

## یادگیری‌زدایی؛ راهکاری برای یادگیری بیشتر

فریبا عدلی<sup>\*</sup> PhD

\*دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهرا<sup>(س)</sup>، تهران، ایران

### چکیده

**مقدمه:** به رغم آگاهی فزاینده در مورد اهمیت و ضرورت یادگیری، چگونگی، اشکال آن و رویه‌هایی که یادگیری را در افراد و سازمان‌ها تشویق می‌کند، شناخت بسیار کمی درباره یادگیری‌زدایی وجود دارد. چیستی یادگیری‌زدایی، چراًی مهمنامه آن و شرایطی که آن را ترغیب می‌کنند، کمتر مورد بحث قرار گرفته‌اند. با توجه به اهمیت یادگیری‌زدایی و نقش آن در فرآیند انتقال و اکتساب دانش، این مقاله به بررسی یادگیری‌زدایی، ضرورت و انواع آن پرداخته است.

**نتیجه گیری:** یادگیری‌زدایی تغییری مستمر است که افراد و سازمان‌ها را برای انطباق با محیط و توسعه مهارت‌های جدید توانمند می‌کند. حرکت در منحنی یادگیری‌زدایی حرکتی عمده، مستلزم ساختارسازی مجدد و پاکسازی رویه‌های قدیمی است. در این فرآیند، رهابی از آنچه که دیگر مفید نیست، توقف متفکرانه و خلق فضای پاک قبل از یادگیری جدید ضروری است. برای موفقیت فردی و سازمانی، لازم است که بین یادگیری و یادگیری‌زدایی تعادل ایجاد شود.

**کلیدواژه‌ها:** یادگیری، یادگیری‌زدایی، ساختارهای دانش

## Unlearning; strategy to learn more

Adli F.\* PhD

\*Faculty of Educational Sciences & Psychology, Al-Zahra University, Tehran, Iran

### Abstract

**Introduction:** Despite the increasing awareness regarding the importance and necessity of learning, its knowhow, forms and procedures that encourage learning in individuals and organizations, there is very little knowledge about unlearning. There is little study about what and why of unlearning and the condition in which it is encouraged. With regard to the importance of unlearning and its role in knowledge transfer and acquisition process, this paper investigated the unlearning, its necessity and its types.

**Conclusion:** Unlearning is a continuous change which empowers individuals and organizations for adaptation with environment and developing new skills. Movement in unlearning curve is deliberate, requires restructuring and purification of the old procedures. In this process, getting rid of whatever that is not helpful, thoughtful cease and creating purified environment before new learning are essential. For individual and organizational success, the balance between learning and unlearning is necessary.

**Keywords:** Learning, Unlearning, Knowledge Structures

## مقدمه

افراد یا سازمان‌ها است و در این فرآیند، باورهای بنیانی یا منطق غالب آنها تغییر نمی‌کند. آرگریس و سکون این تعریف یادگیری را "حلقه منفرد"، سپندر "یادگیری صریح" و تروبرت "یادگیری انطباقی" یا "ولین نظم" نامیده‌اند، این یادگیری فرآیندی افزایشی و مستمر است که براساس تجربه و تعامل با محیط انجام می‌شود. یادگیری دوباره، جایگزینی ساختارهای دانش بیرونی با ساختارهای درونی است و این یادگیری‌نی برای انطباق با ساختارهای محیط انجام می‌شود، در حالی که یادگیری‌زدایی تغییر ساختارهای دانش فردی و سازمانی است؛ تغییر بنیانی در فهم و ادراک و فرآیند حذف باورهای پایدار [۶]. هدیرگ می‌گوید؛ یادگیری‌زدایی، فرآیند کاهش یا حذف عادات یا دانش قبلی است؛ تغییر باورهای هنجاری‌ها، ارزش‌ها، روش‌ها و رویه‌های رفتاری [۷]. فرآیند رهایی از آنچه هست یا آنچه می‌دانیم و در عین حال باز و گشوده بودن نسبت به آموختن آنچه جدید و تازه است. به عبارت دیگر، "رهایی از دانستگی" و خلق فضای تازه برای یادگیری امور جدید، باید از آنچه کهنه است رها شد تا بتوان برای نو جا گشود [۸].

اغلب این تصور وجود دارد که یادگیری‌زدایی زیرمجموعه یادگیری است. هدیرگ این موضوع را بیان کرده و بر اهمیت برابر آنها تأکید می‌کند، اما مطالعه‌تی سانگ [۹] نشان داد که آنها دو فرآیند مجزا هستند؛ یادگیری بدون ضرورت به یادگیری‌زدایی روی می‌دهد و یادگیری‌زدایی می‌تواند سدی برای یادگیری و اکتساب دانش باشد. همان طور که اشاره شد، یادگیری‌زدایی رهایی و ترک رویه‌های قدیمی برای ساخت رویه‌های جدید است، بر مبنای این تعریف؛ ۱) یادگیری و یادگیری‌زدایی دو نوع فرآیند تغییر مجزا را توصیف می‌کنند، ۲) یادگیری‌زدایی فرآیندی عمده است [۹]. این موضوع با ادبیات موجود در این زمینه هم خوان است، به عنوان مثال هابر رهایی از رویه‌های قدیمی را فرآیند عمده می‌داند. فرهنگ اکسفورد نیز، رهایی را به معنای ترک گفتن، واگذار کردن و نپذیرفتن تعریف می‌کند. در برابر آن، فراموشی فرآیند غیرارادی است. در یادگیری‌زدایی دانش به طور هدفمند جایه‌جا می‌شود اما در فراموشی، رویه‌ها از حافظه به طور غیرارادی محو می‌شود. هولن و فیلیپس می‌گویند یادگیری‌زدایی فرآیند از بین بردن هدفمند دانش است و [۳] داوری ارزشی در مورد رهایی رویه‌ها وجود ندارد، حتی در جایگزینی هدفمند، همواره رویه‌های جدید بهتر از قدیمی نیستند. غالباً یادگیری‌زدایی در نهایت به جایگزینی رویه‌های جدید با قدیمی منجر می‌شود و افراد یاد می‌گیرند تا خود را با رویه‌های جدید انطباق دهند، در حالی که رویه‌های قدیمی را رها می‌کنند. بنابراین یادگیری و یادگیری‌زدایی به طور همزمان روی می‌دهد یا یادگیری از یادگیری‌زدایی پیروی می‌کند. البته یادگیری‌زدایی می‌تواند پدیده‌ای مجزا باشد. به رغم تمایز بین یادگیری و یادگیری‌زدایی، آنها به‌وضوح در ارتباط با هم و گاهی با هم رخ می‌دهند [۱۰]. بدین ترتیب، یادگیری تغییرات افزایشی است که هدف آن حل موقت مساله یا رفع محدودیتی است، اما در فرآیند یادگیری‌زدایی یا فرایادگیری و یادگیری برای یادگرفتن،

دانش بشری ناشی از ساخت اجتماع است. سیستم اجتماعی تغییر می‌کند، دانش نیز رشد می‌کند و هم‌زمان کهنه می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد نگرانی افراد و سازمان‌ها در دهه‌ی هفتاد این بود که چگونه می‌توان خوب یاد گرفت و در دهه‌ی نوادین بود که چگونه می‌توان سریع تر و بیشتر یادگرفت؛ در حالی که چالش فعلی آنها این است که چگونه می‌توان یادگیری‌زدایی کرد [۱]. افراد و سازمان‌ها قبل از اینکه کار یا مفهومی را یاد بگیرند، باید ابتدا آنچه را که تصور می‌کنند می‌دانند؛ یادگیری‌زدایی کنند. افراد اغلب، باورها و روش‌های خود را برای مدت طولانی حفظ می‌کنند و فقط در صورت شکست متقادع می‌شوند آنها را کنار بگذارند و پارادایم‌های جدید را پیذیرند. سازمان‌ها نیز در مقابل باورها و روش‌های متداول، آنها را در ساختار منطقی و برای حفظ باورها و روش‌های متداول، آنها را در ساختار منطقی و منسجم-خطمسی‌ها- قرار می‌دهند و این ساختار به انعطاف‌ناپذیری آنها منجر می‌شود [۲]، در حالی که انعطاف‌پذیری و تغییر، ضرورت زندگی است و یادگیری‌زدایی از انعطاف‌ناپذیری جلوگیری می‌کند [۳]. ثبات به منزله ناتوانی برای تغییر، ایجاد تنش می‌کند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند بمانند، باید تغییر کنند. در اکثر می‌گوید، سازمان‌ها باید برای دل‌کنند و رهایی از هر کاری که انجام می‌دهند آماده باشند [۴]. در حال حاضر، یادگیری‌زدایی به عنوان عنصر مهم تغییر پایدار و نوآوری به شمار می‌رود. بدیهی است که با تغییرات مستمر، فزاینده و سریع، فرآیندهای متداول فراموشی و فraigذری کافی نباشند. مدیران باید برای ایجاد امکان نوآوری در افراد و سازمان‌ها، از موانع یادگیری آگاه باشند و اهمیت راه حل‌های قدیمی را بدانند [۵]. یادگیری و یادگیری‌زدایی راه‌هایی برای تغییر فردی و سازمانی هستند، یادگیری وقتی انجام می‌شود که ابتدا یادگیری‌زدایی روی دهد.

با توجه به اهمیت یادگیری‌زدایی در یادگیری، هدف مقاله حاضر، بررسی ماهیت، نقش و اهمیت یادگیری‌زدایی در امر یادگیری بوده است.

## یادگیری‌زدایی چیست؟

پژوهشگران می‌گویند فرآیند یادگیری بیش از اکتساب دانش جدید است و همراه با یادگیری‌زدایی دانش قدیمی اتفاق می‌افتد. با توجه به این موضوع، بدیهی است که بحث یادگیری‌زدایی با یادگیری شروع شود، از این‌رو، ابتدا اصطلاح ساختارهای دانش که والش آن را برای تمایز این مفاهیم بکار برد است تعریف می‌شود. ساختارهای دانش، الگوهای ذهنی هستند که افراد بر محیط اطلاعاتی خود تحمیل می‌کنند تا آن را شکل دهند و معنا کنند. ساختارهای دانش در افراد و سازمان‌ها متفاوت هستند و احتمالاً این تفاوت‌ها مناسب و منطبق با محیط است و تغییر محیط اطلاعاتی به تغییر ساختارهای دانش منجر می‌شود. براساس این تعریف، یادگیری، فرآیند تغییر و پیشرفت مستمر

والش می‌گوید، تغییر در محیط اطلاعاتی، ضرورت یادگیری زدایی فردی و سازمانی را نشان می‌دهد و احتمالاً متدالوں ترین منبع شناسایی شده تغییر در افراد و سازمان‌ها است. رشد انفجارگونه اطلاعات و دانش همراه با افزایش تقاضا برای آنها، مستلزم تغییر تفکر افراد برای انطباق با این تغییرات است، بنابراین تغییرات، یادگیری زدایی را محور اساسی قرار داده است [۶].

در واقع یادگیری زدایی مرحله میانجی بین فراموشی دانش قدیمی و کاربرد دانش محیطی جدید است. وظیفه مدیران فراهم کردن زمینه مناسب برای دانش محیطی جدید و حمایت از گشودگی افراد برای آگاهی از عقاید جدید محیطی است. بنابراین یادگیری زدایی برای افراد و سازمان‌هایی که اصرار به پیروی از دستورات محیطی دارند ضروری است [۱۳]. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ضرورت یادگیری زدایی برای کشف و جستجوی دانش [۱۴] و انباست سرمایه روابطی از طریق یادگیری مجدد مؤثر است [۱۵].

### أنواع یادگیری زدایی

(الف) یادگیری زدایی رویه‌ها؛ صرفاً رهایی عادات است و در سطح رفتارهای ساده رخ می‌دهد، رهایی به‌طور اتوماتیک انجام می‌شود و وقتی اتفاق می‌افتد که عامل تقویت کننده یادگیری اولیه از بین بود

[۱۲].

(ب) یادگیری زدایی سریع و آمرانه یا یادگیری زدایی سطوح شناختی و اجتماعی؛ یادگیری شناختی و اجتماعی شامل باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، مفروضات و مهارت‌های میان‌فردی است که از طریق چندین فرآیند بهم پیوسته و پیچیده روی می‌دهد، زودهن دن این رفتارهای پیچیده مستلزم صعود در منحنی یادگیری زدایی است، این حرکت مبتنی بر آموزش دستوری و آمرانه و متوقف نمودن باورهای معین است. برای این مظلوم باید شواهد قوی و غیرقابل انکاری ارایه کرد تا افراد برای ترک آموخته‌ها قبلی مقاعد شوند، بنابراین مستلزم تلاشی آگاهانه و عمدى است تا روش‌های فعلی رها شوند.

(ج) یادگیری زدایی عمیق؛ جدایی و دوری از روش‌های انجام دادن کارها یا درک آنها است و در آن سیک‌های قبلی انجام دادن کارها باید رها شود. در این فرآیند، در اثر رویدادهای تکان‌دهنده، یادگیری از بین می‌رود. یادگیری زدایی عمیق، ناگهانی، سریع، بدون مقدمه، غیرمنتظره و حتی بالقوه در دنک است و بیانگر بی‌کفایتی شخص و سازمان برای حل مسایل است. چالش اصلی یادگیری زدایی عمیق این است که کمتر عمدی و برنامه‌ریزی شده و مستقیم است و اساساً غیرقابل کنترل و غیرقابل پیش‌بینی است. یادگیری زدایی عمیق کم کم روش جدیدی را الفا و عدم کارآیی روش گذشته را منعکس می‌کند، این عمل ممکن است ناگهانی رخ دهد، اما برای همیشه زندگی شخص و سازمان را تغییر می‌دهد.

تفاوت انواع یادگیری زدایی به سرعت صعود در منحنی یادگیری زدایی و میزانی که این فرآیند به مشورت نیاز دارد، است. در یادگیری زدایی،

شخص یا سازمان آماده می‌شود تا به‌طور اثربخش یاد بگیرد، "همزمانی تجربه، تجربه است". ما هرگز نمی‌خواهیم تا تجربه‌ها را دوباره زنده کنیم و هدف این نیست که تجربه‌های ضروری زندگی یادگیری زدایی شوند، بلکه هدف ایجاد آگاهی از مقابله گذشته با آینده و ورود پارادایم‌ها یا اعتقادات جدید است که در مغایرت با آن چه در گذشته شکل گرفته، در حال تکوین است. در مواجه با ناشاخته‌ها است که یادگیری زدایی رخ می‌دهد، در این حالت یادگیری زدایی زمینه را برای یادگیری عمیق فراهم می‌کند و یادگیری و یادگیری زدایی در هم پیچیده می‌شوند. یادگیری دوباره، جایگزینی یک نقشه شناختی با نقشه دیگر است، در حالی که یادگیری زدایی، پاک‌سازی ساختارهای دانش موجود و درخواست ساختارهای جدید همراه با منطق غالب است [۱۱]. جدول ۱، انواع تغییر را نشان می‌دهد.

جدول ۱) انواع تغییر

نوع تغییر	ویژگی
یادگیری	حفظ و افزایش ساختارهای دانش موجود
یادگیری دوباره	جایگزینی ساختارهای دانش بیرونی با درونی
یادگیری زدایی	ایجاد و تغییر در ساختارهای دانش موجود

### ضرورت یادگیری زدایی

افراد و سازمان‌ها همواره برای درک مفیدتر و عمیق‌تر، به‌طور بالقوه باز و گشوده هستند. اشتباهات و شکست‌ها، افراد و سازمان را زیرک می‌کند تا روش‌های قدیمی را عمداً و متعهدانه رها کنند. افراد و سازمان‌ها اغلب براساس این فرضیه یاد می‌گیرند که می‌توانیم یاد بگیریم و همواره یاد می‌گیرند. این انباست دانش جدید براساس مفروضه "لوح سفید" انجام می‌شود. با این حال افراد می‌پذیرند که یادگیری اصول جدید، جایگزین آنچه حالا می‌دانند می‌شود (تدخل معطوف به گذشته) یا آنچه حالا می‌دانند یادگیری اصول جدید را مشکل کند (تدخل پیش‌کنشگر). یادگیری زدایی برای یادگیری آنچه جدیدتر و مناسب‌تر است ضروری است. از طرف دیگر، روش انجام کارها حک می‌شود و یادگیری جدید، بهجای اینکه جایگزین فعالیت قدیمی شود اضافه می‌شود. اما فعالیت قدیمی چسبنده است و جایه‌جا نمی‌شود و احتمالاً باعث توجه کمتر به ایجاد تغییرات نوآورانه می‌گردد، زیرا برای سیستم (افراد و سازمان‌ها) در حال فعالیت مفید نیست؛ بدین معنی که از فعالیت حمایت می‌شود و انعطاف‌ناپذیری سیستم، توسعه فعالیت جدید را محدود می‌کند. موجودات زنده دارای توانایی یادگیری زدایی هستند و این توانایی انعطاف‌پذیری و تمایل برای تغییر پیش‌کش گرایانه را در آنها افزایش می‌دهد [۱۲].

ضرورت دیگر یادگیری زدایی، ناشی از ضرورت انطباق با محیط برای بقا و برتری است. ویک و بوگان استدلال می‌کنند که نقشه‌های ذهنی که به‌ندرت مناسب واقعیت هستند باید منطبق و هماهنگ شوند.

سطح فردی، رهاسازی ساختارهای دانش فردی است. یادگیری زدایی سازمانی، ابزاری سودمند و کنترل شده است و پیامد آن در بصیرت سازمان منعکس می‌شود، در حالی که یادگیری زدایی فردی بهوسیله سازمان کنترل نمی‌شود و برای رشد فردی پیشنهاد می‌شود، البته می‌توان این دو هدف را منطبق کرد [۶].

### مکانیزم‌ها و موانع یادگیری زدایی

بدون تردید فرآیند یادگیری زدایی فردی و سازمانی کار هیجانی و هوشی سختی است. برای موفقیت در آن باید قدرت پذیرش، تحمل و گشودگی نسبت به انتقاد را کسب کرد. تمایل به گوش دادن عقاید جدید و ظرفیت برای تفکر، احساس و عمل به روش‌های جدید داشت، توانایی تحمل احساس‌ی کفایتی، شرم‌ساری و حتی تحقیر و شجاعت توان با ریسک، به عنوان ویژگی‌هایی هستند که برای یادگیری زدایی ضروری می‌باشند. همچنین تردید و شک درباره باورها و روش‌های انجام دادن کار نیز می‌تواند محرك یادگیری زدایی باشد. با روش‌هایی می‌توان نسبت به باورها و روش‌های فعلی انجام دادن کارها شک کرد، مثلاً تردید در مورد اینکه آنها به اندازه کافی خوب نیستند یا جستجوی بازخورد و تفسیر و اگرا از پذیده‌ها و مواجهه با اختلاف عقیده و احاطه‌ها کم و بیش معتبر از همکاران مخالف، همه‌ی اینها پیکان‌های علی دو لبه هستند و به عنوان مکانیزم‌هایی برای یادگیری زدایی موفقیت‌آمیز معرفی شده‌اند [۲].

یادگیری زدایی فرآیندی سخت و چالش برانگیز است. دلایل سختی آن در سطح فردی شامل عادت و احساس عدم امنیت، ترس از ناشناخته‌ها، تصورات قالبی در سطح سازمانی و مقاومت سازمان در برابر آن است. ثبات، پیش‌بینی‌پذیری و قطعیت به منزله شخصیت سازمان ارزشمند تلقی می‌شود، تعریف نقش‌ها، وظایف و مرزها برای رعایت نظم به وجود می‌آید و استقرار این مجموعه اعطاف‌ناپذیر، جبر سازمانی یادگیری زدایی را سخت می‌کند. در سطح گروهی هنجارهای نقش‌ها و انتظارات گروه، محدودیت‌های قدرتمندی را به اعضا تحمیل می‌کنند و فشار برای همنگ شدن با جماعت، ابراز یادگیری زدایی و گسترش سیستماتیک آن را محدود می‌سازد، البته دقیقاً هنجارهای گروهی یادگیری زدایی را تهدید نمی‌کند، بلکه منافع ملموسی که از تعقیب نظم فعلی کسب می‌شود، چالش برانگیز است، نظری تخصیص منابع، اقتدار تصمیم‌گیری و خطمنشی‌ها، اینها دلایلی هستند که عمدتاً مانع یادگیری زدایی سازمانی می‌شوند. مانع دیگر یادگیری زدایی سازمانی، کارکنان قدیمی هستند؛ آنها در مقایسه با کارکنان جدید که هنوز با منطق غالب جامعه‌پذیر نشده‌اند، خود را حافظ استانداردها می‌دانند. خلاصه اینکه سازمان‌ها همانند افراد به روش‌های موجود عادت کرده‌اند و مانع یادگیری زدایی می‌شوند [۱۲] و منطق غالب سازمانی به منزله فیلتری برای تصفیه داده‌ها به کار می‌رود و ضرورت تعییر را کاهش می‌دهد. گاهی حتی به رغم درک ضرورت یادگیری زدایی، فقط جزئی را به جای کل تعییر می‌دهند که این برای

عادت‌هایی یاد گرفته شده کم کم محو می‌شود و با مهارت‌آموزی یا تفکر درباره تجربه‌های شخصی، یادگیری زدوده می‌شود. باید توجه کرد که یادگیری زدایی، حرکتی خطی نیست، بلکه غیرخطی یا منحنی است و حرکت در این منحنی ممکن است کند یا سریع باشد، اما شخصی که یادگیری زدایی می‌کند در انتهای سفر هرگز همانند کسی که در ابتدا این سیر را آغاز کرده بود، نیست. جدول ۲، انواع یادگیری زدایی را نشان می‌دهد.

جدول (۲) انواع یادگیری زدایی

یادگیری زدایی	ویژگی
رویه‌ها	تعییر در سطح رفتارهای ساده، کسب عات‌های جدید
زدودن	تعییر در سطح رفتارهای شناختی- اجتماعی، کسب باورها و ارزش‌ها
عمیق	تعییر در روش‌های انجام دادن کارها و کسب روش‌های جدید

### سطوح یادگیری زدایی

یادگیری زدایی در دو سطح فردی و سازمانی انجام می‌شود. در سطح فردی، تمایل به برتری درونی است؛ به عبارت دیگر، تعالی محتوا اندیشه در نتیجه تجربه ناب ذهنی است که از طریق مهارت‌آموزی، آشکارسازی شخصیت و غیره انجام می‌شود؛ فرآیندی پیچیده است. هدیه‌گ می‌گوید اغلب فرآیندی طاقت‌فرسا و توأم با تحلیل انرژی است، زیرا عادت به تعییر یا رهایی، مشکل است. نیاز به یادگیری برای بقا، مانع یادگیری زدایی افراد می‌شود، زیرا افراد دانش قبلی را برای یادگیری مفاهیم جدید لازم دارند.

در سطح فردی، فرد در می‌یابد قسمت‌های معینی از دانش او برای مدت زمان طولانی مفید و معتبر نیست. تصور کنید کارمندی که بهمراه روش کاری او با خطمنشی سازمان در تضاد است و تصمیم به قطع عملیات بگیرد، این تصحیح خط، انعکاس یادگیری زدایی در سطح فردی است [۷].

در سطح سازمانی، تعییر در منطق غالب سازمانی است و ساختارهای دانش سازمانی که قبل از مناسب بودند نیازمند تعییر هستند. منطق غالب سازمانی از عقاید و تعصّب درباره کسب و کار سازمان شکل می‌گیرد و در بصیرت‌های استراتژی‌ها و فعالیت‌های مدیریت منعکس می‌شود و زیرستان بر مبنای آن هدایت می‌شوند. در این رویکرد، یادگیری زدایی، یادگیری برتر نیز نامیده می‌شود. فرآیند یادگیری زدایی سازمانی نشان می‌دهد که چگونه یادگیری زدایی از عمق هوشیاری فردی شروع می‌شود و در سطح گروهی اشاعه می‌یابد [۱۶]. بدین ترتیب یادگیری زدایی در سطح سازمان مستلزم یادگیری زدایی در سطح فردی است، به رغم این موضوع، این احتمال وجود دارد که واقعیت عکس آن باشد.

به‌نظر می‌رسد تضادی بین یادگیری زدایی فردی با سازمانی وجود دارد. هدف یادگیری زدایی سازمانی، همواره اهدافی نظیر حفظ بقا و برتری در منافع اقتصاد رسمی است، در حالی که هدف یادگیری زدایی در دوره ۳، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹

## منابع

- 1- Starbuck HW. Unlearning what we knew and rediscovering what we could have known. *Scand J Manag.* 2009;25(2):240-2.
- 2- Starbuck HW. Unlearning ineffective or obsolete technologies. *Int J Technol Manag.* 1996;11(7):725-37.
- 3- Akgun AE, Byrne JC, Lynn GS, Keskin H. New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. *J Eng Technol Manag.* 2007;24(3):203-30.
- 4- Hock WD. How the Decision maker processes can help organizations unlearn how can you get employees to accept change? [cited 2006, Apr 6]. Available from: <http://www.decisionmaker.com/apps/org.htm>
- 5- Becker K. Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: Three Australian case studies. *Int J Technol Manag.* 2008;42(1-2):89-106.
- 6- Gustavsson B. Three cases and some ideas on individual and Organizational re-and unlearning. England: University of Essex; 1999. Presented at: 6th Workshop on Managerial and Organizational Cognition, 1999 June 1-3 [cited 2005, June 18]. Available from: [www.fek.su.se](http://www.fek.su.se).
- 7- Akgun AE, Byrne JC, Lynn GS. Organizational learning: A socio cognitive framework. *J Hum Relations.* 2003;56(7):839-68.
- ۸ عدلی فریبا. مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. تهران: فراشناختی اندیشه؛ ۱۳۸۴.
- 9- Tsang EWK. Transferring knowledge to acquisition joint ventures: An organizational unlearning perspective. *J Manag Learn.* 2008;39(1):5-20.
- 10- TsangEWK,ZahraSA.Strategicmanagement&organization department, carlson school of management at the University of Minnesota.JHum Relations.2008;61(10):1435-62.
- 11- Vaijayanthi P. Learning to unlearn—The paradigm of 21st century change management. [updated 2006, Jan 5; cited 2006, Apr 15]. Available from: [www.iimk.ac.in/mktgabstracts/P\\_Vaijayanthi](http://www.iimk.ac.in/mktgabstracts/P_Vaijayanthi).
- 12- Rushmer R, Davies HTO. Unlearning in health care. *Qual Saf Health Care.* 2004;13;(10):15.
- 13- Gustavsson B. The transcendent character of the company. *Int J Hum Resour Dev Manag.* 2003;3(1):17-28.
- 13- Cegarra-Navarro JG, Eldridge S, Martinez-Martinez A. Managing environmental knowledge through unlearning in Spanish hospitality companies. *J Environ Psychol.* 2010;30(2):249-57.
- 14- Casillas José C, Acedo Francisco J, Barbero José L. Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *J Inform Manag.* 2010;30(2):162-73.
- 15- Cegarra-Navarro JG, Sanchez P, Maria T. Linking unlearning and relational capital through organisational relearning. *J Human Resour Dev Manag.* 2007;7(1):37-52.
- 16- Gustavsson B. The transcendent character of the company. *Inter J Hum Resour Dev Manag.* 2003;3(1):17-28.
- 17- Antonacopoulou EP. Impact and scholarship: Unlearning and practising to co-create actionable knowledge. *J Manag Learn.* 2009;40(4):421-30.

موفقیت کافی نیست، زیرا هر جز با کل پیوند دارد. یادگیری‌زدایی باید همانند موجی تمام سازمان را در برگیرد [۱۲]. یادگیری‌زدایی پرسیدن سوال است. سوال‌هایی مواری چه، چگونه و چرا که آن را با پویایی عمل یادگیری پیوند می‌دهد و براساس تنش ذاتی فرآیند یادگیری درک می‌شود. کاربرد این دانش به عنوان بنیانی برای توسعه نتایجی که تلاش‌ها را هدایت می‌کند، تناقض بین تنش‌ها و فعالیت‌ها را آشکار می‌کند. مفروضات بنیانی، ارزش‌ها و عاداتی که احتمالاً یادگیری را محدود می‌کنند. با وجود این، تمرکز روی تنش‌ها، خطر سوال‌های تکراری و کسب جواب‌های محدود را از بین نمی‌برد و این موضوع توضیح می‌دهد که چرا یادگیری از شکست همواره رخ نمی‌دهد. یادگیری‌زدایی روی تنش‌ها شکل می‌گیرد. واحد تمرکز خلق سوال‌های جدید است که کاربرد داوری را نشان می‌دهد و نتایج جست‌وجو و پیگیری را تعیین می‌کند [۱۷].

## نتیجه‌گیری

یادگیری‌زدایی تغییر مستمر است که افراد و سازمان‌ها را برای انطباق با محیط و توسعه مهارت‌های جدید توانمند می‌کند. حرکت در منحنی یادگیری‌زدایی حرکتی عمده است و مستلزم ساختارسازی مجدد و پاک‌سازی رویه‌های قدیمی است، در این فرآیند رهایی از آنچه که دیگر مفید نیست و توقف متفکرانه و خلق فضای ذهنی پاک برای یادگیری جدید ضروری است. سلوی می‌گوید یادگیری قسمتی از موفقیت است و علت اینکه یادگیری سخت و موفقیت در آن غیرقطعی و دور از دسترس به نظر می‌رسد این است که صعود از منحنی یادگیری فقط نیمی از فرآیند است و نیم دیگر آن صعود از منحنی یادگیری‌زدایی است. پاسخ‌گویی افراد و سازمان‌ها به محیط، مستلزم یادگیری چارچوب‌بندی دوباره فرآیندهای درونی است و این، عقاید را به عمل تبدیل می‌کند. برای موفقیت فردی و سازمانی لازم است بین یادگیری با یادگیری‌زدایی تعادل ایجاد شود. بدین ترتیب یادگیری‌زدایی با خود اهمیت فرازینده یادگیری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد، زیرا برای یادگیری باید یاد گرفت چه چیز یادگیری‌زدایی شود. در آخر باید به این نکته توجه کرد که هر دوی آنها (یادگیری و یادگیری‌زدایی) فعل هستند یعنی بحث درباره فرآیندهای فعال انجام‌دادن و چگونگی مسیر سفر است نه مقصد آن.