز بیش از اندازه جلوگیری کنند. اما مهم‌تر از همه، جامعه باید ارزش حقیقت و توجه عمیق را حفظ کند. هیچ قانونی نمی‌تواند مردمی را که تنها به هیجان و تأیید باورهای خود علاقه دارند، کاملاً در برابر دستکاری محافظت کند.

از این جهت، حاکمیت بر توجه بخشی از فرهنگ دموکراتیک است. شهروند دموکراتیک تنها حق رأی ندارد؛ توان شنیدن مخالف، تحمل ابهام و تمایز میان واقعیت و تحریک را نیز پرورش می‌دهد. او می‌داند که هر پیام محبوب درست نیست، هر سخن ناخوشایند دشمنی نیست و هر بحران نیازمند واگذاری آزادی نیست. این مهارت‌ها بدون توجه آرام و مستقل شکل نمی‌گیرند. قدرت توجه می‌تواند برای آشتی نیز به کار رود. جامعه گرفتار شکاف معمولاً فقط رنج و روایت گروه خود را می‌بیند. هر طرف شواهدی دارد که حقانیت خود و شرارت دیگری را ثابت می‌کند. آشتی زمانی آغاز می‌شود که توجه از دفاع انحصاری از خود به دیدن تجربه دیگری گسترش یابد. این به معنای برابر دانستن حقیقت و دروغ یا بخشیدن بدون عدالت نیست؛ به معنای آن است که انسان پیچیدگی و انسانیت طرف دیگر را نیز وارد میدان دید کند.

در ایران آینده، بازسازی اعتماد میان گروه‌های سیاسی، قومی، مذهبی و نسلی به چنین گسترشی نیاز خواهد داشت. دهه‌ها سرکوب، تبعیض، مهاجرت و تبلیغات، روایت‌های جداگانه‌ای ساخته‌اند. هر گروه بخشی از رنج را به‌خوبی می‌شناسد و ممکن است رنج دیگران را کمتر ببیند. قدرت ملی زمانی افزایش می‌یابد که توجه جمعی بتواند این تجربه‌ها را در روایتی مشترک، بدون حذف تفاوت‌ها، جای دهد.

ملت‌سازی نیز نوعی سازمان‌دهی توجه است. ملت از مردمی شکل می‌گیرد که بتوانند در کنار زندگی خصوصی و تفاوت‌های خود، به سرنوشت مشترک نیز توجه کنند. نمادها، تاریخ، زبان، قانون و نهادها این توجه مشترک را حفظ می‌کنند. حکومت ایدئولوژیک می‌کوشد آن را به امت، فرقه یا وفاداری به رهبر تبدیل کند؛ دموکراسی باید آن را به شهروندی و مسئولیت مشترک بازگرداند.

قدرت توجه ملی هنگامی سازنده است که به حذف فردیت نینجامد. ملت نباید همه توجه و هویت انسان را مطالبه کند. فرد حق دارد زندگی شخصی، باور، فرهنگ و اولویت‌های خود را داشته باشد. حاکمیت بر توجه در سطح ملی و فردی باید یکدیگر را تقویت کنند: ملت آزاد از انسان‌های صاحب اختیار ساخته می‌شود و انسان آزاد در جامعه‌ای امن و قانونمند بهتر می‌تواند اختیار خود را حفظ کند.

قدرت توجه سرانجام به قدرت ساختن آینده تبدیل می‌شود. آینده پیش از آنکه به واقعیت برسد، باید قابل تصور باشد. جامعه‌ای که نمی‌تواند تصویری از آینده بهتر در ذهن جمعی بسازد، در برابر وضع موجود یا وعده‌های ساده‌انگارانه آسیب‌پذیر می‌ماند. تخیل سیاسی بخشی از قدرت است. کسی که آینده را روایت می‌کند، می‌تواند جهت امید و عمل را تغییر دهد.

حکومت‌های اقتدارگرا اغلب آینده را در دو شکل محدود می‌کنند: یا ادامه خود را تنها امکان معرفی می‌کنند، یا جایگزین را به صورت هرج و مرج، جنگ و فروپاشی نشان می‌دهند. با این کار، توجه جامعه میان ترس از آینده و تحمل حال گرفتار می‌شود. اپوزیسیون مسئول باید بتواند تصویری معتبر، انسانی و عملی از فردای تغییر ارائه دهد. نه رؤیایی بی‌هزینه و نه تهدیدی مبهم، بلکه مسیری که حقوق، نهادها و اولویت‌های آن قابل فهم باشند.

قدرت این تصویر از جذابیت تنها سرچشمه نمی‌گیرد؛ به اعتبار سازندگان و واقع‌بینی آن وابسته است. مردم باید ببینند که آزادی چگونه با امنیت، عدالت با رشد اقتصادی و تنوع با یکپارچگی ملی پیوند می‌خورند. اگر آینده فقط مجموعه‌ای از شعارها باشد، توجه کوتاهی جلب می‌کند، اما اعتماد نمی‌سازد. اگر بیش از اندازه فنی و بی‌روح باشد، نمی‌تواند امید ایجاد کند. رهبری توجه باید میان حقیقت و تخیل، برنامه و معنا پل بسازد.

در سطح فردی نیز انسان به تصویری از آینده نیاز دارد تا توجه امروز خود را سازمان دهد. کسی که نمی‌داند برای چه زندگی می‌کند، آسان‌تر گرفتار محرک‌های لحظه‌ای می‌شود. هدف بلندمدت همه پاسخ‌ها را فراهم نمی‌کند، اما معیاری برای انتخاب می‌سازد. فرد می‌تواند بپرسد آیا این مصرف توجه او را به انسانی که می‌خواهد باشد نزدیک می‌کند یا از آن دور می‌سازد.

قدرت توجه در این معنا از محدود کردن آغاز نمی‌شود؛ از جهت دادن سرچشمه می‌گیرد. تنها گفتن اینکه به شبکه، خبر یا تبلیغ کمتر توجه کن کافی نیست. انسان باید بداند توجه آزادشده را به چه چیزی خواهد سپرد. خلأ توجه معمولاً پایدار نمی‌ماند؛ اگر هدف، رابطه، کار یا معنایی جای آن را نگیرد، محرک پیشین بازمی‌گردد.

جامعه نیز چنین است. نمی‌توان تنها از مردم خواست به پروپاگاندا، نزاع و چهره‌پرستی کمتر توجه کنند. باید موضوعات شایسته‌تری برای توجه وجود داشته باشند: آموزش، آینده اقتصادی، هنر، تاریخ واقعی، برنامه‌های گذار، حقوق فردی و تجربه‌های انسانی. بازپس‌گیری توجه تنها خاموش کردن صداهای زیان‌آور نیست؛ ساختن صدای بهتر و میدان غنی‌تر است.

قدرت توجه را نمی‌توان نابود کرد؛ می‌توان آن را توزیع، هدایت و پاسخ‌گو کرد. همیشه کسانی بیشتر دیده خواهند شد، برخی سخنان نفوذ بیشتری خواهند داشت و جوامع نیازمند تمرکز موقت بر مسائل مشترک خواهند بود. هدف برابری مکانیکی یا پراکندگی کامل نیست. هدف آن است که توجه به انحصاری غیرقابل نقد تبدیل نشود و کسی نتواند بدون رضایت، شفافیت و مسئولیت، ذهن جمعی را ملک خود بداند.

قدرتی که از توجه به دست می‌آید باید همانند دیگر قدرت‌ها محدود شود. محدودیت آن تنها از بیرون و از طریق قانون نیست؛ اخلاق، فرهنگ، رقابت، سواد عمومی و خودمهارى صاحبان نفوذ نیز اهمیت دارند. چهره‌ای که می‌تواند میلیون‌ها نفر را به واکنش وادارد، باید بداند هر سخنش در خلأ منتشر نمی‌شود. رسانه‌ای که دستور کار می‌سازد، باید میان منفعت کوتاه‌مدت و سلامت فضای عمومی انتخاب کند. شهروند نیز باید بداند توجهش رأی روزانه در توزیع قدرت است.

این فصل نشان داد که توجه چگونه از یک ظرفیت ذهنی به نیروی اقتصادی، فرهنگی و سیاسی تبدیل می‌شود. دیده شدن می‌تواند اعتبار بسازد، اعتبار به نفوذ بینجامد و نفوذ به توان تعیین دستور کار و رفتار دیگران تبدیل شود. ثروت می‌تواند توجه بخرد و توجه می‌تواند ثروت تازه تولید کند. شهرت می‌تواند مقام بسازد و مقام می‌تواند شهرت را دائمی کند. این چرخه اگر بدون محدودیت ادامه یابد، به تمرکز قدرت می‌انجامد.

اما توجه می‌تواند قدرتی رهایی‌بخش نیز باشد. می‌تواند رنج پنهان را آشکار کند، حقیقت فراموش‌شده را به حافظه بازگرداند، مردم پراکنده را به یکدیگر پیوند دهد و آینده‌ای تازه را قابل تصور سازد. تفاوت میان سلطه و رهایی در خود توجه نیست؛ در هدف، روش، توزیع و پاسخ‌گویی آن است.

فصل بعدی از این قدرت وارد میدان سیاست و پروپاگاندا خواهد شد. در آنجا خواهیم دید چگونه حکومت‌ها، احزاب، جنبش‌ها و رسانه‌ها برای تصاحب توجه عمومی رقابت می‌کنند؛ چگونه تبلیغ از معرفی و اقناع به ساخت دشمن، ترس و واقعیت سیاسی تبدیل می‌شود؛ و چرا کنترل دستور کار ذهنی جامعه گاه از کنترل مستقیم رفتار آن مؤثرتر است.

تا اینجا، مسیر کتاب از قلمرو فردی آغاز و به ساختارهای گسترده قدرت رسیده است. توجه نخست حق انسان بود، سپس سرمایه او، بعد کالا و موضوع مهندسی و اکنون سرچشمه نفوذ است. هر مرحله نشان می‌دهد آنچه در ظاهر لحظه‌ای ساده از نگاه کردن یا شنیدن است، در باطن به شبکه‌ای از ثروت، هویت، مشروعیت و فرمانروایی پیوند دارد.

در جهان جدید، قدرتمندترین فرد همیشه کسی نیست که بیشترین ثروت، بالاترین مقام یا بزرگ‌ترین ارتش را در اختیار دارد. گاه قدرتمندترین کسی است که می‌تواند تعیین کند میلیون‌ها انسان امروز درباره چه چیزی سخن بگویند، از چه چیزی بترسند، به چه کسی امید ببندند و چه حقیقتی را فراموش کنند.

قدرت توجه از نگاه انسان‌ها ساخته می‌شود. از همین رو، بازپس‌گیری آن نیز از همان‌جا آغاز خواهد شد: از لحظه‌ای که انسان درمی‌یابد نگاهش تنها واکنشی بی‌اهمیت نیست، بلکه بخشی از قدرتی است که هر روز در جهان توزیع می‌کند.