مجله راهبردهای آموزش
دوره ۳، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹
صفحات: ۲۱-۱۷

Iranian Journal of Educational Strategies
Vol. 3, No. 1, Spring 2010
Pages: 17-21

مروری

یادگیری‌زدایی؛ راهکاری برای یادگیری بیشتر

فریبا عدلی [*] ***PhD***

[*] دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه الزهرا(س)، تهران، ایران

چکیده

مقدمه: به رغم آگاهی فزاینده در مورد اهمّیت 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، چرایی مهم آن و شرایطی که آن را ترغیب می‌کنند، کمتر مورد بحث قرار گرفته‌اند. با توجه به اهمّیت یادگیری‌زدایی و نقش آن در فرآیند انتقال و اکتساب دانش، این مقاله به بررسی یادگیری‌زدایی، ضرورت و انواع آن پرداخته است.

نتیجه‌گیری: یادگیری‌زدایی تغییری مستمر است که افراد و سازمان‌ها را برای انطباق با محیط و توسعه مهارت‌های جدید توانمند می‌کند. حرکت در منحنی یادگیری‌زدایی حرکتی عمدی، مستلزم ساختارسازی مجدد و پاک‌سازی رویه‌های قدیمی است. در این فرآیند، رهایی 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

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-02]

نویسنده مسئول: فریبا عدلی. تمام درخواست‌ها باید به نشانی faradli@alzahra.ac.ir فرستاده شوند.

دریافت مقاله: ۸۹/۲/۴ پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۳۱

مقدمه

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 نود این بود که چگونه می‌توان سریع‌تر و بیشتر یادگرفت؛ در حالی‌که 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 متقاعد می‌شوند آنها را کنار بگذارند و پارادایم‌های جدید را بپذیرند. سازمان‌ها نیز در مقابل باورها و روش‌های جدید مقاومت می‌کنند و برای حفظ باورها و روش‌های متداول، آنها را در ساختار منطقی و منسجم- خط‌مشی‌ها- قرار می‌دهند و این ساختار به انعطاف‌ناپذیری آنها منجر می‌شود [۲]، در حالی‌که انعطاف‌پذیری و تغییر، ضرورت زندگی است و یادگیری‌زدایی از انعطاف‌ناپذیری جلوگیری می‌کند [۳]. ثبات به‌منزله ناتوانی برای تغییر، ایجاد تنش می‌کند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند بمانند، باید تغییر کنند. *دراکر* می‌گوید، سازمان‌ها باید برای دل‌کندن و رهایی از هر کاری که انجام می‌دهند آماده باشند [۴]. در حال حاضر، یادگیری‌زدایی به‌عنوان عنصر مهم تغییر پایدار و نوآوری به شمار می‌رود. بدیهی است که با تغییرات مستمر، فزاینده و سریع، فرآیندهای متداول فراموشی و فراگذاری کافی نباشند. مدیران باید برای ایجاد امکان نوآوری در افراد و سازمان‌ها، از موانع یادگیری آگاه باشند و اهمیت راه‌حل‌های 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 برده 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 می شود. براساس این تعریف، یادگیری، فرآیند تغییر و پیشرفت مستمر 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"، *اسپندر* "یادگیری صریح" و *تروبرت* "یادگیری انطباقی" یا "اولین 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 جایگزینی برای انطباق با ساختارهای محیط انجام می‌شود، در حالی‌که یادگیری‌زدایی تغییر ساختارهای دانش فردی و سازمانی است؛ تغییر بنیانی در فهم و ادراک و فرآیند حذف باورهای پایدار [۶]. *هدبرگ* می‌گوید؛ یادگیری‌زدایی، فرآیند کاهش یا حذف عادات یا دانش قبلی است؛ تغییر باورها، 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. به‌عبارت 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. *هدبرگ* این موضوع را بیان کرده و بر اهمّیت برابر آنها تاکید می‌کند، اما مطالعه تی‌سانگ [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. همان‌طور 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 عمدی است [۹]. این موضوع با ادبیات موجود در این زمینه هم‌خوان است، به‌عنوان مثال *هابر* رهایی از رویه‌های قدیمی را فرآیند عمدی می‌داند. فرهنگ آکسفورد نیز، رهایی را به معنای ترک گفتن، واگذار کردن و نپذیرفتن تعریف می‌کند. در برابر آن، فراموشی فرآیند غیرارادی است. در یادگیری‌زدایی دانش به‌طور هدفمند جابه‌جا می‌شود اما در فراموشی، رویه‌ها از حافظه به‌طور 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 حالی‌که رویه‌های قدیمی را رها می‌کنند. بنابراین یادگیری و یادگیری‌زدایی به‌طور 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 ارتبط 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،

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-02]

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 یادگیری‌زدایی شوند، بلکه هدف ایجاد آگاهی از مقابله گذشته با آینده و ورود پارادایم‌ها یا اعتقادات جدید است که در مغایرت با آن‌چه در گذشته شکل گرفته، در حال تکوین است. در مواجه با ناشناخته‌ها است که یادگیری‌زدایی رخ می‌دهد، در این حالت یادگیری‌زدایی زمینه را برای یادگیری عمیق فراهم می‌کند و یادگیری و یادگیری‌زدایی در هم پیچیده می‌شوند. یادگیری دوباره، جایگزینی یک نقشه شناختی با نقشه دیگر است، در حالی‌که یادگیری‌زدایی، 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
یادگیری‌زدایی	ایجاد و تغییر در ساختارهای دانش موجود

ضرورت یادگیری‌زدایی

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 انباشت دانش جدید براساس مفروضه "لوح سفید" انجام می‌شود. با این حال افراد می‌پذیرند که یادگیری اصول جدید، جایگزین آنچه حالا می‌دانند می‌شود (تداخل معطوف به گذشته) یا آنچه حالا می‌دانند می‌تواند یادگیری اصول جدید را مشکل کند (تداخل پیش‌کنشگرا). یادگیری‌زدایی 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 جابه‌جا 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 یادگیری‌زدایی هستند و این توانایی انعطاف‌پذیری و تمایل برای تغییر پیش‌کنش‌گرایانه را در آنها افزایش می‌دهد [۱۲].

ضرورت دیگر یادگیری‌زدایی، 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. *والش* می‌گوید، تغییر در محیط اطلاعاتی، ضرورت یادگیری‌زدایی فردی و سازمانی را نشان می‌دهد و احتمالاً متداول‌ترین 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، یادگیری‌زدایی را محور اساسی قرار داده است [۶].

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

انواع یادگیری‌زدایی

الف) یادگیری‌زدایی 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 برود [۱۲].

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

ج) یادگیری‌زدایی عمیق؛ جدایی و دوری از روش‌های انجام دادن کارها یا درک آنها است و در آن سبک‌های قبلی انجام دادن کارها باید رها شود. در این فرآیند، در اثر رویدادهای تکان‌دهنده، یادگیری از بین می‌رود. یادگیری‌زدایی عمیق، ناگهانی، سریع، بدون مقدمه، غیرمنتظره و حتی بالقوه دردناک است و بیانگر بی‌کفایتی شخص و سازمان برای حل مسایل است. چالش اصلی یاگیری‌زدایی عمیق این است که کمتر عمدی و برنامه‌ریزی شده و مستقیم است و اساساً غیرقابل کنترل و غیرقابل پیش‌بینی است. یادگیری‌زدایی عمیق کم‌کم روش جدیدی را القا 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 یادگیری‌زدایی به‌سرعت صعود در منحنی یادگیری‌زدایی و میزانی که این فرآیند به مشورت نیاز دارد، است. در یادگیری‌زدایی،

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-02]

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

جدول ۲) انواع یادگیری‌زدایی

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

سطوح یادگیری‌زدایی

یادگیری‌زدایی در دو سطح فردی و سازمانی انجام می‌شود. در سطح فردی، تمایل به برتری درونی است؛ به عبارت دیگر، تعالی محتوای اندیشه در نتیجه تجربه ناب ذهنی است که از طریق مهارت‌آموزی، آشکارسازی شخصیت و غیره انجام می‌شود؛ فرآیندی پیچیده است. *هدبرگ* می‌گوید اغلب فرآیندی طاقت‌فرسا و توأم با تحلیل انرژی است، زیرا عادت به تغییر یا رهایی، مشکل است. نیاز به یادگیری برای بقا، مانع یادگیری‌زدایی 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 بفهمد روش کاری او با خط‌مشی سازمان در تضاد است و تصمیم به قطع عملیات بگیرد، این تصحیح خطا، انعکاس یادگیری‌زدایی در سطح فردی است [۷].

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

به‌نظر می‌رسد تضادی بین یادگیری‌زدایی فردی با سازمانی وجود دارد. هدف یادگیری‌زدایی سازمانی، همواره اهدافی نظیر حفظ بقا و برتری در منافع اقتصاد رسمی است، در حالی‌که هدف یادگیری‌زدایی در سطح فردی، رهاسازی ساختارهای دانش فردی است. یادگیری‌زدایی سازمانی، ابزاری سودمند و کنترل‌شده است و پیامد آن در بصیرت سازمان منعکس می‌شود، در حالی‌که یادگیری‌زدایی فردی به‌وسیله سازمان کنترل نمی‌شود و برای رشد فردی پیشنهاد می‌شود، البته می‌توان این دو هدف را منبطق کرد [۶].

مکانیزم‌ها و موانع یادگیری‌زدایی

بدون تردید فرآیند یادگیری‌زدایی 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 احساس بی‌کفایتی، شرم‌ساری و حتی تحقیر و شجاعت توام با ریسک، به‌عنوان ویژگی‌هایی هستند که برای یادگیری‌زدایی ضروری می‌باشند. همچنین تردید و شک درباره‌ی باورها و روش‌های انجام دادن کار نیز می‌تواند محرک یادگیری‌زدایی باشد. با روش‌هایی می‌توان نسبت به باورها و روش‌های فعلی انجام‌دادن کارها شک کرد، مثلا تردید در مورد اینکه آنها به اندازه کافی خوب نیستند یا جستجوی بازخورد و تفسیر واگرا از پدیده‌ها و مواجهه با اختلاف عقیده و اخطارها کم و بیش معتبر از همکاران مخالف، همه‌ی اینها پیکان‌های علّی دو لبه هستند و به‌عنوان مکانیزم‌هایی برای یادگیری‌زدایی موفقیت‌آمیز معرفی شده‌اند [۲].

یادگیری‌زدایی 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 به‌وجود می‌آید و استقرار این مجموعه انعطاف‌ناپذیر، جبر سازمانی یادگیری‌زدایی را سخت می‌کند. در سطح گروهی هنجارها، نقش‌ها و انتظارات گروه، محدودیت‌های قدرتمندی را به اعضا تحمیل می‌کنند و فشار برای همرنگ شدن با جماعت، ابراز یادگیری‌زدایی و گسترش سیستماتیک آن را محدود می‌سازد، البته دقیقاً هنجارهای گروهی یادگیری‌زدایی را تهدید نمی‌کند، بلکه منافع ملموسی که از تعقیب نظم فعلی کسب می‌شود، چالش‌برانگیز است، نظیر تخصیص منابع، اقتدار تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌ها، اینها دلایلی هستند که عمدتاً مانع یادگیری‌زدایی سازمانی می‌شوند. مانع دیگر یادگیری‌زدایی 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 یادگیری‌زدایی می‌شوند [۱۲] و منطق غالب سازمانی به منزله فیلتری برای تصفیه داده‌ها به‌کار می‌رود و ضرورت تغییر را کاهش می‌دهد. گاهی حتی به رغم درک ضرورت یادگیری‌زدایی، فقط جزیی را به‌جای کل تغییر می‌دهند که این برای

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-02]

موفقیت کافی نیست، زیرا هر جز با کل پیوند دارد. یادگیری‌زدایی باید همانند موجی تمام سازمان را در برگیرد [۱۲].

یادگیری‌زدایی پرسیدن سئوال است. سئوال‌هایی ماورای چه، چگونه و چرا که آن را با پویایی عمل یادگیری پیوند می‌دهد و براساس تنش ذاتی فرآیند یادگیری درک می‌شود. کاربرد این دانش به‌عنوان 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 سئوال‌های 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 سئوال‌های 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 عمدی 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 به‌نظر 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 فزاینده 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.

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 productperformance. 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.

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.

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 Resourc Dev Manag. 2007;7(1):37-52.

16- Gustavsson B. The transcendent character of the company. Inter J Hum Resourc 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.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-02]