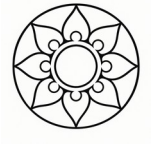
رایزنی

دربارهٔ قدرت، پیمان و اندازه



مهردار

رایزنی

دربارهٔ قدرت، پیمان و اندازه



نویسنده: مهردار

ویرایش نخست: ۲۰۲۶

این نبیگ (کتاب) کوچک برای خواندن، رایزنی و هم‌پرسگی نوشته شده است. بازنشر و به‌اشتراک‌گذاری آن، با نگاهداشت نام نویسنده و یکپارچگی اثر، برای کاربردهای غیرتجاری آزاد است. چاپ، فروش یا هرگونه بهره‌برداری تجاری از این اثر، بدون اجازهٔ نویسنده مجاز نیست.

© ۲۰۲۶ مهردار — برخی حقوق محفوظ است.

بازنشر غیرتجاریِ نسخهٔ کامل با آوردن نام نویسنده آزاد است.



سخن آستانه

به رای و به فرهنگ و داد،
گیتی آباد دار

«پیروزی و کامیابی در یگانگی و همازوری است.»

دکتر فرهنگ مهر

فهرست

پیش گفتار ۱

چرا رایزنی؟

روشنگری در گزینش ۷

دربارهٔ قدرت

وفاداری، پای شهریار یا پای پیمان؟ ۱۶

وفاداری و پیمان

قدرت چگونه از اندازه بیرون می‌رود؟ ۲۶

اندازهٔ قدرت

نهاد، هنگامی که آدم‌ها می‌روند ۳۶

فرد و نهاد

منتقد، دشمن یا نگهبان؟ ۴۵

سنجش و نقد

گذار، پلی که نباید خانه شود ۵۵

قدرت و واگذاری

سخن پایانی ۶۶

پیمانی بزرگ‌تر از فرد

برای رایزنی ۷۵

شش پرسش برای سنجیدن



پیش گفتار

چرا رایزنی؟

این نوشته از دانشکدهٔ سیاست برنخاسته است. نویسندهٔ آن نه دانش آموختهٔ علوم سیاسی است، نه خود را نظریهٔ پرداز ساختار قدرت می‌داند و نه می‌خواهد برای آیندهٔ ایران نسخه‌ای بنویسد که دیگران باید از آن پیروی کنند. آنچه در این چند گفتار پیشکش می‌شود، بیش از هر چیز از یک نیاز برخاسته است؛ نیاز انسانی که سرزمینش را دوست دارد، سرگذشت آن را می‌بیند و از خود می‌پرسد: اگر روزی فرصت ساختن دوباره فراهم شد، چگونه می‌توان از تکرار راه‌هایی که بارها به انباشت قدرت، گسست مردم از شهریوری و فرسایش کشور انجامیده‌اند، دور ماند؟

شاید بتوان نام این نیاز را چاره‌مندی گذاشت. گاه انسان با مسئله‌ای روبرو می‌شود که نمی‌تواند تنها به این دلیل که دانش آموختهٔ آن رشته نیست، از کنارش بگذرد. اگر خانه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم ترک بردارد، شاید معمار نباشیم، اما دیدن ترک و پرسیدن دربارهٔ آن بیرون از خویشکاری ما نیست. کشور نیز خانه‌ای بسیار بزرگ‌تر است. ساختار قدرت بر زندگی همهٔ ما اثر می‌گذارد؛ بر آزادی و امنیت، بر آموزش و دارایی عمومی، بر آیندهٔ

فرزندانمان و حتی بر اینکه مردم تا چه اندازه بتوانند به یکدیگر باور داشته باشند و در کنار هم زندگی کنند. از همین رو، این نوشته نه از ادعای دانستن، بلکه از خویشکاریِ پرسیدن آغاز شده است.

پرسش‌ها نیز در ظاهر ساده‌اند: اگر کسی برای جایگاهی عمومی برگزیده می‌شود، چرا مردم نباید بدانند که چرا او برگزیده شده است؟ اگر کسی به شهریار وفادار است، آیا این وفاداری باید خرد و توان سنجش او را نیز در اختیار شهریار بگذارد؟ اگر قدرت برای انجام خویشکاری‌ای سپرده شده است، اندازهٔ آن را چه کسی نگه می‌دارد؟ اگر انسان‌های شایسته روزی بروند، چه چیزی از خرد و تجربهٔ آنان در ساختار باقی می‌ماند؟ اگر منتقد خطایی را ببیند، آیا دشمن ساختار است یا می‌تواند یکی از نگهبانان آن باشد؟ و اگر دورانی را «گذار» می‌نامیم، چه چیزی سبب می‌شود که این گذار روزی به پایان برسد؟

این نوشته از دل همین پرسش‌ها ساخته شده است و پاسخ‌هایی که در ادامه می‌آیند نیز پاسخ‌هایی بسته و پایان یافته نیستند. چه بسا پژوهشگری در دانش سیاست، حقوق، اقتصاد، جامعه شناسی یا مدیریت عمومی بتواند بسیاری از آنها را دقیق‌تر کند، کاستی‌ای در آنها بیابد یا راهی بهتر پیشنهاد دهد. اگر چنین شود، چیزی از ارزش این کوشش کاسته نشده است؛ درست برعکس، یکی از خواسته‌های این نوشته همین است که پرسش از قدرت، از

اتاق‌های بسته بیرون بیاید و به بخشی از گفت‌وگوی مردم تبدیل شود. زیرا قدرت تنها کار سیاست‌مداران نیست، پیامد آن در زندگی مردم فرود می‌آید و از همین رو، شناخت اندازهٔ قدرت نیز نمی‌تواند تنها در اختیار صاحبان قدرت باشد.

این نوشته با دشمنی با هیچ فرد، خاندان، جریان سیاسی یا نهادی نوشته نشده است. نه برای کوچک کردن جایگاه شهریار است، نه برای بی ارزش کردن پادشاهی، نه برای برتری دادن جمهوری بر پادشاهی و نه برای ساختن جبهه‌ای تازه در برابر کسانی که دربارهٔ آیندهٔ ایران اندیشه‌ای متفاوت دارند. پرسش این نوشته، پیش از آنکه دربارهٔ نام ساختار باشد، دربارهٔ فرهنگ ساختار است. ممکن است کشوری نام جمهوری داشته باشد و قدرت در آن بی‌اندازه شود، ممکن است کشوری پادشاهی باشد و نهادهای آن استوار و قدرت در آن اندازه‌مند باشد، و وارون آن نیز شدنی است. پس تنها نام‌ها ما را از لغزش بازنمی‌دارند. آنچه اهمیت دارد این است که قدرت چگونه سپرده می‌شود، چگونه به کار می‌رود، چگونه سنجیده می‌شود و چگونه در هنگام بایسته از دستی به دست دیگر می‌رود.

از همین‌جاست که این گفتار با جهان‌بینی ایرانی پیوند پیدا می‌کند. در اندیشه‌ای که این نوشته از آن نیرو گرفته است، شهریاری تنها نشستن بر جایگاه فرمانروایی نیست، شهریاری پیش از هر چیز با خرد، راستی، داد، اندازه، مهر

و آبادانی سنجیده می‌شود. اگر این نیروها تنها واژه‌هایی زیبا برای آراستن سخن باشند، سود چندانی برای زندگی ندارند. ارزش آنها هنگامی آشکار می‌شود که بتوانند در هنگام تصمیم گیری به شاقول رفتار تبدیل شوند.

اگر راستی ارزشمند است، باید در گزینش افراد نیز بتوان رد آن را دید. اگر داد ارزشمند است، قدرت نیز باید در جای خود بایستد و از اندازه بیرون نرود. اگر خرد ارزشمند است، شهریار باید کسانی را پیرامون خود بخواهد که توان اندیشیدن داشته باشند، نه تنها توان فرمان بردن. اگر مهر ارزشمند است، رابطهٔ مردم و شهریوری نباید بر ترس بنا شود. و اگر آبادانی خواستهٔ ماست، ساختار باید چنان ساخته شود که نیروهای سازندهٔ جامعه بتوانند رشد کنند و کشور با رفتن یک انسان از جنبش و حرکت بازنایستد. از این نگاه، سخن از ساختار قدرت دیگر تنها سخن از سیاست نیست؛ سخن از شیوهٔ زیستن با یکدیگر است.

همین نگاه سبب شده است که در این نوشته، شهریار دشمن آزادی دیده نشود و مردم نیز رقیب شهریار نباشند. اگر ساختار درست ساخته شود، این دو می‌توانند به جای ایستادن در برابر یکدیگر، در پیمانی بزرگ‌تر همراه شوند: پاسداری از کشور و ساختن زمینه‌ای برای زیستی شایسته‌تر. شهریار می‌تواند پاسدار شهریوری باشد، اما مالک آن نیست؛ مردم می‌توانند نگهبان شهریوری باشند، اما هیچ نسلی مالک آیندهٔ نسل‌های پس از خود نیست؛ نهاد می‌تواند

قدرت داشته باشد، اما نباید از سنجش بیرون بماند؛ منتقد می‌تواند مخالفت کند، بی آنکه مخالفت او به خودیِ خود دشمنی باشد؛ و هوادار می‌تواند وفادار بماند، بی آنکه خرد خود را به دیگری واگذار کند.

اینها نه فرمان‌اند و نه پاسخ‌های پایان یافته؛ کوششی هستند برای یافتن اندازه. شاید همین «اندازه» یکی از گمشده‌های بسیاری از گفت‌وگوهای ما دربارهٔ قدرت باشد. گاهی چنان از قدرت می‌ترسیم که گویی هیچ‌کس نباید توان تصمیم‌گیری داشته باشد و گاهی چنان شیفتهٔ یک فرد می‌شویم که گمان می‌کنیم هرچه قدرت بیشتری در دست او باشد، کشور بهتر اداره خواهد شد. اما میان ناتوانی و قدرت بی‌اندازه، راه دیگری نیز هست: راه ساختن قدرتی که توان انجام کار داشته باشد و در همان حال توان بلعیدن ساختار را نداشته باشد.

آنچه در گفتارهای پیش رو آمده، جست‌وجویی در همین راه است. نویسنده نه ادعا دارد که همهٔ پیچ‌وخم‌های آن را می‌شناسد و نه می‌خواهد آخرین سخن را بگوید. شاید ارزش این نوشته درست در همین باشد که آخرین سخن نیست، بلکه پرسشی است پیش روی ما: اگر روزی فرصت ساختن دوبارهٔ ایران فراهم شد، آیا می‌توانیم ساختاری بسازیم که برای درست کارکردن، همیشه چشم به راه یک انسان "استثنایی" نباشد؟ آیا می‌توانیم شهریاری داشته باشیم که قدرت را به خویشکاری پیوند بزند، نه به مالکیت؟

آیا می‌توانیم مردمی باشیم که هم وفاداری را بشناسند و هم پرسشگری را؟ و آیا می‌توانیم چیزی بسازیم که از عمر سازندگانش درازتر باشد؟

این نوشته تنها می‌خواهد سهم کوچکی در اندیشیدن به این پرسش‌ها داشته باشد؛ نه از سر دژاندیشی، نه از سر دشمنی و نه برای برتری دادن یک گروه بر گروهی دیگر، بلکه از سر یک خویشکاری ساده: اگر چیزی می‌تواند فردای سرزمینمان را استوارتر کند، سزاوار است امروز درباره‌اش بیندیشیم.



گفتار یک

روشنگری در گزینش؛ قدرتی که باید دیده شود

دربارهٔ قدرت

در دوران گذار، یکی از نخستین دشواری‌ها این است که ساختار پیشین یا فروریخته یا توان پیشین خود را از دست داده است و ساختار تازه نیز هنوز فرصت استوار شدن پیدا نکرده است. با این همه، کشور نمی‌تواند از حرکت بایستد. امنیت، اقتصاد، روابط خارجی، دادگستری، ادارهٔ شهرها، نگهداری از دارایی عمومی و ده‌ها بخش دیگر همچنان به کسانی نیاز دارند که تصمیم بگیرند و خویشکاری‌های مشخصی را بر دوش بگیرند. از همین رو، در چنین دورانی ناگزیر کسانی برگزیده می‌شوند و بخشی از قدرت عمومی برای زمانی در اختیار آنان قرار می‌گیرد.

اگر شاهزاده رضا پهلوی در چنین دورانی کسانی را برای همکاری، رایزنی یا ادارهٔ بخشی از کشور برگزیند، مسئله تنها این نیست که چه کسانی برگزیده شده‌اند؛ پرسش مهم‌تر این است که چرا این افراد برگزیده شده‌اند و مردم چگونه می‌توانند شایستگی و کار آنان را بسنجند؟ ممکن است بسیاری از این

افراد سال‌ها همراه او بوده باشند، از باور او برخوردار باشند یا در روزهای دشوار وفاداری خود را نشان داده باشند. این ویژگی‌ها می‌توانند در یک رابطهٔ شخصی ارزشمند باشند، اما هنگامی که سخن از قدرت عمومی است، باور شخصی به تنهایی نمی‌تواند پایهٔ کافی برای سپردن اختیار باشد.

از لحظه‌ای که فردی بر دارایی عمومی، امنیت، سیاست، ادارهٔ کشور یا آیندهٔ میلیون‌ها انسان اثر می‌گذارد، رابطه دیگر تنها میان برگزیننده و برگزیده نیست؛ مردم نیز وارد این رابطه می‌شوند. بخشی از قدرتی که به آن فرد سپرده شده، قدرتی عمومی است و از همین رو، مردم باید بتوانند بدانند چرا چنین اختیاری به او داده شده است. اینجا روشنگری معنا پیدا می‌کند. روشنگری تنها انتشار نام افراد نیست؛ روشن کردن منطق سپردن قدرت است.

اگر فردی برای جایگاهی عمومی برگزیده می‌شود، باید بتوان به چند پرسش ساده پاسخ داد: خویشکاری دقیق او چیست؟ چرا برای این جایگاه برگزیده شده است؟ چه کارنامه یا دانشی با این خویشکاری پیوند دارد؟ آیا پیوند مالی، سازمانی یا شخصی‌ای دارد که بتواند بر تصمیم‌های او اثر بگذارد؟ اندازهٔ اختیار او تا کجاست؟ برای چه مدتی این اختیار را در دست خواهد داشت؟ کار او چگونه سنجیده می‌شود و چه کسی می‌تواند دربارهٔ عملکردش پرسش کند؟ پاسخ به این پرسش‌ها نباید در میان شایعه، گفت‌وگوهای خصوصی یا

حدس مردم پراکنده باشد. بهتر است برای هر فردی که بخشی از قدرت عمومی به او سپرده می‌شود، این داده‌ها به شیوه‌ای روشن، مکتوب و در دسترس مردم قرار گیرد.

در این میان، اندازهٔ اختیار جایگاهی ویژه دارد. مردم نباید تنها بدانند یک مقام چه کاری می‌تواند انجام دهد؛ باید بدانند چه کاری را نیز نمی‌تواند انجام دهد. مرز قدرت همان اندازه اهمیت دارد که خود قدرت. اگر رایزنی تنها برای پیشنهاد دادن برگزیده شده است، نباید جای تصمیم گیرنده بنشیند. اگر مدیری برای سامان دادن یک نهاد اختیار گرفته است، این اختیار نباید بی‌آنکه روشن باشد به بخش‌های دیگر گسترش پیدا کند. اگر گروهی برای ادارهٔ بخشی از دوران گذار ساخته شده است، باید دانست مرز کار آن گروه کجاست و چه چیزی بیرون از خویشکاری آن قرار دارد.

این مرزبندی نه نشانهٔ بی‌باوری است و نه بستن دست مدیران. درست برعکس، می‌تواند از خود آنان نیز پاسداری کند. هنگامی که خویشکاری و اندازهٔ اختیار روشن باشد، مدیر می‌داند برای چه چیزی باید پاسخ دهد و برای چه چیزی نباید از او انتظار داشت. مردم نیز می‌توانند میان ناکامی یک فرد و گرفتاری‌ای که بیرون از اختیار او بوده تفاوت بگذارند. روشنگری از این نگاه، هم قدرت را اندازه‌مند می‌کند و هم داوری دربارهٔ صاحبان قدرت را دادگرانه‌تر.

زمان نیز بخشی از همین اندازه است. قدرتی که برای دوران گذار سپرده می‌شود نباید از آغاز چنان باشد که پایان آن دیده نشود. اگر فردی برای شش ماه یا یک سال خویشکاری‌ای را بر دوش می‌گیرد، باید روشن باشد پس از آن چه رخ می‌دهد. آیا کار او دوباره سنجیده می‌شود؟ آیا اختیارش پایان می‌یابد؟ آیا فرد دیگری جای او را می‌گیرد؟ یا ادامهٔ کار او نیازمند تصمیمی تازه است؟ گذار پل است، نه خانهٔ تازهٔ قدرت؛ و یکی از راه‌های جلوگیری از تبدیل پل به خانه، روشن کردن زمان و شیوهٔ پایان اختیار از همان آغاز است.

روشنگری دربارهٔ گزینش، یک سوی دیگر نیز دارد: برگزیننده باید پای گزینش خود بایستد. اگر شاهزاده رضا پهلوی فردی را شخصاً برگزیده است، روشن بودن این موضوع چیزی از جایگاه او نمی‌کاهد. اگر گروه یا انجمنی فردی را پیشنهاد داده است، می‌توان گفت آن گروه چه کسانی بوده‌اند و بر پایهٔ چه سنجه‌ای به این پیشنهاد رسیده‌اند. اگر چند نام بررسی شده و در پایان یکی برگزیده شده است، نیازی نیست همهٔ گفت‌وگوهای درونی آشکار شود، اما مردم می‌توانند بدانند چه ویژگی‌هایی سبب برتری فرد برگزیده شده است.

چنین روشی برای خودِ شاهزاده رضا پهلوی نیز سودمند است. هنگامی که دلیل گزینش روشن باشد، بار رابطه از «به من باور کنید» به «این دلیل من است؛ شما نیز بسنجید» جابه‌جا می‌شود. در این صورت، اگر فرد برگزیده

کامیاب باشد، روشن است که چه ویژگی‌هایی در این کامیابی نقش داشته‌اند، و اگر ناکام بماند، امکان بازنگری در خودِ روش گزینش نیز فراهم می‌شود. اشتباه دیگر تنها شکست یک رابطهٔ شخصی نیست؛ می‌تواند به تجربه‌ای برای بهتر کردن ساختار تبدیل شود.

این شیوه از گسترش شایعه نیز می‌کاهد. هرجا دادهٔ روشن کم باشد، گمانه‌زنی رشد می‌کند. مردم می‌پرسند چرا این فرد برگزیده شد، چه رابطه‌ای در میان بوده، چه کسی او را پیشنهاد داده و چه اندازه قدرت دارد. در نبود پاسخ روشن، هرکس پاسخی برای خود می‌سازد و فضای عمومی آرام‌آرام میان دفاع بی‌چون‌وچرا و بدگمانی بی‌پایه تقسیم می‌شود. روشنگری همهٔ بدگمانی‌ها را از میان نمی‌برد، اما زمین شایعه را کوچک‌تر و میدان سنجش را بزرگ‌تر می‌کند.

سود این روش برای مردم نیز کمتر از سود آن برای برگزیننده نیست. در فرهنگی که گزینش افراد پشت درهای بسته انجام می‌شود، مردم اغلب تنها دو راه پیش روی خود می‌بینند: یا باید به برگزیننده باور کنند یا به او بدگمان باشند. اما روشنگری راه سومی می‌سازد: سنجیدن. دیگر لازم نیست شهروند تنها بپرسد «آیا به این فرد باور دارم؟»؛ می‌تواند بپرسد «برای چه کاری برگزیده شده است، چه پیشینه‌ای دارد، چه اندازه اختیار گرفته و برآیند کارش چه بوده است؟»

این دگرگونی کوچک نیست. جامعه را از فرهنگ باور شخصی به فرهنگ سنجش نزدیک می‌کند. باور همچنان می‌تواند در رابطهٔ میان انسان‌ها ارزش داشته باشد، اما ساختار پایدار نمی‌تواند تنها بر باور شخصی بنا شود. ساختار باید بتواند هنگامی که باور آسیب می‌بیند نیز کار کند. باید بتواند خطا را پیدا کند، فرد ناکارآمد را کنار بگذارد، فرد شایسته‌تری را جایگزین کند و بدون فروپاشی رابطه‌های شخصی به راه خود ادامه دهد.

از همین رو، روشنگری در گزینش تنها برای دوران گذار سودمند نیست. اگر چنین روشی از همان روزهای نخست به فرهنگ قدرت تبدیل شود، می‌تواند بعدها نیز باقی بماند. نخست‌وزیر، وزیر، مدیر یک نهاد بزرگ، فرمانده، نماینده یا هرکس دیگری که اختیار عمومی در دست می‌گیرد، باید بداند پرسش «چرا این فرد؟» پرسشی ناروا نیست. برگزیدن بخشی از اختیار دارندهٔ قدرت است، اما روشنگری دربارهٔ دلیل گزینش نیز بخشی از پیمان او با مردم است.

در چنین ساختاری، هیچ مقام عمومی نباید تنها به سبب نزدیکی، دوستی، سابقهٔ همراهی یا وفاداری شخصی از سنجش بیرون بماند. چه‌بسا انسانی هم دوست وفاداری باشد و هم کاردانی شایسته؛ این دو با یکدیگر ناسازگار نیستند. مسئله آن است که هنگامی که پای قدرت عمومی در میان است،

شایستگی برای آن خویشکاری باید بتواند جدا از رابطهٔ شخصی نیز دیده و سنجیده شود.

روشنگری البته به معنای آشکار کردن همه‌چیز نیست. هر ساختاری داده‌هایی دارد که به زندگی خصوصی افراد مربوط است یا آشکار شدن آنها می‌تواند امنیت مردم و کشور را به خطر بیندازد. مرز میان روشنگری و افشای بی‌اندازه نیز باید شناخته شود. آنچه مردم نیاز دارند، دانستن جزئیات زندگی خصوصی صاحبان قدرت نیست؛ آنچه باید دیدنی باشد، خودِ قدرت و پیوندهای اثرگذار بر آن است. مردم باید بدانند چه کسی اختیار دارد، چرا آن را گرفته، اندازهٔ آن چیست، چگونه از آن بهره می‌گیرد و چگونه می‌توان کار او را سنجید.

اگر این فرهنگ از آغاز ساخته شود، به تدریج رابطهٔ مردم با شهریوری نیز دگرگون خواهد شد. مردم دیگر تنها تماشاگر گزینش‌ها نخواهند بود. آنان می‌توانند داده‌ها را ببینند، کارنامه را بسنجند، پرسش کنند و در صورت نیاز خواهان بازنگری شوند. این به معنای دخالت روزانهٔ مردم در هر تصمیم مدیریتی نیست؛ هیچ ساختاری با همه‌پرسی دربارهٔ هر گزینش اداره نمی‌شود. معنایش این است که قدرت عمومی در تاریکی جابه‌جا نشود.

ساختارهایی که بر رابطه‌های شخصی استوار می‌شوند، ممکن است تا هنگامی که افراد نخستین حضور دارند خوب کار کنند، اما با رفتن آنان آسیب‌پذیر

می‌شوند. اگر ریشهٔ یک درخت تنها به یک سنگ بسته باشد، با جابه‌جا شدن همان سنگ استواری آن نیز به خطر می‌افتد. ساختار نیز اگر ریشه در «من او را می‌شناسم»، «سال‌ها همراه من بوده» یا «به او باور دارم» داشته باشد، با رفتن افراد دوباره باید همه چیز را از آغاز بسازد. اما اگر ریشه در روش، سنجه، پاسخ‌گویی و امکان سنجش عمومی داشته باشد، افراد می‌توانند بیایند و بروند و ساختار همچنان بماند.

هدف از این سخن محدود کردن شهریار یا بدگمانی به کسانی که در کنار او قرار می‌گیرند نیست. درست برعکس، شاید یکی از بهترین فرصت‌ها برای ساختن فرهنگ تازهٔ قدرت همین باشد که کسانی که از باور و پشتیبانی مردم برخوردارند، خود پیشگام روشنگری شوند. قدرت هنگامی که داوطلبانه خود را دیدنی می‌کند، به مردم نشان می‌دهد که از پرسش نمی‌ترسد و برای استواری خود به تاریکی نیاز ندارد.

در چنین فرهنگی، شهریار می‌تواند بگوید: «من این فرد را برگزیده‌ام؛ این دلیل گزینش من است؛ این خویشکاری اوست؛ این کارنامهٔ اوست؛ این اندازهٔ اختیار اوست؛ و این نیز راهی است که شما مردم می‌توانید کار او را بسنجید.» چنین سخنی جایگاه شهریار را کوچک نمی‌کند؛ بلکه میان اختیار و پاسخ‌گویی پیوند می‌سازد و باور مردم را از وابستگی به شخص، به باورمندی به یک روش نزدیک‌تر می‌کند.

زیرا در پایان، مسئله تنها این نیست که امروز چه کسی در کنار چه کسی ایستاده است. پرسش بزرگ‌تر این است که چه فرهنگی از قدرت برای فردا به جا می‌گذاریم. اگر امروز گزینش در روشنایی انجام شود، فردا پنهان‌کاری دشوارتر خواهد شد. اگر امروز دلیل خواسته شود، فردا «چون من چنین خواستم» پاسخ کافی نخواهد بود. اگر امروز مردم به سنجیدن خو بگیرند، فردا نیز از صاحبان قدرت خواهند پرسید که چرا، چگونه و تا کجا.

از همین رو، شاید بتوان جان این گفتار را در سه خویشکاری دید: برگزیدن، خویشکاریِ دارندهٔ اختیار است؛ روشنگری، پیمان او با مردم؛ و سنجیدن، خویشکاریِ مردم. هنگامی که این سه در کنار یکدیگر قرار گیرند، قدرت نه بی‌دست‌وپا می‌شود و نه بی‌اندازه؛ توان انجام کار دارد، اما در روشنایی می‌ایستد.

و شاید ساختار ماندگار درست از همین‌جا آغاز شود: نه از این امید که همیشه بهترین انسان‌ها را خواهیم یافت، بلکه از ساختن روشی که بتواند شایستگی را بهتر ببیند، قدرت را روشن‌تر بسپارد و صاحبان آن را در برابر مردمی قرار دهد که خود نیز پاسداران شهریوری‌اند.



گفتار دو

وفاداری؛ پایِ شهریار یا پایِ پیمان؟

وفاداری و پیمان

در هر شهریوری، میان مردم و شهریار پیوندهایی شکل می‌گیرد که نمی‌توان همهٔ آنها را تنها با قانون توضیح داد. دوست داشتن، آزرم، باورمندی، وفاداری و ایستادن در کنار یکدیگر در روزهای دشوار، بخشی از زندگی انسانی‌اند. مردمی ممکن است شهریار خود را دوست داشته باشند، به او باور داشته باشند و در هنگام خطر از او و جایگاهش پاسداری کنند. در این پیوند، به‌خودیِ‌خود چیزی نادرست نیست. دشواری از جایی آغاز می‌شود که مرز میان وفاداری و فرمان‌برداری بی‌چون‌وچرا از میان برود.

گاه از "فدائیان شاه" سخن گفته می‌شود. اگر فدایی را انسانی بدانیم که در روز دشوار دوست یا شهریار خود را تنها نمی‌گذارد و برای پاسداری از کشور و شهریوری آمادهٔ ایستادگی است، این واژه می‌تواند در خود مهر، دلیری و وفاداری داشته باشد. اما همین وفاداری اگر به این معنا دگرگون شود که «هرچه شاه بگوید، همان باید باشد»، دیگر با پیوندی انسانی روبه‌رو نیستیم؛

خرد و توان سنجش انسان نیز آرام‌آرام به فرد دیگری سپرده شده است. از همین رو، باید مرزی روشن نگاه داشت: وفاداری به شهریار با واگذاری خرد خویش به شهریار یکی نیست.

انسان می‌تواند کسی را دوست داشته باشد و با او همسو نباشد. می‌تواند به شهریار وفادار باشد و تصمیمی از او را نادرست بداند. می‌تواند از جایگاه شهریاری پاسداری کند و در همان حال دربارهٔ کردار شهریار پرسش داشته باشد. اینها با یکدیگر ناسازگار نیستند. درست برعکس، شاید جامعه‌ای که توان جدا کردن این مفاهیم را دارد، از پختگی بیشتری برخوردار باشد؛ زیرا در آن، دوست داشتن جای اندیشیدن را نمی‌گیرد و اختلاف نیز بی‌درنگ به دشمنی تبدیل نمی‌شود.

خطر هنگامی پدید می‌آید که هواداران یک شهریار بگویند چون او شاه است، پس تصمیم او درست است؛ چون او را دوست داریم، نباید از او پرسش کنیم؛ و چون کسی از او انتقاد کرده است، پس با شهریاری یا کشور دشمن است. در چنین فرهنگی، شهریار آرام‌آرام از کسی که باید با سنجه‌هایی بیرون از خود سنجیده شود، به خودِ سنجه تبدیل می‌شود. دیگر نمی‌پرسیم آیا این تصمیم با داد، خرد، راستی، اندازه و سود کشور همخوان است؛ می‌پرسیم آیا این تصمیم خواست شاه بوده است یا نه.

اما شهریار نیز انسان است. ممکن است دادهٔ نادرست دریافت کند، فردی را بیش از اندازه شایسته بداند، پیامد تصمیمی را درست نسنجد یا در شرایط دشوار راهی را برگزیند که بعدها روشن شود راه بهتری نیز وجود داشته است. تاج، انسان را از امکان خطا بیرون نمی‌برد. چه‌بسا هرچه قدرت بیشتر باشد، پیامد خطا نیز گسترده‌تر شود و درست به همین دلیل، شهریار بیش از بسیاری از مردم به کسانی نیاز داشته باشد که بتوانند آنچه را او نمی‌بیند به او نشان دهند.

در فرهنگ شهریوری، شهریار بالاتر از خرد، راستی، داد، اندازه و پیمان نمی‌ایستد؛ جایگاه او نیز با همین نیروها سنجیده می‌شود. شاه اگر دادگر است، به این دلیل نیست که شاه است؛ به این دلیل است که نگهبان داد است. اگر خردمند است، جایگاه او به تنهایی گواه خردمندی‌اش نیست؛ شیوهٔ اندیشیدن و تصمیم گرفتن اوست که خردمندی را نشان می‌دهد. اگر شایستهٔ وفاداری است، این وفاداری تنها از نام و جایگاه او برنمی‌خیزد؛ از پیوندی برمی‌خیزد که میان شهریار، مردم و پیمانی بزرگ‌تر از هر دو وجود دارد.

از همین‌جاست که تفاوت میان شهریار و شهریوری اهمیت پیدا می‌کند. شهریار یک انسان است؛ می‌آید، زندگی می‌کند، کار می‌کند و روزی می‌رود. شهریوری باید بتواند از عمر یک انسان درازتر باشد. اگر همهٔ ساختار به شخص شهریار وابسته شود، با رفتن او دوباره مسئلهٔ قدرت از آغاز پدیدار

خواهد شد. اما اگر شهریار خود را پاسدار شهریوری بداند، جایگاه او درون پیمانی قرار می‌گیرد که پیش از او بوده و پس از او نیز می‌تواند ادامه پیدا کند.

از این نگاه، وفاداری ژرف‌تر باید به همان پیمان باشد. شهریار نیز یکی از پاسداران آن است، نه مالک آن. اگر روزی میان خواست شهریار و پیمانی که شهریوری بر آن ایستاده است شکافی پدید آید، وفاداری راستین الزاماً ایستادن پای خواست شهریار نیست. چه‌بسا درست در همان هنگام، ایستادن پای پیمان بزرگ‌ترین خدمتی باشد که می‌توان به خود شهریار کرد.

دو رایزن را در نظر بگیریم. یکی هر بار که شهریار تصمیمی می‌گیرد می‌گوید: «فرمان شاه است، انجام دهید.» دیگری در بیشتر راه همراه اوست، اما هنگامی که تصمیمی را زیان‌بار می‌بیند، می‌گوید: «من به شما وفادارم، اما با این تصمیم همسو نیستم و دلیل من این است.» در نگاه نخست شاید رایزن اول وفادارتر به نظر برسد، اما اگر ژرف‌تر نگاه کنیم، رایزن دوم ممکن است پاسدار راستین‌تری برای شهریاری باشد؛ زیرا نخستین نفر به خواست شهریار وفادار مانده است و دومی به خویشکاری شهریار، که همان شهریاری کردن است.

شهریار خردمند به چنین انسان‌هایی نیاز دارد. پیرامون قدرت همیشه خطر شکل گرفتن حلقه‌ای از آری‌گویان وجود دارد. هرچه جایگاه یک فرد بلندتر

و محبوبیت او بیشتر باشد، کسان بیشتری ممکن است بکوشند سخنی بگویند که او دوست دارد بشنود. برخی از سر سود، برخی از ترس، برخی برای نزدیک ماندن به قدرت و برخی حتی از سر دلبستگی راستین. اما پیامد می‌تواند یکی باشد: شهریار آرام‌آرام جهانی را می‌بیند که از پیش برای او پالایش شده است.

در چنین فضایی، خبر ناخوشایند دیرتر به بالا می‌رسد، خطای تصمیم کوچک‌تر نشان داده می‌شود و کسانی که پرسش‌های دشوار دارند کم‌کم از حلقهٔ رایزنی دور می‌شوند. شهریار ممکن است همچنان گمان کند سخنان گوناگون را می‌شنود، در حالی که بیشتر صداهای پیرامونش بازتاب یکدیگر شده‌اند. این همان جایی است که وفاداریِ بدون خرد، حتی با خواستی نیک، می‌تواند به خودِ شهریار آسیب بزند.

رایزنی هنگامی معنا دارد که پاسخ از پیش تعیین نشده باشد. اگر شهریار تنها کسانی را گرد خود آورد که در پایان همان چیزی را بگویند که خود او از آغاز می‌خواسته است، انجمن رایزنان چیزی جز پژواک خواست او نخواهد بود. اما اگر در کنار او انسان‌هایی باشند که دانش، تجربه، آزادی اندیشه و دلیری گفتن سخن ناخوشایند را داشته باشند، رایزنی می‌تواند یکی از نگهبانان شهریاری شود.

از همین رو، هنگام گزینش کسانی که قرار است در کنار شاهزاده رضا پهلوی یا هر شهریار دیگری بخشی از قدرت عمومی را در دست بگیرند، وفاداری می‌تواند ارزشمند باشد، اما نباید سنجهٔ نخست و پایان کار باشد. پرسش دیگری نیز باید مطرح شود: آیا این فرد توان گفتن «نه» دارد؟ آیا اگر داده‌ها با خواست شهریار همخوان نباشند، آن داده‌ها را همان‌گونه که هستند پیش روی او می‌گذارد؟ آیا اگر تصمیمی را برای کشور زیان‌بار بداند، می‌تواند با آزرم و استدلال بگوید: «با این تصمیم همسو نیستم و دلیل من این است»؟

اگر پاسخ منفی باشد، وفاداری آن فرد شاید برای رابطهٔ شخصی ارزش داشته باشد، اما برای جایگاهی که با قدرت عمومی سروکار دارد، چیزی کم دارد. شهریوری به انسان‌هایی نیاز دارد که بتوانند هم وفادار باشند و هم آزاد بیندیشند؛ هم جایگاه شهریار را پاس بدارند و هم در هنگام بایسته در برابر تصمیم او بایستند. این دو نه تنها ناسازگار نیستند، بلکه در ساختاری پخته می‌توانند یکدیگر را کامل کنند.

از همین‌جا معنای پایبندی نیز روشن‌تر می‌شود. پایبندی را می‌توان به معنای پایِ پیمان ایستادن دید. انسان پایبند کسی نیست که در هر شرایطی پای شخص بایستد؛ کسی است که در هنگام آسانی و دشواری، پیمانی را که پذیرفته فراموش نکند. اگر پیمان شهریوری پاسداری از کشور، مردم، داد،

آزادی و سامان باشد، وفاداری به شهریار نیز درون همین پیمان معنا پیدا می‌کند. اگر برای نگاه داشتن یک فرد ناچار شویم خودِ پیمان را بشکنیم، شاید ظاهر شهریاری را نگاه داشته باشیم، اما بنیاد شهریوری را سست کرده‌ایم.

این نگاه می‌تواند ما را از یک دوگانهٔ خطرناک نیز دور کند: اینکه یا باید هرچه شهریار می‌گوید پذیرفت یا باید در برابر او ایستاد و خواهان کنار گذاشتنش شد. میان این دو، راه‌های بسیاری وجود دارد. می‌توان هشدار داد، دلیل خواست، پاسخ شنید، درخواست بازنگری کرد، یک تصمیم مشخص را از راه قانون محدود کرد، از نهاد مستقل داوری خواست و در فضای عمومی دربارهٔ آن گفت‌وگو کرد. اختلاف با یک تصمیم نباید بی‌درنگ به بحران در خودِ ساختار تبدیل شود.

اگر چنین راه‌های میانی وجود نداشته باشند، هر اختلافی می‌تواند به نبردی بر سر اصل شهریاری تبدیل شود. هواداران گمان می‌کنند هر نقدی مقدمهٔ براندازی است و منتقدان نیز ممکن است احساس کنند برای اصلاح یک تصمیم باید همهٔ ساختار را به چالش بکشند. ساختار استوار درست برعکس عمل می‌کند: راه‌هایی می‌سازد که بتوان خطای قدرت را اصلاح کرد، بی‌آنکه هر بار بنیان کشور به لرزه درآید.

این مسئله تنها به شهریار و نزدیکان او محدود نمی‌شود. فرهنگی که در بالای ساختار ساخته می‌شود، آرام‌آرام به لایه‌های پایین‌تر نیز راه پیدا می‌کند. اگر

وزیر ببیند که وفاداری به شهریار به معنای فرمان‌برداری بی‌چون‌وچراست، ممکن است همین انتظار را از مدیران خود داشته باشد. مدیر نیز از کارمند همان را بخواهد و فرمانده از زیردست. به این ترتیب، فرهنگی از بالا تا پایین شکل می‌گیرد که در آن هرکس از فرد پایین‌تر وفاداری به شخص خود را می‌خواهد.

اما اگر در بالاترین جایگاه کشور پذیرفته شود که مخالفت سنجیده دشمنی نیست، پیام دیگری در ساختار جریان پیدا می‌کند: قدرت از پرسش نمی‌ترسد. وزیر می‌آموزد که رایزن مخالف دشمن او نیست، مدیر می‌آموزد که گزارش ناخوشایند بی‌وفایی نیست و کارمند می‌آموزد که برای حفظ جایگاه خود ناچار نیست آنچه را می‌بیند پنهان کند. فرهنگی که پیرامون شهریار ساخته می‌شود، مانند آبی است که از سرچشمه به پایین می‌رود؛ هرچه در سرچشمه باشد، دیر یا زود در جویبارهای پایین‌تر نیز دیده خواهد شد.

مردم نیز در این میان خویشکاری خود را دارند. جامعه نباید هرکس را که شهریار را دوست دارد «شاه‌پرست» بنامد و از سوی دیگر، هواداران شهریار نیز نباید هر منتقدی را دشمن شاه بدانند. می‌توان شاه را دوست داشت و از او پرسش کرد؛ می‌توان پادشاهی‌خواه بود و یک شاه را نقد کرد؛ همان‌گونه که می‌توان جمهوری‌خواه بود و کردار درست یک شهریار را

ستود. توان دیدن این تفاوت‌ها نشانهٔ جامعه‌ای است که از دوگانه‌های ساده عبور کرده و به سنجش نزدیک شده است.

در چنین فرهنگی، حتی "فدایی شاه" نیز می‌تواند معنایی دیگر پیدا کند. شاید فدایی راستین کسی نباشد که برای خشنودی شاه هر تصمیم او را درست بداند، بلکه کسی باشد که حاضر نیست برای خشنودی او زیان کشور را نادیده بگیرد. چه بسا کسی که در روز دشوار کنار شهریار می‌ایستد و در همان حال هنگام خطا با دلیری سخن می‌گوید، وفادارتر از کسی باشد که هرگز «نه» نمی‌گوید.

زیرا شهریار نیز بیش از ستایش، به راستی نیاز دارد.

اگر می‌خواهیم به شهریار نیکی کنیم، شاید یکی از بهترین نیکی‌ها این باشد که آنچه را می‌بینیم با او راست بگوییم؛ نه آنچه را گمان می‌کنیم شنیدنش برای او خوشایندتر است. شهریاری که در میان راستی زندگی کند، فرصت بیشتری برای اصلاح دارد؛ شهریاری که در میان ستایش زندگی کند، ممکن است هنگامی از خطای خود آگاه شود که پیامد آن از اندازه گذشته باشد.

پس وفاداری را نباید کوچک شمرد. وفاداری می‌تواند یکی از نیروهای سازندهٔ پیوند میان انسان‌ها باشد. کشور در روزهای دشوار به مردمانی نیاز دارد که یکدیگر را رها نکنند و شهریوری نیز به کسانی نیاز دارد که در هنگام خطر از آن پاسداری کنند. اما وفاداری هنگامی ارزش خود را نگاه

می‌دارد که خرد را خاموش نکند، راستی را قربانی نکند و پیمان را زیر پای شخص نگذارد.

می‌توان شاه را دوست داشت، به او وفادار بود و در روز دشوار کنارش ایستاد، بی‌آنکه خرد، شرم، وجدان و توان سنجش خویش را به او واگذار کرد. درست در همین جدایی است که هم شهریار استوارتر می‌شود و هم شهریوری.

زیرا شهریار پاسدار شهریوری است، نه مالک آن؛ و وفاداری به پاسدار، هنگامی معنا دارد که پیمانی را که هر دو برای پاسداری از آن ایستاده‌اند فراموش نکنیم.

شاید بتوان جان این گفتار را چنین بازگفت: شاه‌دوستی، شاه‌پرستی نیست؛ وفاداری، فرمان‌برداری بی‌چون‌وچرا نیست؛ پایبندی، پایِ پیمان ایستادن است، نه پایِ شخص. و گاهی وفادارترین یار شهریار، همان کسی است که در هنگام بایسته توان گفتن «نه» دارد.



گفتار سه

قدرت چگونه از اندازه بیرون می‌رود؟

اندازهٔ قدرت

قدرت همیشه با چهرهٔ بیداد وارد نمی‌شود. گاه با یک نیاز واقعی می‌آید؛ کشوری گرفتار آشفتگی است، نهادی هنوز ساخته نشده، تصمیمی باید بی‌درنگ گرفته شود و کسی باید خویشکاری آن را بر دوش بگیرد. در چنین هنگامی، سپردن اختیار نه تنها نادرست نیست، بلکه می‌تواند بایسته باشد. جامعه‌ای که هیچ‌کس در آن توان تصمیم‌گیری نداشته باشد، نمی‌تواند از بحران بگذرد. شهریوری برای کار کردن به قدرت نیاز دارد؛ همان‌گونه که رود برای رفتن به جریان نیاز دارد. پرسش از جایی آغاز می‌شود که این نیرو چگونه در اندازه نگاه داشته شود.

زیرا قدرت، حتی هنگامی که برای کاری درست سپرده شده باشد، می‌تواند آرام‌آرام از مرزی که برایش ساخته شده بیرون رود؛ نه همیشه با زور، کودتا یا تصمیمی آشکار، بلکه گاهی با مجموعه‌ای از تصمیم‌های کوچک که هرکدام به تنهایی پذیرفتنی به نظر می‌رسند. سه ماه دیگر اختیار

می‌خواهیم، چون کار هنوز پایان نیافته است؛ این تصمیم را فعلاً بدون رایزنی می‌گیریم، چون زمان نداریم؛ این گزارش را اکنون منتشر نمی‌کنیم، چون شرایط کشور حساس است؛ این نهاد هنوز آماده نیست، پس بهتر است اختیار همچنان در دست ما بماند؛ این منتقد را فعلاً کنار می‌گذاریم، چون اکنون هنگام اختلاف نیست. هر یک از این سخنان ممکن است در شرایطی حتی درست باشد. خطر هنگامی پدید می‌آید که «استثنا» آرام‌آرام به «روش» تبدیل شود.

اینجاست که اندازه اهمیت پیدا می‌کند. اندازه تنها میانه‌روی در زندگی شخصی نیست؛ در شهریوری، یکی از مهم‌ترین هنرهای به‌کارگیری قدرت است: دانستن اینکه تا کجا می‌توان رفت و در کجا باید ایستاد، چه اندازه اختیار برای انجام یک خویشکاری بایسته است و چه هنگام همان اختیار از ابزار کار به سرچشمهٔ برتری تبدیل می‌شود. قدرت کم می‌تواند ساختار را ناتوان کند و قدرت بی‌اندازه نیز می‌تواند آن را تباه کند. پس مسئله حذف قدرت نیست؛ اندازه‌مند کردن آن است.

این پرسش در دوران گذار اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. فردای آزادی ایران، اگر چنین روزی فرا رسد، کشور ممکن است با شرایطی روبه‌رو باشد که در یک جامعهٔ آرام و استوار وجود ندارد. دستگاه اداری نیازمند بازسازی خواهد بود، اقتصاد ممکن است آسیب دیده باشد، نیروهای امنیتی

باید دوباره سامان پیدا کنند، روابط خارجی نیازمند تصمیم‌های سریع خواهد بود و نهادهای تازه هنوز فرصت ریشه دواندن نخواهند داشت. در چنین وضعی طبیعی است که گروهی کوچک از افراد، برای زمانی کوتاه، اختیار بیشتری از شرایط عادی داشته باشند.

اما درست همین ضرورت می‌تواند آغاز یک خطر نیز باشد؛ زیرا تقریباً همیشه می‌توان دلیلی برای ادامهٔ شرایط استثنایی پیدا کرد. اگر امنیت هنوز به اندازهٔ دلخواه نرسیده باشد، می‌توان گفت اکنون زمان واگذاری قدرت نیست. اگر اقتصاد همچنان آشفته باشد، می‌توان گفت انتخابات یا تغییر مدیران خطرناک است. اگر نهادهای تازه هنوز نیرومند نشده باشند، می‌توان گفت همان کسانی که کشور را تا اینجا آورده‌اند باید مدتی دیگر نیز بمانند. هرکدام از این استدلال‌ها ممکن است بخشی از واقعیت را در خود داشته باشند، اما پرسش بنیادی همچنان پابرجاست: چه کسی اندازهٔ قدرت را نگه می‌دارد، هنگامی که خودِ دارندهٔ قدرت گمان می‌کند برای نیکی کشور به قدرت بیشتری نیاز دارد؟

نمی‌توان پاسخ این پرسش را تنها به منش خوب افراد سپرد. ممکن است انسانی درستکار، میهن‌دوست و نیک‌خواه باشد و همچنان گمان کند ماندن او برای کشور بهتر است؛ چه بسا براستی نیز چنین بیندیشد. گرفتاری الزاماً در خواست او نیست؛ گرفتاری در ساختاری است که داوری دربارهٔ ماندن

یا رفتن را تنها به خود او سپرده باشد. از همین رو، یکی از پایه‌های ساختار استوار باید این باشد که هیچ‌کس تنها داور اندازهٔ قدرت خویش نباشد.

این اصل حتی دربارهٔ بهترین شهریار نیز باید برقرار باشد. شهریار خردمند ممکن است قدرت فراوانی در دست داشته باشد و هیچ‌گاه از آن به ناراستی بهره نگیرد. این ارزشمند است، اما برای ساختن شهریوری پایدار کافی نیست؛ زیرا ساختاری که استواری خود را تنها از منش یک انسان می‌گیرد، با رفتن همان انسان دوباره در معرض خطر قرار خواهد گرفت. ما نمی‌دانیم شهریار بعدی چگونه خواهد بود، وزیر ده سال دیگر چه کسی است یا نسلی که پنجاه سال دیگر این ساختار را به ارث می‌برد چگونه خواهد اندیشید. از همین رو، آنچه امروز ساخته می‌شود باید نه تنها برای انسان‌های شایستهٔ امروز، بلکه برای انسان‌های ناشناختهٔ فردا نیز کار کند.

اینجاست که قانون، نهاد، زمان‌بندی، گزارش‌دهی و دیده‌بانی معنا پیدا می‌کنند. اینها نشانهٔ بی‌باوری به انسان نیستند؛ راه‌هایی هستند برای اینکه جامعه ناچار نباشد آیندهٔ خود را بر پیش‌بینی منش انسان‌ها بنا کند. اگر اختیاری برای شش ماه داده می‌شود، پایان آن باید از همان آغاز روشن باشد. اگر ادامهٔ آن اختیار بایسته شد، بهتر است همان کسی که از افزایش قدرت خود سود می‌برد، تنها تصمیم‌گیرنده دربارهٔ تمدید آن نباشد. اگر نهادی اختیار ویژه‌ای دریافت می‌کند، باید روشن باشد چه کسی می‌تواند کار آن را

بسنجد. اگر تصمیمی به دلیل شرایط امنیتی از دید مردم پنهان می‌ماند، باید زمانی برای بازبینی و آشکار شدن آن در آینده وجود داشته باشد. اگر آزادی‌ای برای مدتی محدود می‌شود، باید روشن باشد چه رخدادی پایان آن محدودیت را تعیین می‌کند.

اینها جزئیات اداری نیستند؛ دیواره‌های جوی‌اند که اجازه می‌دهند آب به زمین برسد، بی‌آنکه همه چیز را با خود ببرد. قدرت نیز مانند آب است. اگر هیچ راهی برای جریان نداشته باشد، زمین خشک می‌شود و اگر هیچ مرزی نداشته باشد، سیلاب می‌شود. هنر شهریوری در خشکاندن آب نیست؛ در ساختن راهی است که نیرو را به آبادانی برساند. از همین رو، یکی از مهم‌ترین سنجه‌های یک ساختار خوب این نیست که چه اندازه قدرت تولید می‌کند، بلکه این است که چگونه قدرت را بازمی‌گرداند.

سپردن قدرت آسان‌تر از پس گرفتن آن است. در هنگام بحران، جامعه ممکن است به خواست خود اختیارات بیشتری به یک دولت، شهریار یا گروه گذار بسپارد؛ مردم نیز ممکن است این کار را بپذیرند، زیرا امنیت و سامان می‌خواهند. اما همان مردمی که در روز خطر اختیار بیشتری سپرده‌اند، باید از همان روز بدانند این قدرت چگونه و چه هنگام دوباره به ساختار عادی بازخواهد گشت. از همین رو، شاید هر قدرت استثنایی باید از

هنگام زاده شدن، راه پایان خود را نیز همراه داشته باشد؛ نه اینکه پس از چند سال تازه بپرسیم چگونه باید آن را پایان داد.

این نکته برای شاهزاده رضا پهلوی و کسانی که ممکن است در دوران گذار در کنار او قرار گیرند نیز ارزش دارد. اگر در فردای آزادی، به سبب شرایط کشور، اختیار ویژه‌ای به آنان سپرده شود، یکی از بزرگ‌ترین نشانه‌های پایبندی آنان به آیندهٔ ایران می‌تواند این باشد که خود از آغاز مرز آن اختیار را روشن کنند: این قدرت برای چیست، تا چه زمانی است، بر چه پایه‌ای سنجیده می‌شود، چه نهادی می‌تواند آن را محدود کند و مهم‌تر از همه، چگونه بازگردانده خواهد شد؟

پاسخ روشن به این پرسش‌ها قدرت آنان را کوچک نمی‌کند، به آن شایستگی می‌بخشد. حتی می‌توان گفت یکی از بزرگ‌ترین آزمون‌های یک رهبر سیاسی، تنها توان به دست گرفتن قدرت نیست، بلکه توان واگذاری آن در هنگام بایسته است. تاریخ پر است از کسانی که گفته‌اند برای نجات کشور آمده‌اند. دشواری همیشه در آمدن نبوده است؛ گاهی در رفتن بوده است.

قدرت می‌تواند به انسان این احساس را بدهد که هنوز کار ناتمامی دارد و همیشه نیز کاری ناتمام وجود خواهد داشت. همواره بحرانی هست که می‌توان به سبب آن اندکی بیشتر ماند، دشمنی هست که هنوز باید با آن روبه‌رو شد،

برنامه‌ای هست که به پایان نرسیده یا آرمانی هست که هنوز به آن دست نیافته‌ایم. اگر پایان قدرت به پایان همهٔ گرفتاری‌ها وابسته شود، قدرت هیچ‌گاه پایان نخواهد یافت. از همین رو، ساختار باید بتواند میان «ناتمام ماندن کار» و «پایان یافتن اختیار» تفاوت بگذارد. انسان می‌رود و کار را دیگری ادامه می‌دهد؛ وزیر می‌رود و وزارتخانه می‌ماند؛ دولت می‌رود و کشور می‌ماند؛ شهریار می‌رود و شهریوری باید بتواند بماند.

این همان نقطه‌ای است که تفاوت میان ساختار فردمحور و ساختار پایدار آشکار می‌شود. در ساختار فردمحور، پرسش همواره این است که «اگر او نباشد چه می‌شود؟» اما در ساختار استوار، پاسخ باید آرام‌آرام چنین شود: دیگری می‌آید و کار ادامه پیدا می‌کند. این نه کوچک کردن انسان‌های بزرگ است و نه نادیده گرفتن نقش آنان. چه بسا بزرگ‌ترین کار یک شهریار یا رهبر این باشد که ساختاری بسازد که پس از او نیز برای ادامهٔ زندگی خود به حضور او نیاز نداشته باشد.

درختی که باغبان هر روز ناچار باشد شاخه‌هایش را با دست نگاه دارد، هنوز استوار نشده است. باغبان خوب تنها درخت را بالا نمی‌کشد؛ زمینه‌ای فراهم می‌کند که ریشه بدواند و روزی بدون دست او در برابر باد بایستد. شهریوری نیز چنین است. اگر شاهزاده رضا پهلوی یا هر رهبر دیگری بتواند در روز دشوار نیرویی را گرد آورد، کشور را از گذار عبور دهد و سپس اختیار

را به نهادهایی بسپارد که مردم بر پایهٔ قانون و سازوکارهای پذیرفته‌شده ساخته‌اند، شاید یکی از بزرگ‌ترین کامیابی‌های او دقیقاً همان روزی باشد که کشور دیگر برای اداره شدن به حضور او نیاز نداشته باشد.

این نگاه، معنای دیگری نیز برای قدرت می‌سازد. قدرت دیگر چیزی نیست که انسان به دست آورد و نگاه دارد؛ ابزاری است که برای انجام خویشکاری به او سپرده می‌شود. با پایان خویشکاری، دلیل آن قدرت نیز باید دوباره سنجیده شود. همین اصل باید از بالاترین جایگاه تا پایین‌ترین لایه‌های شهریوری جریان پیدا کند. وزیر، مدیر، فرمانده، رایزن، نماینده و هرکس دیگری که بخشی از قدرت عمومی را در دست دارد، باید بداند که قدرت دارایی شخصی او نیست؛ جامعه آن را برای کاری به او سپرده است.

اگر چنین فرهنگی ساخته شود، کنار رفتن دیگر شکست نخواهد بود. پایان دورهٔ یک وزیر شکست او نیست، واگذاری جایگاه یک مدیر شکست نیست و کنار رفتن یک رهبر دوران گذار نیز الزاماً شکست نیست؛ گاهی رفتن در زمان درست، نشانهٔ رسایی یک خویشکاری است. شاید درست در همین نقطه بتوان یکی از تفاوت‌های بنیادین شهریاری و فرمانروایی بی‌اندازه را دید. فرمانروای بی‌اندازه می‌پرسد: «چگونه قدرت را نگاه دارم؟» اما شهریار اندازه‌مند باید بتواند بپرسد: این قدرت تا چه هنگام برای انجام خویشکاری من بایسته است؟

چنین پرسشی ساده نیست، زیرا انسان باید بتواند میان خود و جایگاهش فاصله بگذارد؛ بداند که ارزش او از صندلی‌ای که بر آن نشسته نمی‌آید و ماندگاری او نیز الزاماً در ماندن در قدرت نیست. گاه بزرگ‌ترین شهریاری در دانستن زمان واگذاری شهریاری است. از همین رو، اندازه تنها مرز قدرت نیست؛ هنر پایان دادن به قدرت نیز هست.

اگر بخواهیم ساختاری برای فردای ایران بسازیم که تنها یک نسل دوام نیاورد، باید از همین امروز این پرسش را در بنیاد آن بگذاریم؛ نه اینکه چه کسی را آن‌قدر دوست داریم که قدرت بیشتری به او بدهیم، بلکه چه سازوکاری می‌سازیم که حتی قدرت محبوب‌ترین و شایسته‌ترین انسان نیز اندازه داشته باشد. زیرا ساختار خوب تنها برای روزی ساخته نمی‌شود که بهترین آدم‌ها در قدرت‌اند؛ ارزش آن هنگامی آشکار می‌شود که آدم‌ها دگرگون می‌شوند.

آدم‌های شایسته می‌توانند آغازگر یک سامان خوب باشند، اما نباید خود جای سامان را بگیرند. اگر خرد آنان بتواند به قانون، روش، نهاد و فرهنگ تبدیل شود، چیزی ساخته‌اند که از عمر خودشان درازتر خواهد بود. شاید بتوان جان این سخن را در یک اصل گرد آورد: قدرتی که برای انجام یک خویشکاری سپرده می‌شود، باید اندازه، سنجه و راه بازگشت داشته باشد؛

زیرا هنر شهریوری تنها در توان به دست گرفتن قدرت نیست، در شناخت اندازهٔ آن و توان واگذاری‌اش نیز هست.



گفتار چهار

نهاد؛ هنگامی که آدم‌ها می‌روند

فرد و نهاد

آدم‌ها می‌آیند و می‌روند. شهریاری که امروز بر سر کار است، روزی جای خود را به دیگری خواهد داد. وزیران دگرگون می‌شوند، نمایندگان می‌آیند و می‌روند، مدیران جای خود را به نسل تازه می‌دهند و کسانی که در روزهای دشوار یک کشور نامشان بر زبان همه بوده است، روزی تنها بخشی از حافظهٔ آن ملت خواهند شد. اما کشور باید بماند. شاید یکی از ساده‌ترین و در همان حال بنیادی‌ترین پرسش‌های شهریوری همین باشد: چه چیزی باید پس از رفتن آدم‌ها باقی بماند؟

اگر پاسخ ما «آدم خوب بعدی» باشد، هنوز چیزی استوار نساخته‌ایم. بی‌گمان انسان شایسته ارزشمند است. یک شهریار دانا و خردمند می‌تواند مسیر کشوری را دگرگون کند، یک وزیر کاردان می‌تواند نهادی فرسوده را دوباره زنده کند و یک مدیر درستکار می‌تواند جلوی بسیاری از تباهی‌ها را بگیرد. جامعه به چنین انسان‌هایی نیاز دارد و هیچ ساختاری نمی‌تواند بی‌نیاز

از خرد، دانش، شرم و خویشکاری آدم‌های خود باشد. اما ساختاری که تنها با حضور انسان‌های شایسته درست کار کند، هنوز شکننده است.

زیرا هیچ ملتی نمی‌تواند تضمین کند که همیشه بهترین انسان‌ها به قدرت خواهند رسید. ممکن است پس از شهریار خردمند، شهریاری کم دانش‌تر بیاید. ممکن است وزیری که سال‌ها نهادی را درست اداره کرده است، جای خود را به کسی بدهد که همان توانایی را ندارد. ممکن است مردم در یک انتخابات انتخاب خوبی کنند و در انتخابی دیگر دچار خطا شوند. این بخشی از زندگی اجتماعی انسان است. پس اگر همهٔ امید خود را به این بسته باشیم که «آدم خوب» همیشه در جای درست قرار گیرد، آیندهٔ کشور را بر چیزی بنا کرده‌ایم که نمی‌توانیم از ماندگاری آن آسوده باشیم.

اینجاست که نهاد معنا پیدا می‌کند. نهاد تنها ساختمان، اداره، میز، مُهر و مجموعه‌ای از کارمندان نیست. نهاد در معنای ژرف‌تر خود، راهی است که یک جامعه تجربه، دانش و اندازه را از عمر یک انسان بیرون می‌آورد و به حافظهٔ ساختار می‌سپارد. انسان تجربه می‌کند و می‌رود، اما نهاد باید بتواند تجربه را نگه دارد؛ مدیر تصمیم می‌گیرد و می‌رود، اما روش درست تصمیم‌گیری باید بماند؛ شهریار می‌آموزد که چه چیزی خطرناک و چه چیزی سودمند است، اما ساختار باید بتواند این آموخته را به نسل بعد برساند. اگر

هر نسل ناچار باشد همه‌چیز را دوباره از آغاز بیازماید، جامعه بارها بهای همان خطاها را خواهد پرداخت.

از همین رو، یکی از خویشکاری‌های انسان‌های شایسته‌ای که به قدرت می‌رسند، تنها خوب اداره کردن امروز نیست؛ تبدیل تجربهٔ امروز به توانایی فرداست. فرض کنیم وزیری وارد نهادی می‌شود که آشفته و گرفتار فساد است. با کار فراوان، افراد کاردان را برمی‌گزیند، روش‌های تازه‌ای می‌سازد، هزینه‌ها را روشن می‌کند و پس از چند سال آن دستگاه را سامان می‌دهد. اگر همهٔ این دستاوردها تنها به حضور خود او وابسته باشند، روزی که می‌رود بخش بزرگی از آنچه ساخته است نیز ممکن است همراهش برود. اما اگر روش گزینش افراد نوشته شده باشد، گردش مالی دیدنی شده باشد، اختیار مدیران اندازه داشته باشد، گزارش‌دهی به روشی پایدار تبدیل شده باشد و سازوکار سنجش مستقل از شخص وزیر کار کند، او چیزی بزرگ‌تر از یک دورهٔ مدیریت خوب بر جای گذاشته است؛ او نهاد ساخته است.

این تفاوت کوچک نیست. آدم خوب می‌تواند کار خوب انجام دهد، اما انسان دوراندیش کاری می‌کند که پس از رفتنش نیز انجام کار درست آسان‌تر و انجام کار نادرست دشوارتر باشد. شاید این یکی از بهترین سنجه‌های شهریاری نیز باشد. اگر پس از رفتن یک رهبر همه‌چیز فروبپاشد، باید پرسید در سال‌های حضور او چه ساخته شده بود؟ آیا او نهاد ساخته بود یا همهٔ رشته‌ها

را به دست خود گرفته بود؟ آیا دیگران را توانمند کرده بود یا چنان خود را در مرکز هر تصمیم قرار داده بود که بدون او هیچ‌کس نمی‌دانست چه باید بکند؟

گاهی محبوبیت فراوان یک رهبر می‌تواند همین خطر را پنهان کند. مردم می‌گویند: «تا او هست، نگران نباشید.» اما ساختار خوب باید جرئت کند پرسش دشوارتری بپرسد: اگر فردا او نبود، چه؟ این پرسش بی‌مهری به رهبر نیست؛ چه بسا بزرگداشت کار او باشد. زیرا اگر انسانی براستی برای آیندهٔ کشور کار می‌کند، باید بخواهد آنچه ساخته است از عمر خودش درازتر باشد.

این مسئله دربارهٔ شاهزاده رضا پهلوی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. اگر او در فردای آزادی نقشی برجسته در گذار یا شهریوری ایران داشته باشد، یکی از مهم‌ترین سنجه‌های کامیابی او نباید تنها این باشد که در دوران حضورش کشور چگونه اداره شده است؛ پرسش بزرگ‌تر این خواهد بود که پس از او چه چیزی باقی مانده است؟ اگر پس از او نیز نهادها کار کنند، قانون بتواند قدرت را اندازه نگاه دارد، مردم بتوانند مدیران را بسنجند، رسانه بتواند پرسش کند، دادگستری بتواند آزاد و مستقل از خواست شهریار کار کند و جابه‌جایی قدرت بدون بحران انجام شود، آن هنگام می‌توان گفت چیزی فراتر از یک دورهٔ خوب ساخته شده است.

اما اگر همه‌چیز به شخصیت، محبوبیت، تصمیم یا حضور یک انسان وابسته باشد، گرفتاری تنها به نسل او محدود نخواهد ماند. نسل بعد دوباره با همان پرسش دیرینه روبه‌رو خواهد شد: شهریار بعدی چه کسی خواهد بود؟ در یک شهریوری استوار، این پرسش باید بخشی از اهمیت سرنوشت‌ساز خود را از دست بدهد. نه به این معنا که شهریار مهم نیست؛ انسان‌ها همیشه مهم‌اند و تفاوت یک شهریار شایسته با شهریاری ناشایست می‌تواند بر زندگی میلیون‌ها انسان اثر بگذارد. اما ساختار باید آن‌قدر ریشه داشته باشد که آمدن انسانی ضعیف‌تر نتواند همه‌چیز را با خود فروبپاشد.

شاید بتوان یکی از کارکردهای بنیادی نهاد را چنین دید: نهاد، حافظه‌ای است که نمی‌گذارد جامعه با رفتن آدم‌ها همه‌چیز را فراموش کند و اندازه‌ای است که نمی‌گذارد با آمدن آدمی تازه همه‌چیز از نو به خواست او تعریف شود. از همین رو، نهاد باید بتواند حتی در برابر شهریار نیز خویشکاری خود را انجام دهد. دادگستری آزاد اگر تنها هنگامی آزاد باشد که رأی آن با خواست شهریار یکی است، مستقل و آزاد نیست. مجلس اگر تنها هنگامی رایزنی کند که برآیند رایزنی با خواست دولت همسو باشد، مجلس نیست. رسانه اگر تنها سخن‌هایی را منتشر کند که صاحبان قدرت می‌پسندند، دیده‌بان جامعه نیست. نهاد هنگامی معنای واقعی خود را پیدا می‌کند که در زمان ناسازگاری نیز بتواند خویشکاری خود را انجام دهد.

این همان جایی است که نهاد با وفاداری پیوند می‌خورد. داور و قاضی ممکن است شاه را دوست داشته باشد، اما خویشکاری او اجرای خواست شاه نیست. فرمانده ممکن است به شهریار وفادار باشد، اما نیرویی که در اختیار دارد برای پاسداری از کشور و سامان قانونی است، نه دارایی شخصی شهریار. وزیر ممکن است دوست نزدیک شهریار باشد، اما هنگامی که دارایی عمومی را در اختیار دارد، دیگر با دارایی دوست خود روبه‌رو نیست. رایزن ممکن است سال‌ها همراه شهریار بوده باشد، اما اگر داده‌ها چیز دیگری می‌گویند، خویشکاری او گفتن همان چیزی است که می‌بیند. نهاد درست این مرزها را از رابطهٔ شخصی جدا می‌کند.

درست همین‌جاست که روشنگری در گزینش، وفاداری به پیمان و اندازهٔ قدرت، سه گفتار پیشین، به یکدیگر می‌رسند. اگر فردی برای خویشکاری‌ای برگزیده شده است، دلیل گزینش او باید روشن باشد؛ اگر به شهریار وفادار است، این وفاداری نباید خرد او را خاموش کند؛ اگر قدرتی به او سپرده شده است، آن قدرت باید اندازه و راه بازگشت داشته باشد؛ و اگر روزی از جایگاه خود رفت، روش درست کار نباید همراه او ناپدید شود. این پایه‌ها آرام‌آرام آدم‌ها را به ساختار پیوند می‌دهند، بی‌آنکه ساختار را اسیر آدم‌ها کنند.

اما نهاد نیز به‌تنهایی کافی نیست. همان‌گونه که انسان می‌تواند از خویشکاری خود دور شود، نهاد نیز می‌تواند فرسوده شود. یک اداره ممکن است پس از سال‌ها به‌جای خدمت به مردم، تنها برای نگاه داشتن خودش کار کند. قانونی که روزی سودمند بوده است، ممکن است با دگرگونی جامعه کارایی خود را از دست بدهد. نهادی که برای جلوگیری از انباشت قدرت ساخته شده است، ممکن است خود به کانون قدرت تبدیل شود. از همین رو، نهاد نیز باید سنجیده شود. هیچ ساختاری نباید تنها به این دلیل که سال‌ها وجود داشته است، از پرسشگری بیرون بماند.

درخت زنده هر سال همان درخت است، اما همان برگ‌ها را برای همیشه نگاه نمی‌دارد. برگ‌های کهنه می‌ریزند، شاخه‌ای هرس می‌شود، شاخه‌ای تازه می‌روید و ریشه همچنان زندگی را به بالا می‌رساند. نهاد زنده نیز باید چنین باشد. پایداری با ایستایی یکی نیست. آنچه باید ماندگار باشد، ساختمان اداری یا شکل دقیق یک نهاد نیست؛ خویشکاری‌ای است که برای آن ساخته شده است. اگر راه بهتری برای انجام آن خویشکاری پیدا شد، ساختار باید توان دگرگونی داشته باشد.

از این نگاه، قانون نیز نباید به سنگی تبدیل شود که نسل‌های آینده ناچار باشند آن را بر دوش بکشند. قانون باید استواری بیاورد، اما باید راه بازنگری سنجیده را نیز باز بگذارد. نهادی که هیچ‌گاه نمی‌تواند دگرگون شود، شاید

روزی به همان چیزی تبدیل شود که زمانی برای جلوگیری از آن ساخته شده بود. پس ساختار پایدار، ساختار یخ‌زده نیست؛ ساختار پایدار ساختاری است که می‌تواند بدون فروپاشی دگرگون شود.

این شاید یکی از دشوارترین هنرهای شهریوری باشد: ساختن چیزی که هم ریشه داشته باشد و هم توان رویش. ریشه بدون رویش، درختی خشک می‌سازد و رویش بدون ریشه نیز با نخستین باد از جا کنده می‌شود. فرهنگ شهریوری به هر دو نیاز دارد. از همین رو، یکی از بزرگ‌ترین خویشکاری‌های نسل گذار شاید این نباشد که همهٔ پاسخ‌ها را برای نسل‌های آینده پیدا کند. چنین کاری نه شدنی است و نه بایسته. هیچ نسلی نمی‌تواند برای انسان‌هایی که پنجاه سال بعد زندگی خواهند کرد همه چیز را از پیش تعیین کند.

کار نسل گذار می‌تواند فروتنانه‌تر و در همان حال بزرگ‌تر باشد: ساختن زمینی که نسل‌های بعد بتوانند در آن بیاموزند، بیازمایند، خطا کنند، اصلاح کنند و بدون ویران کردن همهٔ بنا، آن را بهتر سازند. اگر چنین شود، آیندهٔ ایران دیگر به یافتن یک نجات‌دهنده در هر نسل وابسته نخواهد بود. جامعه‌ای که نهادهایش کار می‌کنند، هر بار که با دشواری روبه‌رو می‌شود در جست‌وجوی انسانی استثنایی نمی‌رود؛ از خرد جمعی، قانون، انجمن‌ها، دانش، تجربه و سازوکارهای خود بهره می‌گیرد. انسان‌های بزرگ همچنان می‌توانند

پدید آیند و کارهای بزرگ انجام دهند، اما کشور برای زنده ماندن به آمدن آنان وابسته نخواهد بود.

شاید یکی از بزرگ‌ترین کامیابی‌های یک شهریار نیز همین باشد: کشوری به جا بگذارد که برای درست کار کردن، به شهریاری همانند او نیاز نداشته باشد. آن هنگام رفتن او آغاز آشفتگی نیست؛ وزیری می‌رود و دیگری می‌آید، دولتی کنار می‌رود و دولت دیگری کار را ادامه می‌دهد، نسلی جای خود را به نسل دیگر می‌دهد و شهریوری همچنان می‌ماند، زیرا ریشه‌های آن دیگر در عمر یک انسان فرو نرفته‌اند، بلکه در فرهنگ، قانون، نهاد، پیمان و حافظهٔ مردمی ریشه دوانده‌اند که آموخته‌اند چگونه قدرت را بسازند، چگونه آن را بسنجند و چگونه در هنگام بایسته آن را از دستی به دست دیگر بسپارند.

آدم‌ها خواهند رفت؛ این سرنوشت همهٔ ماست. پرسش این نیست که چگونه آنان را برای همیشه نگاه داریم، بلکه این است که چه چیزی پس از آنان باقی می‌گذاریم؟ اگر پاسخ، نهادهایی زنده، اندازه‌مند، سنجیدنی و دگرگون‌شونده باشد، شهریوری دیگر تنها به شهریار وابسته نخواهد بود. شهریار بخشی از آن خواهد بود؛ پاسدار آن و در زمان خود یکی از سازندگان آن، اما شهریوری از او ماندگارتر خواهد شد. شاید درست همین باید آرمان ساختار باشد: آدم‌های شایسته بیایند، کار خود را انجام دهند و بروند؛ اما خردِ کارشان در ساختار بماند.



گفتار پنج

منتقد؛ دشمن یا نگهبان؟

سنجش و نقد

هیچ انسانی پشت سر خود را بی‌واسطه نمی‌بیند و برای دیدن آنچه از چشمش پنهان مانده، به آینه نیاز دارد. قدرت نیز چنین است. هر اندازه دارندهٔ قدرت خردمند، کارآزموده و نیک‌خواه باشد، چیزهایی وجود خواهد داشت که از جایگاه او دیده نمی‌شوند. گاهی فاصلهٔ میان قدرت و زندگی روزمرهٔ مردم آن‌قدر آرام پدید می‌آید که صاحبان قدرت حتی متوجه شکل گرفتن آن نمی‌شوند. منتقد می‌تواند یکی از همان آینه‌ها باشد.

اما در فرهنگ سیاسی، منتقد به‌آسانی می‌تواند نام دیگری پیدا کند: مخالف، ناسپاس، برهم‌زننده، دشمن و گاهی حتی خائن. این دگرگونی واژه‌ها کوچک نیست. از همان لحظه‌ای که نقد یک تصمیم به دشمنی با تصمیم‌گیرنده تعبیر شود، راه گفت‌وگو باریک می‌شود. اگر انتقاد از دولت دشمنی با کشور دانسته شود، اگر انتقاد از شاه دشمنی با شهریاری شمرده شود

و اگر پرسش از یک نهاد به معنای کوشش برای ویران کردن آن باشد، جامعه آرام‌آرام یکی از مهم‌ترین ابزارهای اصلاح خود را از دست می‌دهد.

باید میان مخالفت و دشمنی تفاوت گذاشت. انسان می‌تواند با تصمیمی مخالف باشد و همچنان کشورش را دوست داشته باشد؛ می‌تواند شاه را دوست داشته باشد و کردار یا تصمیم او را نادرست بداند؛ می‌تواند پادشاهی‌خواه باشد و از شاه انتقاد کند؛ می‌تواند جمهوری‌خواه باشد و کار درست یک شاه را بستاید؛ می‌تواند با دولت همسو نباشد و همچنان برای آبادانی همان کشور بکوشد. جامعه‌ای که این تفاوت‌ها را می‌پذیرد، برای اندیشه جا باز می‌کند؛ اما جامعه‌ای که مردم را ناچار کند همیشه در یکی از دو سوی «با ما» یا «بر ما» بایستند، آرام‌آرام توان دیدن پیچیدگی زندگی را از دست می‌دهد.

در چنین فضایی، نخستین چیزی که آسیب می‌بیند راستی است؛ زیرا بسیاری از انسان‌ها آنچه را می‌بینند نمی‌گویند و آنچه را می‌گویند که برایشان کم هزینه‌تر است. کارمند خطای مدیر را می‌بیند و خاموش می‌ماند، رایزن تصمیم نادرست وزیر را می‌بیند و سخن نمی‌گوید، روزنامه‌نگار نشانه‌های فساد را پیدا می‌کند اما می‌ترسد متهم به دشمنی با کشور شود، پژوهشگر داده‌ای منتشر می‌کند که با روایت دولت همخوان نیست و به‌جای بررسی داده دربارهٔ وابستگی او پرسش می‌شود، و شهروندی از تصمیم شاه انتقاد می‌کند و

به‌جای پاسخ به سخنش، میزان وفاداری او به شاه سنجیده می‌شود. در همهٔ این نمونه‌ها یک اتفاق مشترک افتاده است: به‌جای سنجیدن سخن، گوینده را سنجیده‌ایم.

این یکی از آسان‌ترین راه‌های گریز از نقد است. اگر کسی بگوید تصمیم اقتصادی دولت زیان‌بار است، می‌توان از او پرسید داده‌ات چیست، چه پیامدی را پیش‌بینی می‌کنی و راه پیشنهادی‌ات کدام است. اما می‌توان راه دیگری نیز رفت و پرسید: تو با چه کسانی ارتباط داری، چرا اکنون این سخن را می‌گویی و آیا اصلاً به این ساختار باور داری؟ گاهی چنین پرسش‌هایی ممکن است بجا باشند، اما هیچ‌کدام جای پاسخ به خودِ سخن را نمی‌گیرند. حتی انسانی که ما دوستش نداریم می‌تواند سخن درستی بگوید و حتی انسانی که بسیار دوستش داریم می‌تواند اشتباه کند. فرهنگ شهریوری اگر بخواهد خرد را شاقول و سنجش کار خود قرار دهد، باید توان جدا کردن این دو را داشته باشد.

این مسئله برای شهریار اهمیتی ویژه دارد. شهریار بیش از بسیاری از مردم در معرض ستایش قرار می‌گیرد. جایگاه او، پیشینهٔ خاندانش، محبوبیتش و قدرتی که در اختیار دارد، به‌طور طبیعی کسانی را پیرامون او گرد می‌آورد که خواهان نزدیکی‌اند. اگر شهریار تنها سخن نزدیکان را بشنود، جهان او آرام‌آرام کوچک می‌شود، اما اگر بداند چگونه صدای بیرون از حلقهٔ خود را

نیز بشنود، منتقد می‌تواند چیزی را به او نشان دهد که دستگاه رسمی نمی‌تواند یا نمی‌خواهد نشان دهد. از این نگاه، منتقد الزاماً کسی نیست که شهریار باید او را «تحمل» کند؛ منتقد می‌تواند بخشی از سامانهٔ شناخت شهریار باشد.

همان‌گونه که درد می‌تواند نخستین هشدار تن باشد که می‌گوید چیزی درست کار نمی‌کند، اعتراض و نارضایتی نیز می‌توانند نشانه‌هایی باشند که شهریوری باید آنها را بشناسد. خاموش کردن درد، درمان گرفتاری نیست. اگر گروهی از مردم بارها دربارهٔ مسئله‌ای سخن می‌گویند، نخستین واکنش شهریوری نباید این باشد که چگونه صدای آنان را خاموش کنیم؛ پرسش نخست می‌تواند این باشد که چه چیزی سبب شده است این صدا پدید آید؟ ممکن است اعتراض بر پایهٔ داده‌ای نادرست باشد، ممکن است بخشی از مردم مسئله را درست ندیده باشند و حتی ممکن است کسانی از نارضایتی مردم برای سود خود بهره بگیرند؛ اما راه شناخت همهٔ اینها شنیدن و سنجیدن است، نه بستن راه سخن.

شهریاری که تنها ستایش را می‌شنود، ممکن است دیرتر از همه بفهمد که زمین زیر پایش در حال دگرگونی است. ساختارها گاهی نه به دلیل نبود هشدار، بلکه به دلیل نشنیدن هشدار گرفتار بحران می‌شوند. نشانه‌ها پیش‌تر وجود داشته‌اند؛ مردم گفته‌اند، روزنامه‌نگاران نوشته‌اند، کارشناسان هشدار داده‌اند و گاهی حتی کسانی از درون ساختار سخن گفته‌اند، اما دستگاه

قدرت به‌جای دیدن مسئله کوشیده است پیام‌آور مسئله را خاموش کند. در چنین حالتی، شکاف کوچک فرصت پیدا می‌کند بزرگ شود.

از همین رو، منتقد می‌تواند یکی از نگهبانان ساختار باشد؛ البته نه به این معنا که هر انتقادی درست است یا هر منتقدی نیک‌خواه . منتقد نیز باید سنجیده شود. او نیز می‌تواند دروغ بگوید، داده را دست‌کاری کند، از خشم مردم برای سود خود بهره ببرد یا تنها برای ویران کردن سخن بگوید. آزادی نقد به معنای درست دانستن هر سخنی نیست. اما پاسخ سخن نادرست، تا جایی که به خشونت و رفتار آسیب‌زننده به زندگی دیگران نرسیده باشد، باید بیش از هر چیز سخن بهتر، دادهٔ روشن‌تر و استدلال استوارتر باشد.

جامعهٔ آزاد نه با حذف خطا، بلکه با توان سنجیدن خطا زنده می‌ماند. اگر مردم تنها سخنی را بشنوند که ساختار درست می‌داند، هیچ‌گاه هنر تشخیص سخن درست از نادرست را به‌درستی نمی‌آموزند. اگر شهریوری خود را داور نهایی آنچه مردم می‌توانند بشنوند بداند، آرام‌آرام قدرت دیگری نیز در دست می‌گیرد: قدرت تعیین مرز اندیشه. قدرتی که بتواند هم تصمیم بگیرد و هم تعیین کند چه کسی و تا کجا می‌تواند آن تصمیم را نقد کند، به‌آسانی از اندازه بیرون می‌رود.

از همین رو، رسانهٔ آزاد، انجمن‌های آزاد، دانشگاه، پژوهشگران، نویسندگان و شهروندانی که پرسش می‌کنند، تنها آرایه‌های یک جامعهٔ آزاد نیستند؛ آنان

بخشی از سازوکار سنجش قدرت‌اند. رسانهٔ آزاد می‌تواند چیزی را آشکار کند که گزارش رسمی پنهان کرده است، انجمنِ آزاد می‌تواند پیامد یک تصمیم را از چشم گروهی ببیند که در اتاق تصمیم‌گیری نماینده‌ای ندارند، دانشگاه می‌تواند یک برنامه یا تصمیم عمومی را با داده بسنجد، مردم می‌توانند تجربهٔ زندگی واقعی را به ساختاری بازگردانند که گاهی در میان آمار و گزارش‌ها از آن فاصله گرفته است، و مخالف سیاسی می‌تواند راه دیگری پیش پای جامعه بگذارد.

وجود راه دیگر برای قدرت سودمند است. اگر تنها یک پاسخ پذیرفته شده باشد، دیگر معلوم نیست آن پاسخ به دلیل شایستگی باقی مانده است یا به دلیل نبود امکان سنجش و رقابت. این مسئله با گفت‌وگوی ما دربارهٔ وفاداری نیز پیوند مستقیم دارد. همان‌گونه که رایزن وفادار باید توان گفتن «نه» به شهریار را داشته باشد، شهروند وفادار به کشور نیز باید بتواند به دولت، مجلس، شاه یا هر نهاد دیگری «نه» بگوید. پیمان شهروند با کشور به معنای فرمان‌برداری از هر دارندهٔ قدرت نیست؛ چه بسا گاهی درست به سبب همین پیمان است که باید ایستاد و پرسید.

اگر تصمیمی بیدادگرانه است، اگر دارایی عمومی به ناراستی به کار گرفته می‌شود، اگر قدرت از اندازه بیرون رفته یا نهادی از خویشکاری خود دور شده است، خاموش ماندن الزاماً وفاداری نیست؛ گاهی پرسیدن، گونه‌ای

پاسداری است. این اصل دربارهٔ هواداران شاه نیز اهمیت دارد. اگر کسی شاهزاده رضا پهلوی را دوست دارد، به او باور دارد و پادشاهی را برای ایران ساختاری شایسته می‌داند، نباید برای نشان دادن وفاداری خود ناچار باشد از هر تصمیم او دفاع کند. درست برعکس، شاید یکی از نشانه‌های پختگی یک جریان پادشاهی‌خواه این باشد که بتواند آشکارا بگوید: ما از این ساختار پاسداری می‌کنیم و درست به همین دلیل خطای آن را نیز پنهان نمی‌کنیم.

چنین فرهنگی برای خود شاه نیز حفاظ است. اگر هواداران هر نقدی را حمله بدانند، به‌تدریج دیواری پیرامون شهریار می‌سازند که شاید خود او نیز خواهانش نباشد. اطلاعات ناخوشایند پیش از رسیدن به او پالایش می‌شوند، منتقدان میانه‌رو کنار زده می‌شوند و میدان بیشتر به دو گروه می‌رسد: ستایشگران بی‌چون‌وچرا و دشمنان سرسخت. میان این دو، فضای گفت‌وگوی سنجیده کوچک می‌شود و این برای هیچ شهریاری سودمند نیست.

شهریار به مردمی نیاز دارد که بتوانند میان شخص او، جایگاه او و تصمیم‌های او تفاوت بگذارند. می‌توان به جایگاه شهریاری ارج گذاشت و از یک تصمیم شاه انتقاد کرد؛ می‌توان با شاه مخالفت کرد بی‌آنکه جایگاه او را خوار کرد؛ همان‌گونه که شاه نیز می‌تواند با منتقدی سخت مخالف باشد،

بی‌آنکه او را دشمن کشور بداند. این جدایی یکی از نشانه‌های پختگی فرهنگ سیاسی و کشورداری است.

اما برای آنکه نقد براستی بتواند نقش نگهبانی داشته باشد، قدرت نیز باید پاسخ‌گو باشد. اگر مردم بارها پرسش کنند و هیچ پاسخی دریافت نکنند، نقد آرام‌آرام به فریاد تبدیل می‌شود. اگر گزارشی دربارهٔ فساد منتشر شود و هیچ نهاد مستقلی آن را بررسی نکند، باورمندی مردم فرسوده می‌شود. اگر صاحبان قدرت تنها هنگامی پاسخ دهند که بحران پدید آمده است، جامعه می‌آموزد که برای شنیده شدن باید بحران بسازد. از همین رو، ساختار خوب تنها راه سخن را باز نمی‌گذارد؛ راه رسیدن سخن به پاسخ را نیز می‌سازد.

مجلس می‌تواند جای پرسش باشد، دادگستری جای دادخواهی، رسانه راه روشنگری و انجمن‌ها جایی برای سامان دادن خواسته‌های پراکنده. نهادهای دیده‌بان نیز می‌توانند میان ادعا و بررسی پلی بسازند. اگر این راه‌ها باز باشند، بسیاری از شکاف‌ها پیش از آنکه به گسست تبدیل شوند دیده خواهند شد. این درست همان جایی است که نقد از دشمنی جدا و به بخشی از سازوکار نگهداری از شهریوری تبدیل می‌شود.

فرهنگ شهریوری نباید آرزوی جامعه‌ای بی‌اختلاف داشته باشد. چنین جامعه‌ای یا وجود ندارد یا خاموش شده است. انسان‌ها تجربه‌های متفاوت، سودهای متفاوت، شناخت‌های متفاوت و خواسته‌های متفاوت دارند و

اختلاف بخشی از زندگی مشترک است. هنر شهریوری از میان بردن اختلاف نیست؛ ساختن راهی است که اختلاف، بی‌آنکه زندگی مشترک را ویران کند، بتواند خود را نشان دهد، سنجیده شود و در صورت شایستگی بر تصمیم اثر بگذارد.

رود اگر راهی برای رفتن نداشته باشد، پشت سد بالا می‌آید و صدای مردم نیز چنین است. اگر راه گفت‌وگو، رسانه، انجمن، دادخواهی و انتخابات باز باشد، بسیاری از نیروهای اجتماعی می‌توانند در همان بستر حرکت کنند. اگر همهٔ راه‌ها بسته شوند، فشار از میان نمی‌رود؛ تنها جایی دیگر انباشته می‌شود. از همین رو، آزادی نقد تنها برای آسایش منتقد نیست؛ برای درستی خودِ ساختار است. شهریوری که منتقد را می‌شنود، فرصت اصلاح دارد و شهریوری که منتقد را دشمن می‌نامد، ممکن است روزی تنها هنگامی خطای خود را ببیند که دیگر برای اصلاح دیر شده باشد.

پس اگر دوباره بپرسیم منتقد دشمن است یا نگهبان، پاسخ نمی‌تواند دربارهٔ همهٔ منتقدان یکی باشد. برخی نیک‌خواه، برخی خطاکار، برخی سودجو و برخی شاید براستی خواهان آسیب زدن باشند. اما ساختار خردمند پیش از آنکه دربارهٔ گوینده داوری کند، سخن را می‌سنجد. اگر سخن درست بود، از آن می‌آموزد؛ اگر بخشی از آن درست بود، همان بخش را به کار می‌گیرد؛ اگر نادرست بود، با دلیل پاسخ می‌دهد؛ و اگر کردار کسی به زندگی و آزادی

دیگران آسیب رساند، دربارهٔ همان کردار بر پایهٔ قانون داوری می‌شود، نه دربارهٔ اینکه او چه باوری دارد.

چنین ساختاری از نقد نمی‌ترسد، زیرا خود را پایان اندیشه نمی‌داند. شهریار به آینه نیاز دارد، نهاد به دیده‌بان، قدرت به پرسش و جامعه به مردمی که بتوانند بی‌هراس بپرسند: «چرا؟» گاهی همین یک پرسش می‌تواند پیش از آنکه شکافی به گسست و خطایی به بیداد تبدیل شود، شهریوری را به راه اندازه بازگرداند.

شاید بتوان جان این گفتار را چنین بازگفت: منتقد همیشه درست نمی‌گوید، اما شهریوری که راه نقد را می‌بندد، یکی از راه‌های دیدن خطای خودش را نیز بسته است.



گفتار شش

گذار؛ پلی که نباید خانه شود

قدرت و واگذاری

پل برای ماندن ساخته نمی‌شود. آدمی بر پل پا می گذارد تا از جایی به جای دیگر برسد. ممکن است در میانهٔ راه بایستد، پیرامون خود را بسنجد و حتی برای گذشتن از بخشی دشوار آهسته‌تر حرکت کند، اما اگر فراموش کند که چرا بر پل آمده است، خودِ پل می‌تواند به مقصد تبدیل شود. دوران گذار نیز چنین است.

گذار نه ساختار پایدار کشور است و نه باید به آن تبدیل شود. خویشکاری آن، گذر دادن جامعه از سامانی فروریخته یا کنار گذاشته‌شده به سامانی است که بتواند بر پایهٔ قانون، نهادهای استوار و خواست مردم کار کند. ارزش گذار را نیز باید با همین سنجید: آیا کشور را به سوی ساختاری پایدارتر برده است یا خود به ساختاری تازه برای ماندن در قدرت تبدیل شده است؟

فردای آزادی ایران، اگر چنین روزی فرا رسد، روز آسانی نخواهد بود. آزادی یک کشور با کنار رفتن ساختار پیشین به پایان نمی‌رسد؛ چه بسا دشوارترین کار درست از همان روز آغاز شود. دستگاه‌های اداری باید همچنان کار کنند، آب و برق باید به خانه‌ها برسد، بیمارستان‌ها باید باز بمانند، بانک‌ها باید بتوانند کار خود را انجام دهند، مرزها باید پاسداری شوند، نیروهای نظامی و انتظامی باید سامان داشته باشند، دارایی عمومی باید نگهداری شود و روابط خارجی کشور نباید در خلأ فرو رود. مردم نیز پس از سال‌ها فشار و فرسایش، خواسته‌های فراوان و گاه ناسازگار خواهند داشت.

در چنین شرایطی نمی‌توان گفت تا زمانی که همهٔ نهادها از نو ساخته شوند، هیچ‌کس تصمیم نگیرد. پس دوران گذار نیازمند قدرت خواهد بود. کسانی باید تصمیم بگیرند، کسانی باید اداره کنند و کسانی باید خویشکاری‌هایی را بر دوش بگیرند که شاید در شرایط عادی تنها پس از انتخابات، رأی مجلس یا گذر از سازوکارهایی درازتر به آنان سپرده می‌شد. این ضرورت را نباید انکار کرد، اما درست در دل همین ضرورت یکی از بزرگ‌ترین خطرهای گذار نیز پنهان است: قدرتی که برای گذر و عبور از وضعیت استثنایی ساخته شده است، می‌تواند به ماندن در وضعیت استثنایی خو بگیرد.

در آغاز گفته می‌شود که اکنون هنگام انتخابات نیست و نخست باید امنیت برقرار شود. مدتی بعد گفته می‌شود هنوز اقتصاد سامان نگرفته است. پس از آن شاید گفته شود نهادهای تازه آماده نیستند و تغییر مدیران در چنین زمانی خطرناک است. چندی بعد نیز می‌توان از دشمنان کشور، ناآرامی‌های احتمالی یا ناتمام ماندن برنامه‌ها سخن گفت. به این ترتیب، نسلی که قرار بود کشور را از پل عبور دهد، ممکن است سال‌ها بعد همچنان در میانهٔ همان پل ایستاده باشد.

این دگرگونی الزاماً از سر بدخواهی رخ نمی‌دهد و درست همین نکته اهمیت دارد. یکی از خطرناک‌ترین پندارها این است که گمان کنیم تنها انسان‌های بد قدرت را نگاه می‌دارند. انسانی می‌تواند براستی میهن‌دوست باشد و در همان حال باور داشته باشد که رفتنش برای کشور زیان‌آور است. می‌تواند بگوید هنوز کار تمام نشده است و چه بسا در این سخن نیز راست بگوید. اما کار یک کشور هیچ‌گاه تمام نمی‌شود. همیشه مسئله‌ای برای حل کردن، نهادی برای بهتر شدن، خطری برای رویارویی و برنامه‌ای ناتمام وجود دارد. اگر پایان دوران گذار به پایان همهٔ گرفتاری‌های کشور وابسته شود، گذار هیچ‌گاه پایان نخواهد یافت.

از همین رو، پایان گذار باید تا جای ممکن از آغاز آن دیده شود. کسانی که قدرت دوران گذار را می‌پذیرند، باید از همان آغاز بدانند برای چه

آمده‌اند، چه اندازه اختیار دارند، چه چیزهایی بیرون از اختیار آنان است، بر چه پایه‌ای سنجیده می‌شوند و چه هنگام یا با پدید آمدن چه شرایطی بخشی از اختیار خود را واگذار خواهند کرد. درست در همین نقطه است که گفتارهای پیشین این جستارها به یکدیگر می‌رسند.

نخست، روشنگری در گزینش. اگر شاهزاده رضا پهلوی یا هر نهاد دیگری کسانی را برای ادارهٔ دوران گذار برگزینند، مردم باید بدانند این افراد چه کسانی هستند و چرا برگزیده شده‌اند. شرایط استثنایی نباید بهانه‌ای برای پنهان کردن منطق گزینش باشد؛ درست برعکس، هرچه قدرت بیشتری در دست گروه کوچک‌تری قرار می‌گیرد، نیاز به روشنگری نیز بیشتر می‌شود. مردم باید بتوانند بدانند چه خویشکاری‌ای به هر فرد سپرده شده، اندازهٔ اختیار او چیست و کارش چگونه سنجیده خواهد شد.

دوم، وفاداری به پیمان. افرادی که در کنار شاهزاده رضا پهلوی یا هر رهبر دوران گذار قرار می‌گیرند، نباید ارزش خود را در میزان «آری گفتن» نشان دهند. گذار بیش از بسیاری از دوره‌های عادی به کسانی نیاز دارد که بتوانند در هنگام بایسته بگویند: «این تصمیم نادرست است.» در روزهای بحران، سرعت تصمیم‌گیری بالاست و فرصت بازنگری اندک؛ از همین رو، یک رایزن خردمند و دلیر می‌تواند جلوی خطایی را بگیرد که بعدها بهای

سنگینی برای کشور داشته باشد. وفاداری در چنین روزهایی نه خاموش کردن خرد، بلکه پای پیمان ایستادن است.

سوم، اندازهٔ قدرت. هیچ اختیار استثنایی نباید بی‌مرز باشد. اگر فرد یا نهادی برای دوران گذار قدرت ویژه‌ای دریافت می‌کند، باید روشن باشد این قدرت برای چیست و برای چه نیست. شرایط بحرانی نمی‌تواند مجوزی برای هر تصمیمی باشد. حتی در بحران نیز باید بتوان پرسید چرا این اختیار بایسته است، چه کسی آن را می‌سنجد، چه زمانی دوباره بررسی خواهد شد و چگونه پایان خواهد یافت. قدرتی که مرز و پایان آن دیده نمی‌شود، هر اندازه نیز در آغاز با خواستی نیک پدید آمده باشد، می‌تواند آرام‌آرام از خویشکاری نخستین خود دور شود.

چهارم، نهاد. یکی از بزرگ‌ترین لغزش‌های دوران گذار می‌تواند این باشد که همهٔ نیرو صرف ادارهٔ امروز شود و ساختن فردا به زمانی نامعلوم واگذار گردد. گذار خوب تنها آتش امروز را خاموش نمی‌کند؛ هم‌زمان ابزارهایی می‌سازد که فردا کشور برای خاموش کردن هر آتش به همان آتش‌نشانان نیاز نداشته باشد. هرچه گذار پیش می‌رود، باید بخشی از قدرت شخصی به روش، قانون و نهاد تبدیل شود. اگر در آغاز بسیاری از تصمیم‌ها ناگزیر در دست چند نفر است، هدف باید این باشد که آرام‌آرام همان تصمیم‌ها از راه

نهادهای روشن و پایدار گرفته شوند. به زبان ساده، هرچه گذار پیش می‌رود، وابستگی کشور به آدم‌ها باید کمتر و توان نهادها بیشتر شود.

و پنجم، نقد و دیده‌بانی. دوران گذار شاید درست همان هنگامی باشد که قدرت بیش از همیشه وسوسه می‌شود از منتقد بخواهد خاموش بماند. جملهٔ «اکنون هنگام اختلاف نیست» می‌تواند در شرایطی معنایی پذیرفتنی داشته باشد، کشوری که در لحظه‌ای بسیار حساس قرار گرفته است به همکاری مردم نیاز دارد. اما همین جمله اگر به فرهنگ تبدیل شود، خطرناک خواهد شد، زیرا همیشه می‌توان گفت اکنون هنگام اختلاف نیست. درست در دوران گذار، خطاهای کوچک می‌توانند بنیان عادت‌های بزرگ آینده شوند. اگر نخستین مدیران ساختار تازه بیاموزند که در برابر نقد پاسخ ندهند، این رفتار می‌تواند سال‌ها پس از گذار نیز باقی بماند.

از همین رو، آزادی رسانه، امکان پرسش، گزارش‌دهی عمومی و وجود نهادهای دیده‌بان نباید جایزه‌ای باشند که پس از پایان گذار به مردم داده می‌شوند؛ اینها باید تا جای ممکن در خودِ گذار تمرین شوند. فرهنگ ساستاری (سیاسی) آینده در همان روزهای نخست ساخته خواهد شد. اگر در آغاز گفته شود «فعلاً روشنگری بایسته نیست»، شاید بعدها نیز همین سخن تکرار شود. اگر گفته شود «فعلاً منتقدان خاموش باشند»، این «فعلاً» می‌تواند در فرهنگ قدرت ریشه بدواند. اگر گفته شود «فعلاً این اختیار بی‌مرز لازم

است»، صاحبان قدرت آینده نیز همین استدلال را خواهند آموخت. نسل گذار تنها کشور را اداره نمی‌کند؛ برای قدرت آینده الگو می‌سازد.

این نکته شاید از بسیاری از تصمیم‌های روزمره مهم‌تر باشد. کودکی که در نخستین سال‌های پس از آزادی بزرگ می‌شود، تنها از کتاب قانون نمی‌آموزد که قدرت چیست؛ رفتار صاحبان قدرت را می‌بیند. می‌بیند آیا وزیر پاسخ می‌دهد، آیا شاه می‌تواند نقد بشنود، آیا روزنامه می‌تواند پرسشی دشوار مطرح کند، آیا مقام بلندپایه‌ای که خطا کرده است کنار می‌رود و آیا کسی که دوره‌اش پایان یافته، جای خود را به دیگری می‌دهد. همین رفتارها آرام‌آرام به فرهنگ تبدیل می‌شوند.

از همین رو، یکی از بزرگ‌ترین خویشکاری‌های شاهزاده رضا پهلوی در یک دوران گذار احتمالی، شاید تنها رهبری آن دوران نباشد، بلکه نشان دادن شیوهٔ پایان دادن به آن نیز باشد. آغاز گذار بی‌گمان اهمیت دارد، اما پایان آن شاید آزمونی بزرگ‌تر باشد. اگر روزی قدرت و محبوبیت فراوانی در دست او باشد و بتواند در هنگام بایسته بخشی از آن را به نهادهای قانونی واگذار کند، زمینه‌ای فراهم آورد که مردم دربارهٔ ساختار پایدار کشور تصمیم بگیرند و خود نیز در همان اندازه‌ای بایستد که سامان تازه برای جایگاه او تعیین کرده است، آن رفتار می‌تواند اثری فراتر از یک تصمیم سیاسی داشته باشد.

چنین رفتاری می‌تواند یک آموزش عمومی باشد: قدرت را می‌توان در دست گرفت و در زمان درست واگذار کرد. برای کشوری که بارها پیامد انباشت قدرت را آزموده است، چنین تصویری شاید به اندازهٔ بسیاری از سخنرانی‌ها آموزنده باشد. همین اصل دربارهٔ دیگر مدیران گذار نیز باید برقرار باشد. کسی که برای زمانی محدود آمده است، نباید جایگاه خود را دارایی خویش بداند. کسی که برای سامان دادن نهادی آمده، پس از سامان گرفتن آن باید بتواند جای خود را به سازوکار عادی بسپارد و کسی که اختیار استثنایی (بی‌همتایی) گرفته است، باید بداند بازگرداندن آن بخشی از همان خویشکاری‌ای است که روز نخست پذیرفته است.

این حتی می‌تواند یکی از سنجه‌های کامیابی گذار باشد: نه اینکه چه تعداد از رهبران نخستین همچنان در قدرت مانده‌اند، بلکه چه اندازه از قدرتی که در آغاز ناگزیر در دست چند نفر بوده است، به نهادهای پایدار سپرده شده است. اگر در ماه نخست کشور به گروه کوچکی وابسته باشد و چند سال بعد همچنان به همان افراد وابسته مانده باشد، باید پرسید در این سال‌ها چه ساخته‌ایم؟ اما اگر در آغاز چند نفر ناگزیر بار بزرگی را بر دوش گرفته باشند و آرام‌آرام مجلس، دادگستری، دولت پاسخ‌گو، انجمن‌ها، رسانه‌ها، نهادهای محلی و دیگر ساختارها توان انجام خویشکاری خود را پیدا کرده باشند، آن‌گاه گذار به مقصد نزدیک شده است.

زیرا هدف پل این نیست که مسافران را برای همیشه بر خود نگاه دارد؛ هدف آن رساندن آنان به سوی دیگر است. آن سوی پل نیز نباید از پیش به دست سازندگان پل برای همهٔ نسل‌ها تعیین شده باشد. این نکته برای آیندهٔ ایران بنیادی است. نسل گذار می‌تواند زمینهٔ انتخاب را فراهم کند، امنیت انتخابات را نگاه دارد، امکان گفت‌وگو را بسازد و راه‌های گوناگون را پیش روی مردم روشن کند، اما نباید پاسخ همهٔ پرسش‌های نسل‌های آینده را از پیش بنویسد. مردم باید بتوانند دربارهٔ ساختار سیاسی خود تصمیم بگیرند و نسل‌های بعد نیز باید بتوانند بر پایهٔ سازوکارهایی روشن، سنجیده و دشوار اما شدنی، آن ساختار را بازنگری کنند.

هیچ نسلی مالک آینده نیست. همان‌گونه که ما نمی‌خواهیم مردگان گذشته همهٔ زندگی امروز ما را تعیین کنند، نباید چنان ساختاری بسازیم که زندگان پنجاه سال بعد نیز ناچار باشند همهٔ انتخاب‌های امروز ما را بدون امکان بازنگری بپذیرند. آنچه باید برای آنان بگذاریم، نه پاسخ همهٔ پرسش‌ها، بلکه راه پاسخ دادن به پرسش‌هاست: قانونی که بتوان آن را سنجیده بازنگری کرد، نهادهایی که بتوانند دگرگون شوند بی‌آنکه کشور فروبپاشد، انتخاباتی که بتواند قدرت را جابه‌جا کند، دادگستری‌ای که بتواند در برابر بیداد بایستد، رسانه‌ای که بتواند پرسش کند، مردمی که بدانند پرسشگری دشمنی نیست و فرهنگی که در آن کنار رفتن از قدرت شکست شمرده نشود.

اگر چنین چیزی ساخته شود، دوران گذار کامیاب بوده است؛ نه به این دلیل که همهٔ گرفتاری‌های ایران را حل کرده است، زیرا چنین چیزی شدنی نیست، بلکه به این دلیل که ایران را از وضعیتی که سرنوشتش به خواست چند نفر بسته بود، به وضعیتی رسانده است که مردم و نهادهایشان بتوانند گرفتاری‌های آینده را خودشان حل کنند. شاید بهترین تعریف پایان گذار همین باشد: کشور دیگر برای گذر از گذار، به رهبران گذار نیاز نداشته باشد.

آن هنگام پل کار خود را انجام داده است. کسانی که آن را ساخته‌اند می‌توانند به کاری که کرده‌اند سربلند باشند، اما نباید در میانهٔ آن خانه بسازند. آدم‌ها از پل عبور می‌کنند و نسل‌ها نیز می‌گذرند؛ آنچه باید بماند، توان جامعه برای ساختن، سنجیدن، اصلاح کردن و دوباره ساختن است. شاید بزرگ‌ترین کامیابی کسانی که روزی ایران را از دورانی دشوار عبور می‌دهند، نه این باشد که مردم سال‌ها بعد همچنان بپرسند «آنان اکنون کجا هستند؟»، بلکه این باشد که دیگر نیازی به پرسیدن این پرسش نباشد؛ کشور کار کند، نهادها بمانند، قدرت جابه‌جا شود، مردم بسنجند، نسل تازه بیاید و شهریوری بی‌آنکه برای ایستادن به شانه‌های یک انسان وابسته باشد، راه خود را ادامه دهد.

زیرا گذار هنگامی به فرجام رسیده است که پل دیگر خانهٔ قدرت نباشد، راهی شده باشد که مردم از آن گذشته‌اند و شهریوری بر پای خود ایستاده باشد.



سخن پایانی

پیمانی بزرگ‌تر از فرد

در پایان این گفتارها شاید بتوان دوباره به نقطه‌ای بازگشت که همه چیز از آن آغاز می‌شود: ما پیش از آنکه پادشاهی‌خواه یا جمهوری‌خواه باشیم، پیش از آنکه به این جریان یا آن جریان سیاسی (ساستاری) نزدیک باشیم و پیش از آنکه نامی برای ساختار آینده برگزینیم، مردمانی هستیم که باید بتوانیم در یک سرزمین با یکدیگر زندگی کنیم.

ایران خانهٔ یک اندیشه نیست، خانهٔ مردمانی با باورها، خواسته‌ها، شیوه‌های زندگی و نگاه‌های گوناگون است. اگر قرار باشد تنها کسانی بتوانند زیر یک سقف زندگی کنند که دربارهٔ همه چیز یکسان می‌اندیشند، هیچ سقفی به اندازهٔ یک ملت بزرگ نخواهد بود. پس شاید پرسش بنیادین این نباشد که چگونه همه را همانند یکدیگر کنیم؛ پرسش این است: چگونه با همهٔ تفاوت‌هایمان، چیزی پیدا کنیم که بتوانیم با یکدیگر پاسدار آن باشیم؟

از نگاه این نوشته، پاسخ را می‌توان در پیمانی بزرگ‌تر از فرد جست. انسان‌ها می‌آیند و می‌روند، شهریاران می‌آیند و می‌روند، دولت‌ها دگرگون می‌شوند،

حزب‌ها پدید می‌آیند و شاید روزی از میان بروند و حتی ساختارهای سیاسی می‌توانند در گذر نسل‌ها دگرگون شوند. اما سرزمین می‌ماند، مردم می‌مانند و نیاز انسان به آزادی، داد، امنیت، آبادی، مهر و امکان ساختن زندگی نیز می‌ماند. پس چرا پیمان خود را تنها به یک فرد ببندیم؟

می‌توان انسانی را دوست داشت، به شهریاری وفادار بود و از یک جریان سیاسی پشتیبانی کرد، اما پیمان با فرد، با پیمان به نیروهایی که زندگی و کشور را می‌سازند یکی نیست. اگر راستی در منش شهریاری و کشورداری ارزش دارد، بیاییم نخست با راستی پیمان ببندیم. راستی تنها راست گفتن در سخن نیست، راستی یعنی آنچه را هست تا جای ممکن همان‌گونه ببینیم، خطای دوست را نیز ببینیم و کار درست مخالف را نیز انکار نکنیم. اگر کسی را دوست داریم، برای پاسداری از دوستی با او ناراست نشویم و اگر با کسی همسو نیستیم، برای شکست او آنچه درست انجام داده نادیده نگیریم. چنین پیمانی دشوار است، اما شاید درست به همین دلیل ارزشمند باشد.

اگر داد می‌تواند هر چیز را در جای خود استوار کند و به نیروهای سازنده توان دهد، چرا پاسدار داد نباشیم؟ داد تنها چیزی نیست که هنگام ستم به یاد آن بیفتیم. داد باید در ساختار قدرت حضور داشته باشد، در گزینش، در قانون، در دادگستری، در تقسیم اختیار، در امکان پرسشگری و حتی در شیوهٔ کنار رفتن از جایگاه. داد به ما یادآوری می‌کند که هیچ‌کس به سبب

نزدیکی به قدرت بزرگ‌تر از پیمان مشترک نیست و هیچ‌کس نیز به سبب دوری از قدرت کوچک‌تر از آن نیست.

اگر مهر میان مردمان پیوند و باورمندی پدید می‌آورد، چرا با مهر پیمان نبندیم؟ مهر در شهریوری به معنای کنار گذاشتن اختلاف نیست. شاید درست برعکس، یکی از دشوارترین نمودهای مهر این باشد که بتوانیم با کسی اختلاف داشته باشیم و همچنان ارزش انسانی او را نگاه داریم. می‌توان با اندیشه‌ای پیکار کرد بی‌آنکه انسان را خوار کرد؛ می‌توان سخت پرسید بی‌آنکه دشمن ساخت؛ می‌توان مخالف بود و همچنان دانست که فردای کشور را باید با همان مردمی ساخت که امروز با ما همسو نیستند. کشوری که نیمی از مردمش بخواهند نیم دیگر را شکست دهند، شاید پیروزی‌های سیاسی به دست آورد، اما برای ساختن زندگی مشترک راه دشواری خواهد داشت.

اگر خرد ارزش دارد، با خرد نیز پیمان ببندیم. یعنی هیچ فردی را چنان بزرگ نکنیم که دیگر نیازی به سنجیدن سخنش نباشد و هیچ اندیشه‌ای را چنان بسته نکنیم که پرسش از آن گناه شمرده شود. خرد از ما نمی‌خواهد همیشه یک پاسخ داشته باشیم؛ از ما می‌خواهد توان آزمودن پاسخ‌ها را از دست ندهیم.

و اگر اندازه هنر شهریاری است، اندازه را تنها از شهریار نخواهیم. مردم نیز به اندازه نیاز دارند؛ منتقد نیز به اندازه نیاز دارد؛ رسانه، مجلس،

دادگستری، دولت، سپاه، حزب، انجمن و هر نیروی دیگری که در زندگی عمومی اثر می‌گذارد، باید اندازهٔ خود را بشناسد. زیرا هیچ نیرویی تنها به سبب اینکه خود را نیک می‌داند، از خطر بی‌اندازه شدن بیرون نیست.

شاید همین‌جا بتوان معنای دیگری برای شهریوری یافت. شهریوری تنها ساختاری نیست که در بالای جامعه قرار گرفته باشد. اگر فرهنگ آن در مردم ریشه ندواند، قانون به‌تنهایی نمی‌تواند آن را زنده نگاه دارد. شهریوری از رفتار ما نیز ساخته می‌شود: از اینکه هنگام شکست چه می‌کنیم، هنگام پیروزی با مخالف چگونه رفتار می‌کنیم، هنگامی که دوستمان خطا می‌کند چه می‌گوییم، هنگامی که قدرت به دستمان می‌رسد چه اندازه از آن را برای خود نگاه می‌داریم و هنگامی که زمان رفتن فرا می‌رسد، آیا توان کنار رفتن داریم یا نه.

از این نگاه، پاسداری از کشور تنها خویشکاری شهریار، دولت یا سپاه نیست. مردم نیز پاسداران شهریوری‌اند؛ نه با فرمان‌برداری بی‌چون‌وچرا، بلکه با شناخت، پرسشگری، همکاری، پایبندی به پیمان و نگهبانی از نیروهایی که زندگی مشترک را می‌سازند. شهریار نیز در سوی دیگر همین پیمان ایستاده است. او اگر جایگاهی بلندتر دارد، خویشکاری‌اش نیز سنگین‌تر است. جایگاه شهریار نباید او را از پیمان جدا کند؛ باید او را بیش از دیگران به آن پیوند دهد.

پس شاید وفاداری ژرف‌تر آن نباشد که بگوییم: «من همیشه پای این فرد می‌ایستم.» بلکه بتوانیم بگوییم: من پای پیمانی می‌ایستم که فرد نیز تا هنگامی که پاسدار آن است، در کنار من ایستاده است. این تفاوت کوچک نیست. فرد ممکن است خطا کند و پیمان باید راه بازگشت او را باز بگذارد؛ فرد ممکن است برود و پیمان باید بماند؛ نسل ممکن است دگرگون شود و پیمان باید بتواند با نسل تازه دوباره زنده شود.

و شاید این همان جایی باشد که جهان‌بینی ایرانی هنوز می‌تواند چیزی برای زندگی امروز ما داشته باشد؛ نه برای بازگشت به گذشته، نه برای ساختن آیینی تازه و نه برای آنکه همه مانند یکدیگر بیندیشیم، بلکه برای یادآوری چند نیروی ساده و سازنده که هزاران سال است انسان با آنها زندگی خود را می‌سنجد: خرد، راستی، داد، مهر، اندازه و آبادانی. این نیروها تاج نمی‌خواهند، حزب نمی‌خواهند و نام یک فرد را نیز بر خود ندارند. هرکس می‌تواند آنها را بیازماید و پیامدشان را در زندگی ببیند.

اگر راستی جامعه را باورمندتر می‌کند، به کارش بگیریم؛ اگر داد نیروهای سازنده را در جای خود استوار می‌کند، پاسدارش باشیم؛ اگر مهر شکاف میان مردمان را کمتر می‌کند، آن را کوچک نشماریم؛ اگر خرد ما را از فریب دورتر می‌کند، توان پرسیدن را نگاه داریم؛ اگر اندازه جلوی تبدیل قدرت به بیداد را می‌گیرد، آن را در ساختار بنشانیم. و اگر همهٔ اینها می‌توانند

به آبادانی یاری رسانند، شاید پیمان ما در نهایت باید با زندگی، آبادانی سرزمینمان و شادمانی مردمانمان باشد.

آن هنگام دیگر لازم نیست همه یک باور داشته باشیم تا بتوانیم در کنار هم بایستیم. یکی می‌تواند پادشاهی‌خواه باشد و دیگری جمهوری‌خواه، یکی می‌تواند سنت‌گرا باشد و دیگری نوگرا، یکی می‌تواند به گذشتهٔ ایران دلبستگی بیشتری داشته باشد و دیگری نگاهش بیشتر به آینده باشد. اما همه می‌توانند در یک چیز همازور شوند: این سرزمین نباید دوباره قربانی بی‌اندازگی قدرت، ناراستی، بیداد و دشمن‌سازی میان مردمانش شود.

اگر براستی در پی کشوری دادمند و قانونمند هستیم، شاید بن‌مایه‌های آن را بتوان از همین امروز و در شیوهٔ رفتار با قدرت آزمود. قانونمندی تنها با نوشتن قانون آغاز نمی‌شود؛ پیش از آن باید در فرهنگ ما جایی برای سنجش، روشنگری، اندازه، پاسخ‌گویی و پایبندی به پیمان باز شود. آنچه در این گفتارها پیشنهاد شده نیز چیزی بیرون از همین راه نیست: قدرت دیدنی باشد، دلیل گزینش روشن باشد، وفاداری جای خرد را نگیرد، اختیار اندازه داشته باشد، نهاد از فرد ماندگارتر شود، منتقد بتواند سخن بگوید و گذار راهی برای رسیدن به سامان پایدار باشد، نه جایگاهی برای ماندن در قدرت. اگر اینها را از نشانه‌های یک کشور دادمند و قانونمند می‌دانیم، شاید ارزش داشته باشد که پیش از رسیدن به فردا، از امروز به آزمودنشان بیندیشیم.

از دگرگونی نیز نباید تنها به این دلیل که تازه و ناآزموده است بیم داشت. هر روش تازه‌ای ممکن است کاستی داشته باشد و چه بسا بخشی از آن در آزمون کارآمد نباشد. اما پاسخ به این نارسایی، کنار گذاشتن آزمودن نیست؛ سنجیدن بهتر است. اگر پیشنهادی ارزش آزمودن دارد، می‌توان آن را با رایزنی، خرد و اندیشهٔ خویش سنجید، در اندازه‌ای روشن به کار گرفت، پیامدش را دید و اگر کاستی داشت، آن را بهتر کرد. هیچ نسلی همهٔ راه را از پیش نمی‌شناسد و هیچ ساختاری نیز تنها با اندیشیدن بر روی کاغذ به پختگی نمی‌رسد. بخشی از دانایی اجتماعی درست در همین رفت‌وبرگشت میان اندیشه و آزمون ساخته می‌شود.

شاید یکی از گرفتاری‌های ما این بوده باشد که گاهی از ترس خطا، آزمودن را کنار گذاشته‌ایم و گاهی نیز بی‌آنکه چیزی را درست بسنجیم، همهٔ امید خود را به آن سپرده‌ایم. میان این دو، راه دیگری هست: بیازماییم، اما با خرد، دگرگون کنیم، اما با اندازه؛ و اگر آموختیم که راهی بهتر وجود دارد، از بازنگری نهراسیم. قانونمندی نیز شاید از همین فرهنگ آغاز شود؛ از مردمی و شهریوری‌ای که می‌دانند هیچ روش انسانی بی‌نیاز از سنجش نیست و پذیرفته‌اند که آزمودن، آموختن و بهتر کردن، بخشی از ساختن است.

اگر نتوانیم اندیشه‌های خود را در میدان زندگی بیازماییم، چگونه خواهیم دانست کدام بخش آنها کارآمد است و کدام بخش نیاز به بازنگری دارد؟ و

اگر از خطای آزمون بیاموزیم و بتوانیم بی‌آنکه همه‌چیز را ویران کنیم راه خود را اصلاح کنیم، شاید درست همان فرهنگی را تمرین کرده باشیم که از یک کشور دادمند و قانونمند انتظار داریم: فرهنگی که از دگرگونی نمی‌هراسد، اما دگرگونی را نیز بی‌سنجش نمی‌پذیرد.

شاید همین پیمان برای آغاز کافی باشد؛ نه پیمان برای همانند شدن، بلکه پیمان برای با هم زیستن. پیمان برای اینکه هیچ‌کس خود را مالک ایران نداند و هرکس سهم خود را در پاسداری از آن بشناسد؛ پیمان برای اینکه قدرت را بسنجیم، نه بپرستیم؛ پیمان برای اینکه شهریار را پاس بداریم، بی‌آنکه خرد خود را واگذار کنیم؛ پیمان برای اینکه از مردم سخن بگوییم، بی‌آنکه مردم را توده‌ای بی‌شکل ببینیم؛ و پیمان برای اینکه بدانیم آزادی تنها رهایی از یک ساختار نیست، توان ساختن ساختاری است که بتواند آزادی را پس از هیجان روز نخست نیز نگاه دارد.

شاید در پایان همهٔ این گفتارها، سخن چندان پیچیده نباشد. ما می‌توانیم با باورهای گوناگون زیر یک چتر گرد هم آییم، اگر آن چتر از یک فرد بزرگ‌تر باشد. می‌توانیم نگهبان خویش باشیم و پاسدار سرزمین خویش؛ می‌توانیم با راستی پیمان ببندیم، داد را پاس بداریم، با مهر پیوند بسازیم، با خرد بسنجیم و اندازه را در قدرت نگاه داریم. هرگاه نیز کسی ـ شاه، وزیر،

نماینده، فرمانده، منتقد یا خودِ ما مردم ـ از این پیمان دور شد، به‌جای آنکه چشم ببندیم، یکدیگر را به آن بازگردانیم.

زیرا شهریوری تنها با شهریار ساخته نمی‌شود؛ با مردمی ساخته می‌شود که می‌دانند از چه چیزی پاسداری می‌کنند. فرد می‌آید و می‌رود؛ اما پیمان می‌تواند بماند. و اگر پیمان ما با نیروهایی باشد که زندگی را می‌سازند و کشور را پیش می‌برند، شاید بتوانیم چیزی بنا کنیم که از اختلاف‌های امروزمان بزرگ‌تر و از عمر همهٔ ما ماندگارتر باشد.

پایِ راستی بایستیم، چون راستی پیمان ما با یکدیگر است. پایِ داد بایستیم، چون داد نگهبان جایگاه هر چیز است. پایِ مهر بایستیم، چون هیچ سرزمینی با گسست مردمانش آباد نمی‌شود. و پایِ ایران بایستیم، نه چون از آنِ ماست، بلکه چون خویشکاری ماست که آن را آبادتر و شادتر به آیندگان بسپاریم.



برای رایزنی

شش پرسش برای سنجیدن

این نبیگ کوچک با پاسخ‌هایی پایان‌یافته نوشته نشده است. آنچه در این گفتارها آمده، پیشنهادی است برای سنجیدن شیوهٔ رفتار ما با قدرت؛ از یک گروه کوچک و انجمن نوپا گرفته تا حزب، نهاد و شهریوری یک کشور. شاید برخی از این پیشنهادها کارآمد باشند، شاید برخی در آزمون نیاز به بازنگری پیدا کنند و شاید کسانی راه‌هایی بهتر پیش بگذارند. ارزش رایزنی درست در همین است که سخن را از آنِ یک نفر نگاه نمی‌دارد و آن را در میان اندیشه ها و تجربه‌های گوناگون می‌آزماید.

اگر این نبیگ (کتاب) را با دوستان، همکاران یا همراهان یک گروه می‌خوانید، می‌توانید پس از خواندن آن، ساختار خود را برای مدتی موضوع رایزنی قرار دهید. نه برای یافتن مقصر و نه برای سنجیدن وفاداری افراد، بلکه برای دیدن چیزی که شاید در کار روزمره کمتر دیده شود: ما قدرت را در میان خود چگونه می‌سازیم، چگونه می‌سپاریم، چگونه می‌سنجیم و چگونه واگذار می‌کنیم؟

۱. ما چگونه افراد را برمی‌گزینیم؟

وقتی در گروه، انجمن، حزب یا نهاد ما کسی برای جایگاهی برگزیده می‌شود، آیا دیگران می‌دانند چرا او برگزیده شده است؟ خویشکاری او روشن است؟ اندازهٔ اختیارش شناخته شده است؟ می‌دانیم برای چه مدتی این جایگاه را در دست خواهد داشت و بر پایهٔ چه سنجه‌ای می‌توان کار او را ارزیابی کرد؟ اگر پاسخ برخی از این پرسش‌ها روشن نیست، چه چیزی می‌توانیم به روش گزینش خود بیفزاییم تا قدرت از همان آغاز دیدنی‌تر باشد؟

۲. وفاداری ما به فرد است یا به پیمان؟

اگر یکی از نزدیک‌ترین و باورمندترین همراهان گروه با تصمیم رهبر یا بیشتر اعضا مخالف باشد، آیا می‌تواند بی‌هراس سخن خود را بگوید؟ آیا «نه گفتن» در میان ما می‌تواند نشانهٔ خویشکاری و پایبندی باشد یا به آسانی به ناسپاسی و بی وفایی تعبیر می‌شود؟ اگر روزی خواست یک فرد، هر اندازه محبوب و ارجمند، با پیمانی که برای آن گرد هم آمده‌ایم ناسازگار شود، کدام یک باید سنجش و شاقول رفتار ما باشد؟

۳. اندازهٔ قدرت در ساختار ما کجاست؟

هر جایگاهی چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری بیرون از اختیار اوست؟ آیا کسی که قدرتی در دست دارد، خود نیز می‌تواند اندازهٔ همان

قدرت را تعیین کند یا سازوکاری بیرون از خواست او برای سنجیدن و محدود کردن اختیار وجود دارد؟ اگر شرایطی استثنایی پیش آید و ناچار شویم اختیار بیشتری به فرد یا گروهی بسپاریم، آیا از همان آغاز روشن کرده‌ایم این اختیار چه هنگام و چگونه پایان خواهد یافت؟

۰۴. اگر بنیان‌گذاران فردا نباشند، چه چیزی می‌ماند؟

اگر کسانی که امروز بیشترین تجربه، محبوبیت یا توان را در گروه ما دارند فردا کنار بروند، آیا ساختار همچنان می‌تواند کار کند؟ دانش و تجربهٔ آنان کجا نگاه داشته می‌شود؟ آیا روش‌ها، مرز اختیارها و شیوهٔ تصمیم‌گیری روشن‌اند یا بخش بزرگی از کار تنها در ذهن و رابطهٔ چند نفر جریان دارد؟ چه چیزی می‌توانیم امروز بسازیم تا فردا برای ادامهٔ راه ناچار نباشیم همه چیز را دوباره از آغاز بیاموزیم؟

۰۵. با منتقد خود چه می‌کنیم؟

هنگامی که کسی از درون یا بیرون گروه از تصمیم ما انتقاد می‌کند، نخست سخن او را می‌سنجیم یا دربارهٔ خودِ او داوری می‌کنیم؟ آیا منتقد می‌تواند سخنی درست بگوید حتی اگر با او همسو نباشیم؟ اگر انتقادی نادرست باشد، آیا راه پاسخ دادن با دلیل، داده و گفت‌وگو را داریم؟ و مهم‌تر از همه، آیا در ساختار ما راهی وجود دارد که نقد درست تنها شنیده نشود، بلکه بتواند به بررسی، پاسخ و در صورت بایستگی به اصلاح بینجامد؟

۶. قدرت چگونه واگذار می‌شود؟

اگر کسی برای زمانی مشخص جایگاهی را پذیرفته باشد، آیا پایان آن جایگاه به همان اندازهٔ آغازش روشن است؟ آیا کنار رفتن از قدرت در فرهنگ ما شکست شمرده می‌شود یا بخشی طبیعی از خویشکاری است؟ اگر بنیان‌گذار، رهبر یا مدیری باور داشته باشد که هنوز برای ادامهٔ کار به او نیاز است، چه سازوکاری می‌تواند مستقل از خواست خود او این نیاز را بسنجد؟ و آیا ساختار ما چنان ساخته شده است که روزی بتواند بدون کسانی که آن را بنیان گذاشته‌اند نیز بر پای خود بایستد؟

این پرسش‌ها برای رسیدن به یک پاسخ یکسان نوشته نشده‌اند. چه بسا دو انجمن به دو روش متفاوت برسند و هر دو نیز بتوانند کار خود را به درستی پیش ببرند. آنچه اهمیت دارد این است که پرسش‌ها نادیده نمانند. بسیاری از گرفتاری‌های قدرت هنگامی آغاز می‌شوند که چیزهایی را که باید درباره‌شان رایزنی کنیم، بدیهی می‌پنداریم و تنها زمانی به آنها بازمی‌گردیم که شکاف پدید آمده است.

می‌توان این شش پرسش را در یک نشست پاسخ داد، اما شاید سودمندتر باشد که هر کدام موضوع یک رایزنی جداگانه شوند. پاسخ‌ها نیز می‌توانند نوشته شوند و پس از مدتی دوباره پیش روی گروه قرار گیرند: آیا آنچه

دربارهٔ خود می‌پنداشتیم در میدان کار نیز چنین بود؟ آیا روش ما کار کرد؟ کجا کاستی داشت؟ چه چیزی آموختیم و چه چیزی را باید دگرگون کنیم؟

قرار نیست از آزمودن، همیشه همان پاسخی بیرون بیاید که از آغاز در ذهن داشته‌ایم. اگر آزمون چیزی برخلاف پندار ما نشان داد، همان نیز آموختن است. ساختاری که بتواند بدون فروپاشی خود را بسنجد و اصلاح کند، از ساختاری که تنها برای درست نشان دادن خویش می‌کوشد، توانمندتر است.

پس شاید پس از بستن این نبیگ کوچک، رایزنی تازه آغاز شود. نه برای آنکه همه مانند یکدیگر بیندیشیم، بلکه برای آنکه پیش از بزرگ شدن گروه‌ها و سنگین شدن قدرت، بیاموزیم چگونه با یکدیگر تصمیم بگیریم، چگونه اختلاف داشته باشیم، چگونه قدرت را اندازه نگاه داریم و چگونه چیزی بسازیم که از عمر سازندگانش درازتر باشد.

رایزنی، هنگامی ارزشمند می‌شود که از سخن به آزمون برسد و از آزمون، چیزی برای آموختن به جا بماند.

«به هر کار هنگام جستن نکوست
زدن رای با مرد هشیار و دوست»