

Strategies for overcoming founder's trap in growing entrepreneurial firms

Saeed Mirvahedi*



Associate Professor, Department of Technology Management and Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Mohsen Motiei



Associate Professor, Department of Technology Management and Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Zahra Salmani



Master's in Entrepreneurship, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

As entrepreneurial firms grow, they face new challenges. One of the most critical of these is the *Founder's Trap*. This situation occurs when the founder, despite initial success, struggles to adapt their leadership style as the organization expands. Instead of delegating tasks or planning for the future, the founder maintains full control, which may eventually limit the company's growth, reduce innovation, and create internal conflict.

This study investigates how growing entrepreneurial firms deal with the Founder's Trap. The research follows a qualitative approach and is considered applied in terms of its purpose. Semi-structured interviews were conducted with ten founders of successful entrepreneurial companies based in Iran (Tehran and Isfahan). These firms came from

* Corresponding Author: s.mirvahedi@atu.ac.ir

How to Cite:

diverse industries, including tourism, education, technology, and agriculture. All had at least five years of operation and had shown significant growth in revenue and staff. The data collected from the interviews were analyzed using thematic analysis.

The findings reveal that companies face this challenge in different ways. Some were still trapped in centralized control. Others had started the transition and were gradually building systems to reduce their dependency on the founder. A few had already overcome the challenge and had adopted more professional management practices.

Based on the analysis, five key strategies were identified that help companies overcome the Founder's Trap:

1. Founder's Personal Growth and Mindset Shift:

Founders need to change their mindset from being highly involved in day-to-day tasks to focusing on long-term leadership. They have to develop their management skills, trust others more, and accept that changes are necessary.

2. Succession Planning:

Preparing other people within the organization to take leadership roles is a major factor in overcoming the trap. This includes training staff, sharing responsibilities, and developing systems for knowledge transfer.

3. A Dynamic Organizational Culture:

Companies with open, flexible, and team-oriented cultures are more successful in reducing their dependence on a single person. Creating a culture where employees feel involved, heard, and respected supports better decision-making and adaptability.

4. Modern Organizational Structure:

Moving away from informal processes and personal control to a more structured organization help firms scale. This includes defining clear

roles, setting up systems and procedures, and using modern tools such as business analytics and management software.

5. Human Resource Development:

Investing in people plays a central role. Hiring skilled employees, encouraging collaboration, and creating a safe space for innovation and feedback help these organizations grow stronger and more independent from their founders.

The results show that there is no single solution to the Founder's Trap. Instead, firms must make changes in multiple areas at the same time. When founders develop their leadership, delegate effectively, build strong teams, and create a supportive organizational structure, they are more likely to achieve long-term success.

Keywords: Founder's trap, entrepreneurial firms, organization life cycle, growing organizations

1. Introduction

Entrepreneurial businesses often start with the passion and vision of a single founder. These individuals usually lead every part of the business in the early stages, making decisions, solving problems, and guiding growth. However, as the business becomes more complex, it becomes harder for one person to manage everything. At this point, if the founder does not change their role and leadership style, they may unknowingly stop the company from growing. This is known as the Founder's Trap (Adizes, 2004).

Statistics show that around half of entrepreneurial firms fail within their first five years. This high failure rate shows how difficult it is to grow a business beyond the startup stage. As von Wobeser (2016) and Hoang and Gimeno (2010) explain, growth comes with new and unexpected challenges. Companies that survive must constantly adapt their systems, leadership, and structures to match their new needs.

Adizes (2004) identifies the Founder's Trap as one of the main crises points in a business's life cycle. During this stage, the founder may act

like they are the only one capable of making important decisions, ignoring team input, avoiding delegation, and resisting new ideas. These behaviors can damage staff motivation, slow decision-making, and create serious risks for the company's future.

In Iran, where many entrepreneurial companies are growing rapidly, this issue is especially important. Yet, few studies have looked closely at how local founders experience and deal with this problem. Therefore, this study aims to explore those experiences, highlight the symptoms of the Founder's Trap, and identify the strategies that help companies move forward. By focusing on growing companies that are already on the path to success, the research offers practical lessons for founders, consultants, and policymakers who want to help businesses grow beyond their initial stages. It can also contribute to a better understanding of the founder's trap phenomenon, the challenges companies face during growth stages, and the transformations that occur in organizational processes throughout their development.

2. Literature Review

The theory of the organizational life cycle suggests that businesses, like living organism, go through stages: birth, growth, maturity, and sometimes decline and death (Mintzberg, 1979; Adizes, 2004). Each stage brings different challenges. One of the most critical is the early growth stage (Go-Go), where the Founder's Trap is likely to appear. At this point, the founder must shift from personal control to shared leadership and systems thinking (Graham, 2025).

The Founder's Trap -also called Founder's Syndrome- is the result of a centralized, ego-driven leadership style that may have worked well in the beginning but no longer fits the organization's needs (Block & Rosenberg, 2002; Block & Miller-Stevens, 2021). As Graham (2025) explains, founders must evolve from being doers to strategic leaders who build systems and guide others. If this change does not happen, the founder may become a barrier to growth rather than a driver of it.

Some researchers connect this problem to the founder's psychological ownership. According to Zhu, Smith, and Brown (2024), founders may feel such strong personal attachment to their company that they are

afraid of losing control. Even if they try to delegate, they may later take back responsibility when they feel uneasy, which confuses team members and weakens trust.

Flamholtz and Randle (2015) argue that to grow, a company must move from being a founder-led business to a professionally managed one. This involves building strong systems, formal roles, and leadership pipelines. If the founder holds on to full control, growth slows and key decisions become bottlenecks. Similarly, Authoritarian leadership during this stage often causes team frustration, lack of innovation, and poor succession planning (Block & Miller-Stevens, 2021).

3. Methodology

The study used a qualitative research design. Ten entrepreneurial companies were selected using snowball sampling. These firms had operated for at least five years and had experienced noticeable growth in revenue and workforce. Interviews with the founders were conducted using semi-structured questions, allowing the researchers to explore their experiences in depth.

The interviews were transcribed and coded using MAXQDA software. Thematic analysis was used to identify patterns and recurring themes. This method allowed the researchers to organize the data into meaningful categories that reflected the founders' strategies and experiences.

4. Results

The companies were found to be in three different stages of dealing with the Founder's Trap:

- **Trapped:** Founders still made all key decisions and resisted delegation.
- **In Transition:** Companies were starting to share responsibilities and build structures, but some challenges remained.
- **Escaped:** Founders had developed strong teams and formal systems, allowing the company to grow independently.

The five main strategies used by companies to overcome the founder's trap are:

1. **Founder's Mindset shift:** Changing the founder's role from decision-maker to strategic leader.
2. **Succession Planning:** Training and trusting team members to take managerial roles.
3. **Dynamic Culture:** Building a culture of learning, openness, and cooperation.
4. **Structured Organization:** Designing systems and using technology to improve efficiency.
5. **Human Capital:** Investing in people and supporting their professional growth.

Together, these strategies helped companies reduce risk, improve team performance, and grow sustainably.

5. Discussion and conclusion

The findings of this study show that the *Founder's Trap* is deeply connected to the mindset of the founder, the company's culture, organizational structure, and human resources. Although the symptoms may not be visible in the early stages of growth, over time they can become serious barriers to the company's progress and long-term survival.

In summary, the study shows that escaping the Founder's Trap is not the result of a single solution. It requires coordinated changes in five main areas discussed earlier. When these areas improve together, the organization becomes more stable, adaptable, and ready for long-term success. These insights offer practical guidance for entrepreneurs, consultants, and policymakers. By recognizing the early signs of the Founder's Trap and applying the strategies described in this research, they may help growing firms avoid failure and build stronger foundations for sustainable development.

راهکارهای عبور از تله‌ی بنیان‌گذار در شرکت‌های کارآفرینانه‌ی رو به رشد

دانشیار، گروه مدیریت فناوری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و
حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سیدسعید میرواحدی* 

دانشیار، گروه مدیریت فناوری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و
حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

محسن مطیعی 

کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه
علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

با رشد هر سازمان، حفظ مسیر موفقیت دشوارتر و پیچیده‌تر می‌شود. یکی از مهم‌ترین تهدیدهایی که شرکت‌های در حال رشد با آن مواجه می‌شوند، پدیده‌ای به نام تله‌ی بنیان‌گذار است. این پدیده به وضعیتی اشاره دارد که در آن خودمحموری، کنترل بیش از حد و عدم تفویض اختیار از سوی بنیان‌گذار مانعی جدی در مسیر رشد و پایداری سازمان ایجاد می‌کند. در چنین شرایطی، سازمان نمی‌تواند به طور مؤثر به رشد و ارتقای عملکرد خود ادامه دهد. با توجه به اهمیت این مسئله، هدف این تحقیق شناسایی و تبیین راهکارهای مؤثر برای عبور از تله‌ی بنیان‌گذار در شرکت‌های کارآفرینانه‌ی ایرانی است. این تحقیق از نوع کیفی است و از لحاظ هدف، پژوهشی کاربردی به شمار می‌رود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از بنیان‌گذاران شرکت‌های کارآفرینانه در استان‌های تهران و اصفهان جمع‌آوری شده و برای تحلیل آنها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که برخی بنیان‌گذاران شرکت‌های مورد مطالعه

* نویسنده مسئول: s.mirvahedi@atu.ac.ir

مقاله‌ی حاضر برگرفته از پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی کارآفرینی گرایش کسب و کار جدید دانشگاه علامه طباطبائی است.

توانسته‌اند با بهره‌گیری از توسعه‌ی فردی و ذهنی بنیان‌گذار، جانشین‌پروری، ایجاد فرهنگ سازمانی پویا، طراحی معماری نوین سازمانی و توسعه‌ی منابع انسانی، چالش‌های تله‌ی بنیان‌گذار را مدیریت کنند.

کلید واژه‌ها: تله‌ی بنیان‌گذار، شرکت‌های کارآفرینانه، چرخه‌ی عمر کسب و کار، شرکت‌های در حال رشد

مقدمه

بنیان‌گذاران کسب و کارهای کارآفرینانه و نوپا، کسب و کار خود را با چشم‌اندازی روشن و به امید موفقیت در آینده ایجاد می‌کنند اما تحقیقات نشان می‌دهد پنجاه درصد از کسب و کارهای کارآفرینانه طی پنج سال اول فعالیت خود شکست می‌خورند و هرگز روی موفقیت را نمی‌بینند (Casas & Hilb, 2016). این آمارها نشان می‌دهد که رشد و پایداری یک کسب و کار متغیری چند بعدی و پیچیده است و شرکت‌های کارآفرینانه و نوپا مسیر پر فراز و نشیبی در پیش دارند و برای موفقیت نیازمند توجه و مدیریت دقیق در مواجهه با چالش‌های پیش رو هستند (von Wobeser, 2016).

مسیر رشد کسب و کارها سرشار از چالش‌های پیش‌بینی‌شده و نشده است و کسب و کارها در هر مرحله از چرخه عمر خود، با مشکلات منحصر به فردی مواجه می‌شوند که تشخیص و مدیریت آن اغلب توسط مدیران دشوار است و این چالش‌ها اگر به درستی مدیریت نشوند، می‌توانند حیات سازمان را به خطر اندازند. اگرچه برخی از شرکت‌ها بر این چالش‌ها غلبه می‌کنند و مقاطع حساس عمر سازمان را با موفقیت طی می‌کنند، اما تعداد بسیار زیادی از آن‌ها در این مسیر شکست می‌خورند (Hoang & Gimeno, 2010).

در چرخه‌ی عمر سازمان حداقل چهار مقطع حساس وجود دارد که می‌تواند منجر به مرگ زود هنگام سازمان‌ها شود (Adizes, 2004). آدیزس این مقاطع را مرگ پیش از تولد، مرگ در نوزادی، تله‌ی بنیان‌گذار^۱ و پیری زودرس می‌نامد (شکل ۱). در هریک از این مقاطع، سازمان‌ها سندروم‌ها یا نشانه‌هایی را تجربه می‌کنند که برای مقابله با آن‌ها نیاز به اتخاذ رویکردها و استراتژی‌های متفاوتی است. یک راه‌حل که در مقطعی مؤثر بوده، ممکن است در مقطع بعدی کارایی خود را از دست بدهد (Adizes, 2004; Lester, 2004). بنابراین، برای تضمین موفقیت و رشد یک سازمان، کارآفرین/بنیان‌گذار^۲ می‌بایست در هر

^۱ Founder's Trap

^۲ در این پژوهش کارآفرین و بنیان‌گذار معادل یکدیگر فرض شده‌اند.

مرحله چالش‌ها و سندروم‌ها را شناسایی و آنها را به‌طور مؤثر مدیریت یا حل کند (Mosca, 2021; Gianecchini, & Campagnolo, 2021).

یکی از مهم‌ترین مقاطع در چرخه‌ی عمر کسب و کارها مرحله‌ی رشد اولیه و افتادن در دام تله‌ی بنیان‌گذار است؛ پدیده‌ای که در نتیجه سبک مدیریتی فردمحور، مستبدانه و مخرب بنیان‌گذار ایجاد می‌شود. در این مرحله از عمر سازمان، بنیان‌گذار تمایل دارد همچون گذشته تمامی تصمیمات را به تنهایی اتخاذ کرده، از تفویض اختیار به سایر اعضای سازمان خودداری کند و خود یگانه تصمیم‌گیر سازمان باشد (Adizes, 2004; Pizzolitto, 2023; Verna, & Venditti, 2023). این رفتار منجر به استبداد در تصمیمات، نادیده گرفتن نظرات کارکنان، مقاومت در سپردن مسئولیت‌ها به آنها و دور ماندن از تغییرات بازار و محیط می‌شود و در نهایت تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان را برای رشد به تعویق می‌اندازد یا دچار مشکل می‌کند (Wasserman, 2008). در نتیجه، اگر کارآفرین/بنیان‌گذار شیوه‌های مدیریتی خود را به‌روزرسانی نکند، خودمحوری او می‌تواند پیچیدگی‌ها و مشکلات فراوانی برای سازمان ایجاد کند (Muriithi & Wachira, 2016). به عبارت دیگر هر سازمانی که به توانایی یک فرد در رأس تکیه کند، برای رشد، چالش‌های زیادی پیش رو خواهد داشت (Hoang & Gimeno, 2010) و با از دست دادن بنیان‌گذار خود (به دلیل واگذاری شرکت، خروج از حلقه‌ی مدیران و حتی مرگ) شرکت نیز با مشکلات جدی و حتی مرگ زودرس روبرو خواهد شد (Adizes, 2004).

با توجه به اهمیت تله‌ی بنیان‌گذار در مدیریت کسب و کارهای کارآفرینانه، این پژوهش با بررسی تجربیات بنیان‌گذاران شرکت‌های کارآفرینانه تلاش نموده است که نشانه‌های این تله و راهکارهای عبور از آن را بررسی نموده و به سازمان‌ها و بنیان‌گذاران آنها برای عبور از مرحله‌ی بحرانی تله‌ی بنیان‌گذار یاری رساند.

مبانی نظری و مروری کوتاه بر ادبیات پژوهش

چرخه‌ی عمر سازمان

نظریه‌های چرخه‌ی عمر سازمان به صورت ساده و استعاری بیان می‌کنند که هر کسب و کاری در مسیر توسعه‌ی (حیات) خود از مراحل مشخصی عبور می‌کند. سازمان‌ها به مانند یک موجود زنده زمانی متولد می‌شوند، بالغ می‌شوند و زمانی هم می‌میرند (Mintzberg, 1979). نظریه‌های چرخه‌ی عمر سازمان از نظر تعداد مراحل، ویژگی‌های هر مرحله و عناوین (نام‌های) مراحل، از سه مرحله تا ۱۰ مرحله متغیر هستند. کامل‌ترین چرخه حیات سازمانی، مدل آدیزس (Adizes, 2004) با ۱۰ مرحله است (شکل ۱). اولین مرحله در این مدل علاقمندی^۱ است که در آن ایده‌ی اصلی کسب و کار شکل می‌گیرد. در نوزادی^۲ ایده عملیاتی می‌شود و در رشد اولیه (یا دوره‌ی جوش و خروش)^۳ ایده به خوبی کار می‌کند و شرکت به سرعت در حال رشد است. در این مرحله شرکت مملو از روح کارآفرینی و نوآوری است، ساختارهای منعطف و غیررسمی دارد، تصمیمات به سرعت اخذ می‌شوند، اجرای امور بسیار سریع است اما سازمان به شدت به بنیان‌گذار خود وابسته است. علاوه بر وابستگی به نفر اول، سازمان به شدت در گیر روزمرگی و حل مشکلات روزانه است. این وابستگی و روزمرگی می‌تواند سازمان را در تله‌ی بنیان‌گذار گرفتار کند. اگر سازمان بتواند از این تله عبور کند، به سمت نوجوانی^۴ و کمال^۵ خواهد رفت. مطلوب آن است که سازمان در این مرحله (کمال) بماند. در مرحله‌ی کمال سازمان در اوج خود قرار دارد و تعادل خوبی بین انعطاف و کنترل، و نوآوری و ثبات برقرار است. به تدریج با غلبه‌ی ساختارهای رسمی بر انعطاف اولیه، سازمان به سمت پایداری یا ثبات^۶ و پس از آن به سمت پیری و در نهایت زوال و فروپاشی حرکت می‌کند و مراحل اشرافیت^۷، بروکراسی اولیه^۸، بروکراسی^۹ و نهایتاً

¹ Courtship

² Infancy

³ Go-Go

⁴ Adolescence

⁵ Prime

⁶ Stable

⁷ Aristocracy

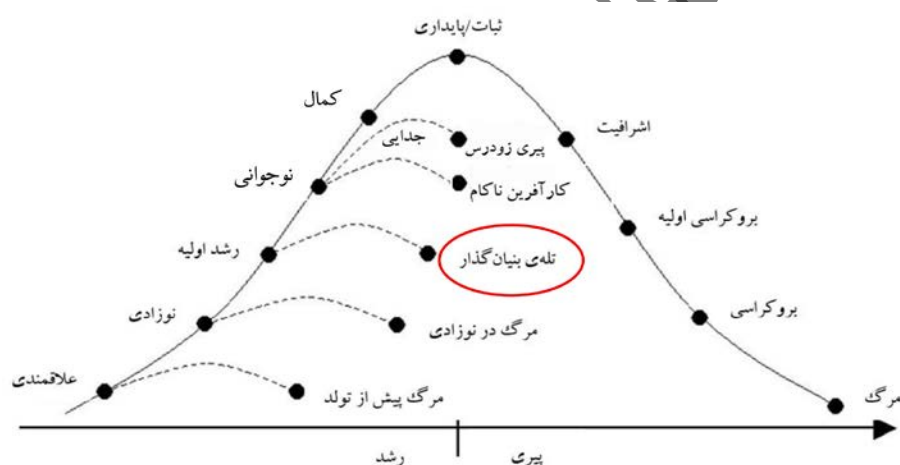
⁸ Early Bureaucracy

⁹ Bureaucracy

مرگ^۱ را پشت سر می‌گذارد (Adizes, 2004). در این مراحل سازمان به شدت غیرمنعطف، دارای ساختارهای رسمی بیش از حد و فاقد روحیه‌ی کارآفرینی و نوآوری است. در این مراحل فرم بر عملکرد غالب است و سازمان عملاً بر روی کاغذ کار می‌کند و وجود دارد.

نکته‌ی مهم در چرخه‌ی عمر سازمان‌ها این است که مدت زمان طی کردن هر یک از مراحل و سرعت رشد و پیری در شرکت‌های مختلف، متفاوت و مستقل از زمان است. به عنوان مثال شرکتی ممکن است پنج سال تقویمی عمر داشته و به مرحله‌ی پیری رسیده باشد و شرکت دیگری با ۱۰ سال سن تقویمی همچنان در مرحله‌ی رشد اولیه باشد.

شکل ۱. چرخه حیات سازمانی آدی‌زس



تله‌ی بنیان‌گذار

تله‌ی بنیان‌گذار، که گاه از آن به عنوان سندروم بنیان‌گذار یا سندروم کارآفرین^۲ نیز یاد می‌شود، به مرور و در نتیجه سبک رهبری تمرکزگرایانه‌ی بنیان‌گذار پدید می‌آید. زمانی که سازمان شکل می‌گیرد، هویتی یکسان با بنیان‌گذار خود دارد. در این زمان بنیان‌گذار همه کاره است. او مدیر است، تولید کننده است، فروشنده است، حسابدار است، اوست که فرآیندها را به صلاح‌دید خود طراحی می‌کند و در یک کلام شرکت با پدیده‌ای به نام

¹ Death

² Founder's Trap/Founder or Entrepreneur's Syndrome

«نمایش یک نفره»^۱ روبروست (Adizes, 2004). با بزرگتر شدن سازمان، نمایش یک نفره عملاً غیرممکن می‌شود. امور اجرایی گاهی ساعتهای طولانی وقت بنیان‌گذار را می‌گیرد. او قادر نیست فکر کند، آینده‌ی سازمان را ترسیم کند، رویه‌ها را اصلاح و مستند کند، استراحت کند و حتی به تعطیلات رود. نبود او عملاً به معنای تلنبار شدن امور اجرایی و تصمیمات کوچک و بزرگ است. این آشفتگی تغییر در سازمان را اجتناب‌ناپذیر می‌کند (Courser, 2024).

با بزرگتر شدن سازمان هویت بنیان‌گذار می‌بایست از هویت سازمان جدا شود. سازمان باید هویتی مستقل مبتنی بر نظم، ساختار و رویه‌های سیستمی و مستند داشته باشد. رویه‌های جاری دوره‌های قبل که عموماً غیرمستند و مبتنی بر تجربیات شخصی افراد است، عملاً کارایی و اثربخشی لازم را ندارند و ادامه‌ی آن رویه‌ها ممکن است هویت سازمان را به خطر اندازد. به بیان دیگر لازم است تفکیک مدیریت از مالکیت اتفاق بیفتد و بسیاری از اختیارات و مسئولیت‌ها واگذار گردد. با بزرگتر شدن سازمان نقش کارآفرین می‌بایست از انجام دهنده^۲ به مدیر و سپس به سیستم‌ساز^۳ و در آخر به راهبر کسانی که سیستم را هدایت می‌کنند تغییر کند (Graham, 2025). با بزرگتر شدن سازمان دامنه‌ی نقش مدیر کوچک‌تر و اثرگذاری نقش او باید بیشتر شود.

پژوهش‌های جدید با استفاده از مفهوم مالکیت روانشناختی (PO)^۴ توضیح می‌دهند که بنیان‌گذاران شرکت‌ها با ترس از دست رفتن حس مالکیت و کنترل نسبت به شرکت، خودشان در برابر تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها مقاومت می‌کنند و اگر اختیاری را تفویض کرده باشند و احساس کنند که کنترل خود را از دست داده‌اند، مجدداً خودشان اختیار را به دست می‌گیرند (Zhu, Smith, & Brown, 2024). جالب آنکه در مواردی که بنیان‌گذار مسئولیت تصمیم‌گیری را واگذار می‌کند از کارکنان خود می‌خواهد که بر اساس سبک مدیریتی او تصمیم‌گیری کنند که در اغلب موارد این سبک از تفویض، شکست می‌خورد. بنابراین عملاً برخی از بنیان‌گذاران به دلیل ترس از دست دادن کنترل، حس مالکیت، دانش تخصصی، پیشینه‌ی عمیقی که در صنعت خود دارند و تعصب به شرکتی که خود پدید آورده‌اند در مقابل تغییراتی که می‌بایست ایجاد شود مقاومت می‌کنند. در نتیجه‌ی

¹ One-man show

² Doer

³ System builder

⁴ Psychological Ownership

این مقاومت، بنیان‌گذار دچار دیکتاتوری در تصمیم شده، تفویض اختیار و مسئولیت نمی‌کند، به کسی اعتماد ندارد و معتقد است همچون سابق، اوست که صلاحیت تصمیم‌گیری در مورد مسایل سازمان را دارد. لذا در این حالت عملاً سازمان با چالش جدی روبرو شده که نیازمند تغییر رویه است. اینجا جایی است که سازمان در تله‌ی بنیان‌گذار گرفتار شده است و به بیان دیگر بزرگ‌ترین دشمن و ریسک سازمان در این مرحله (تله)، بنیان‌گذار آن است.

عبور از این تله نیازمند تغییر سبک مدیریتی بنیان‌گذار و تبدیل شدن او از یک کارآفرین همه‌کاره به یک رهبر است تا از شکست سازمان جلوگیری شود. لذا در این مرحله از عمر سازمان، شرکت به رهبری قوی نیاز دارد که متفاوت از قبل عمل کرده و قادر به ساختن سیستمی باشد که بر چالش‌ها غلبه کند و در داخل تله گرفتار نماند (Muriithi & Wachira, 2016). همچنین این تله، مانعی جدی بر سر راه استقرار ساختارهای سازمانی و ورود به چرخه‌ی بالاتر حیات سازمان است (Block & Rosenberg, 2002) بنابراین با عبور از این تله، سازمان یک مرحله‌ی انتقال از کودکی به بلوغ را طی خواهد کرد (Adizes, 2004; Hoang & Gimeno, 2010).

عبور از تله‌ی بنیان‌گذار یکی از عوامل کلیدی در موفقیت یا شکست یک کسب و کار کارآفرینانه به شمار می‌آید؛ اگر کارآفرین بتواند از این تله عبور کند، احتمالاً سازمانی با رشد بلندمدت خواهد داشت و اگر نتواند از این تله عبور نماید با شکست خواهد خورد و یا سازمانی همواره کوچک را مدیریت خواهد کرد (Flamholtz & Randle, 2015; N. Boustani & Z. Boustani, 2017). از طرف دیگر درگیر بودن در این تله می‌تواند نوآوری را کند یا متوقف کند، جانشینی را دشوار سازد و باعث فرسودگی کارکنان و ترک سازمان شود (Block & Miller-Stevens, 2021). بنابراین تغییر از سازمانی متکی به فرد به سازمانی متکی بر سیستم اجتناب ناپذیر است.

این تغییر بر نظریه‌های تغییر سازمانی نیز منطبق است که بیان می‌کند سازمان برای توسعه نیازمند مشارکت کارکنان و تغییر رویه‌ی مدیریتی از دستورات بالا به پایین به مدیریتی مشارکتی مبتنی بر تصمیم‌سازی و تفویض اختیار است (هنرمند، رودساز، واعظی و سعدی، ۱۴۰۳). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان نیازمند یک تحول مدیریتی برای رشد است (Flamholtz & Randle, 2015). این تحول شامل تغییر از یک نهاد فردی به یک ساختار

رسمی، منظم و مشارکتی است که در آن برنامه‌ریزی رسمی، تفکیک وظایف، تفویض اختیار و مسئولیت به عنوان اصول محوری آن تلقی می‌شود. راهکارهایی از جمله تقویت رهبری، مشارکت، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری، ایجاد ساختار موثر، ظرفیت سازی، جانشین پروری و حرفه‌ای شدن راهکارهایی برای مقابله با این تله هستند (Muriithi & Wachira, 2016).

بنابراین پدیده‌ی تله‌ی بنیان‌گذار یکی از دلایل موفقیت یا شکست سازمان‌ها از منظر بررسی سازمان است؛ و نکته‌ی جالب‌تر اینکه از مفهوم این پدیده نه تنها در بررسی سازمان‌ها که برای بررسی موفقیت و شکست نظام‌های سیاسی و کارآمدی آنها در حرکت به سمت توسعه یا واماندگی در توسعه نیز استفاده شده است (نقیب زاده و داراب زاده، ۱۳۹۸؛ هرسیچ، ابراهیمی و محمدی، ۱۳۹۶).

بر همین اساس، پژوهش حاضر به شناسایی راهکارهای عملی برای عبور از این تله پرداخته است تا بینشی جامع‌تر درباره ماهیت و روش‌های مؤثر مدیریت و مقابله با آن ارائه دهد. با وجود اهمیت این موضوع، تاکنون پژوهش‌های محدودی در زمینه پدیده‌ی تله‌ی بنیان‌گذار انجام شده است (جدول شماره ۱). بنابراین، رفع این شکاف پژوهشی مستلزم انجام تحقیقات جامع‌تر و ارائه راهکارهای علمی و عملی برای مقابله با این چالش سازمانی است. این تحقیقات می‌تواند به درک عمیق‌تر این پدیده کمک کند و زمینه‌ای مؤثر برای ارائه راهکارهای مناسب در جهت حل مشکلات مرتبط با این تله در مراحل رشد و توسعه سازمان را فراهم سازد. لذا این پژوهش از این حیث جزو معدود پژوهش‌های مستقیم در خصوص پدیده‌ی تله‌ی بنیان‌گذار است و در عین حال با تاکید بر شرکت‌های کارآفرینانه‌ای که از کوچک به بزرگ حرکت کرده‌اند نشان می‌دهد که چرخه‌ی حیات عمر سازمان در رشد اولیه چگونه تغییر می‌کند، چه چالش‌هایی با خود همراه دارد و چطور می‌توان به مراحل بالاتر رفت.

جدول ۱. برخی تحقیقات مرتبط با تله‌ی بنیان‌گذار

محققان	مفهوم تله/سندورم بنیان‌گذار	علائم و ویژگی‌ها	راهکارهای عبور از تله
Zhu, Smith & Brown, 2024	با استفاده از مفهوم مالکیت روانشناختی سندورم بنیان‌گذار را توضیح می‌دهند. سندورم بنیان‌گذار زمانی است که بنیان‌گذار با رشد سازمان نتواند نقش خود را تطبیق دهد.	دخالت در تصمیمات روزمره، بی‌اعتمادی به مدیران، مقاومت در برابر ساختاردهی رسمی و بوروکراتیک، ناتوانی در تفویض واقعی اختیار	باز تعریف نقش بنیان‌گذار در مسیر رشد شرکت، تبدیل شدن به راهبر به جای کنترل‌گر
Block & Miller-Stevens, 2021	درهم تنیده شدن هویت بنیان‌گذار و سازمان به نحوی که تفویض اختیار و پذیرش تغییرات مشکل می‌شود.	کند شدن رشد سازمان، کند شدن یا از بین رفتن نوآوری، تمرکز قدرت در بنیان‌گذار، نبود ساختار سازمانی قوی	ساختاردهی رسمی سازمان، توسعه‌ی فرهنگ سازمانی مشارکتی، برنامه‌ریزی برای جانشینی و تفویض اختیار
Boustani & Boustani, 2017	سندورم به عنوان مانعی برای رشد سازمان، سندورم به عنوان یک اختلال مدیریتی	تمرکز بیش از حد بر کنترل فردی، مقاومت در برابر تغییر، عدم پذیرش دیدگاه‌های دیگران، دخالت دائمی در کار کارکنان، وابستگی هویتی شدید به سازمان	توسعه فرهنگ سازمانی باز، ساختاردهی مناسب سازمان، آموزش و توانمندسازی بنیان‌گذاران
Muriithi & Wachira, 2016	تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری و کنترل بنیان‌گذار که مانع از انتقال قدرت و رشد سازمان می‌شود.	رهبری استبدادی و پدران، مقاومت در برابر تغییرات، عدم وجود برنامه‌ریزی جانشینی، وابستگی سازمان به بنیان‌گذار، عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری	تقویت رهبری، مشارکت‌پذیری، تفویض اختیار، ظرفیت‌سازی، حرفه‌ای شدن، جانشین پرورری، ایجاد ساختارهای رسمی تصمیم‌گیری
Flamholtz & Randle, 2015	عدم توانایی بنیان‌گذار در تطبیق سبک مدیریتی با سازمان در حال رشد	رشد سریع سازمان بدون ایجاد زیرساخت‌های لازم، تمرکز بیش از حد بنیان‌گذار در تصمیم‌گیری در نبود سیستم‌های رسمی مدیریتی و کنترلی، تمایل به حفظ کنترل کامل توسط بنیان‌گذار	حرفه‌ای‌سازی مدیریت، ایجاد زیرساخت‌های سازمانی شامل سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل، تفویض اختیار مؤثر، تغییر نقش بنیان‌گذار از مدیریت اجرایی به نقش استراتژیک و نظارتی
Block & Rosenberg, 2002	نفوذ بیش از حد بنیان‌گذار بر تصمیم‌گیری‌ها و ساختارهای سازمانی که منجر به عدم تعادل قدرت می‌شود.	کنترل‌گرایی بنیان‌گذار، استفاده از نفوذ و امتیازات برای جهت‌دهی سازمان، مقاومت در برابر کاهش قدرت و تفویض اختیار	آموزش بنیان‌گذار برای تفویض اختیار، ترویج فرهنگ همکاری و شفافیت
Adizes, 2004	وابستگی شدید شرکت به بنیان‌گذار و عدم توانمندی شرکت در ورود به مرحله‌ی بعدی چرخه‌ی عمر	تمرکز شدید در تصمیم‌گیری، عدم تفویض مؤثر اختیار، نبود سیستم‌های کنترلی و ساختار رسمی، تناقض در رفتار بنیان‌گذار (تفویض اما عدم پذیرش نتایج)	تفکیک مالکیت از مدیریت، ایجاد سیستم‌های کنترلی، حرفه‌ای‌سازی مدیریت، ایجاد ساختار رسمی و فرآیندهای استاندارد

روش پژوهش

رویکرد این پژوهش کیفی و از نظر هدف، کاربردی است. برای اطمینان از تناسب نمونه‌های تحقیق با اهداف پژوهش، معیارهای دقیق و مشخصی برای انتخاب جامعه آماری تعریف شد و تلاش شد شرکت‌هایی که رو به رشد بوده و به موفقیت نسبی رسیده‌اند انتخاب گردند. برای ارزیابی رشد و موفقیت شرکت‌ها دو شاخص در نظر گرفته شد. اولین شاخص، مدت زمان فعالیت شرکت‌هاست و شرکت‌هایی با حداقل پنج سال سابقه‌ی فعالیت مد نظر قرار گرفتند. این بازه زمانی به این دلیل انتخاب شد که شرکت‌ها در این مرحله معمولاً از فاز اولیه تأسیس عبور کرده و وارد مرحله رشد اولیه می‌شوند (یا از آن عبور کرده‌اند)، جایی که چالش‌های مدیریتی و ساختاری مانند تله‌ی بنیان‌گذار بیشتر آشکار می‌شود (Chang, 2015; Flamholtz & Randle, 2011; Memili, Chrisman, & Welsh, 2011). شاخص دوم، میزان رشد کسب و کار در این بازه زمانی است و با توجه به ابعاد گوناگون رشد، دو معیار افزایش نیروی انسانی و دو برابر شدن درآمد به عنوان شاخص‌های اصلی بررسی شدند (Littunen & Niittykangas, 2010). این شرکت‌ها در شهرهای تهران و اصفهان مستقر هستند و در صنایع مختلفی از جمله فناوری، کشاورزی، تکنولوژی، گردشگری و ... فعالیت دارند.

جمع‌آوری داده‌ها، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با بنیان‌گذاران این شرکت‌ها انجام شده است. جهت دسترسی به مشارکت‌کنندگان در تحقیق از روش گلوله‌برفی استفاده شده است. در نهایت، پس از انجام ۱۰ مصاحبه با بنیان‌گذاران شرکت‌های مورد بررسی، با رسیدن به اشباع نظری جمع‌آوری داده‌ها به پایان رسید. اطلاعات تکمیلی مربوط به مصاحبه شوندگان و شرکت‌های ایشان در جدول شماره‌ی ۲ آورده شده است.

تحلیل داده‌های پژوهش با روش تحلیل مضمون انجام گرفته است. این روش به طور دقیق به شناسایی الگوها، مضامین و مفاهیم موجود در داده‌ها می‌پردازد و به پژوهشگر امکان می‌دهد تا درک عمیق‌تری از داده‌های خام بدست آورد. تحلیل مضمون، با توجه به دقت و جامعیت خود، به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که داده‌های جمع‌آوری شده را بهبود داده و توصیفی دقیق و سازمان‌یافته از الگوها و محتوای آن‌ها ارائه کند.

جدول ۲. مشخصات شرکت‌ها و بنیان‌گذاران آن‌ها

جنسیت	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	نیروی انسانی در آغاز و اکنون	رشد درآمد در ۵ سال گذشته	نوع بازار	کد کسب و کار در تحلیل
آقا	۴۰	کارشناسی ارشد	ماشین آلات صنعتی	۶۰-۳	%۴۰۰	B2B, B2C	TAK
آقا	۴۲	دکتری	گردشگری	۸-۲	%۲۰۰	B2C	TOUR
آقا	۶۴	دکتری	روان‌سنجی	۶۰-۱	%۵۰۰	B2B, B2C	PSY
آقا	۲۸	کارشناسی ارشد	آموزش	۲۰-۳	%۲۰۰	B2B	TAR
آقا	۴۹	کارشناسی	اتوماسیون اداری	۵۰۰-۳	%۸۵۰	B2B	CHAR
آقا	۳۴	کارشناسی ارشد	زیرساخت ابری	۱۰۰-۴	%۳۰۰	B2C	SKY
آقا	۳۱	دیپلم	کشاورزی	۱۵۰-۲	%۷۰۰	B2B, B2C	AGRI
آقا	۳۵	کارشناسی	بازی سازی	۱۵-۴	%۸۰۰	B2C	BAZ
آقا	۳۶	کارشناسی ارشد	گردشگری	۱۵۰-۲	%۱۲۰۰	B2C	YUT
آقا	۳۷	دکتری	مدیریت دانش	۷-۳	%۲۵۰	B2B	KNOW

از جمله ویژگی‌های برجسته‌ی این روش، انعطاف‌پذیری بالا است که نه تنها از لحاظ نظری، بلکه در جنبه‌های گوناگونی همچون نوع پرسش تحقیق، حجم و ترکیب نمونه‌ها، شیوه جمع‌آوری داده‌ها و رویکردهای تفسیر و تحلیل معنا نیز قابل انطباق و بهره‌برداری است. به همین دلیل، این روش برای پژوهش‌هایی که قصد دارند نحوه تفکر و رفتار شرکت کنندگان را بررسی و تحلیل کنند، گزینه‌ای ایده‌آل محسوب می‌شود (Clarke, Braun, & Hayfield, 2015).

پیش از آغاز فرآیند کدگذاری، فایل‌های صوتی حاصل از مصاحبه‌ها به‌طور کامل به متن تبدیل شدند. سپس، فهرستی جامع از نکات کلیدی و برجسته‌ی موجود در داده‌ها تهیه و سازماندهی گردید. فایل‌های متنی مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیو دی ای^۱ منتقل شدند تا عملیات کدگذاری به‌صورت دقیق انجام شود. در مرحله بعد، کدهای استخراج‌شده با استفاده از رنگ‌های مشخص دسته‌بندی شده و در گروه‌های مشابه طبقه‌بندی شدند. در نهایت، پس از اتمام فرآیند کدگذاری، نتایج تحلیل داده‌ها بررسی شده و از طریق نرم‌افزار استخراج شد.

¹ MAXQDA

یافته‌های پژوهش

وضعیت هر یک از شرکت‌ها در زمینه‌ی تله‌ی بنیان‌گذار به شرح جدول شماره‌ی ۳ است. با بررسی نشانه‌های ابراز و احراز شده در مصاحبه‌های انجام شده، وضعیت شرکت‌ها در ۳ حالت دسته‌بندی شده است. حالت اول شرکت‌هایی هستند که داخل تله‌ی بنیان‌گذار اصطلاحاً گیر افتاده‌اند. این وضعیت «گرفتار در تله» نام‌گذاری شده است. این شرکت‌ها شرکت‌هایی هستند که وارد تله شده‌اند، بعضاً نشانه‌ها را شناسایی کرده‌اند ولی نتوانسته‌اند چالش‌های پیش آمده را مدیریت کنند. حالت دوم شرکت‌هایی هستند که در حال عبور از تله‌اند. این شرکت‌ها وارد تله شده، نشانه‌ها را شناخته‌اند و راهکارهایی برای عبور از تله دارند و تا حدودی چالش‌ها را مدیریت و حل کرده‌اند. در نهایت حالت سوم شرکت‌هایی هستند که از تله عبور کرده‌اند و وارد مراحل بالاتر حیات سازمان شده‌اند. بر این اساس از بین شرکت‌های مورد مطالعه ۲ شرکت از تله‌ی بنیان‌گذار عبور کرده‌اند، ۵ شرکت در حال عبور از تله هستند و ۳ شرکت گرفتار در تله هستند.

جدول ۴ مضامین اصلی و فرعی برگرفته از تحلیل مصاحبه‌ها برای عبور و مدیریت چالش‌های تله بنیان‌گذار را نشان می‌دهد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که توسعه‌ی فردی و ذهنی بنیان‌گذار، جانشین پروری، فرهنگ سازمانی پویا، معماری نوین سازمانی و توسعه منابع انسانی راهکارهای اصلی شرکت‌ها برای عبور و مدیریت چالش‌های تله هستند. هر کدام از این راهکارها می‌تواند نقش مهمی در کاهش وابستگی سازمان به بنیان‌گذار و ایجاد بستری پایدار برای رشد و تحول سازمانی داشته باشد.

جدول ۳. وضعیت عبور شرکت‌ها از تله‌ی بنیان‌گذار

کد شرکت	وضعیت عبور از تله	نشانه‌ها
TAK	در حال عبور	تفویض اختیار آغاز شده اما هنوز برخی تصمیمات کلیدی توسط بنیان‌گذار گرفته می‌شود. توسعه‌ی منابع انسانی به خوبی انجام شده اما چالش‌هایی در هماهنگی تیم‌ها وجود دارد. معماری نوین سازمانی و فرآیندهای آن در مراحل ابتدایی است.
TOUR	گرفتار در تله	تصمیم‌گیری متمرکز بنیان‌گذار و عدم تفویض اختیار به شدت دیده می‌شود. مدیریت غیررسمی، عدم جانشین‌پروری در سازمان، وابستگی کسب و کار به بنیان‌گذار، عدم شکل‌گیری معماری نوین سازمانی به شدت مشهود است.
PSY	در حال عبور	فرآیند تفویض اختیار شروع شده اما همچنان وابستگی به بنیان‌گذار در تصمیمات کلیدی دیده می‌شود. اقدامات اولیه در جهت جانشین‌پروری انجام شده ولی به دلیل نبود نیروی متخصص کند پیش می‌رود.
TAR	گرفتار در تله	بنیان‌گذار به نیروها اعتماد ندارد و تفویض اختیار صورت نگرفته است. ساختار رسمی سازمانی شکل نگرفته و کسب‌وکار به شدت به بنیان‌گذار وابسته است.
CHAR	عبور از تله	ساختار سازمانی رسمی ایجاد شده، مسئولیت‌ها به مدیران میانی واگذار شده، فرآیندهای مدیریتی مستند و پایدار شده‌اند، سازمان به بنیان‌گذار وابستگی ندارد و شرکت موفق به عبور از تله شده است.
SKY	عبور از تله	با تخصصی‌سازی فعالیت‌ها، تفویض اختیار، طراحی معماری نوین سازمانی و کاهش وابستگی به بنیان‌گذار شرکت موفق به عبور از تله شده است.
AGRI	در حال عبور	تفویض اختیار نسبی انجام شده اما کمبود نیروی انسانی متخصص مانع جانشین‌پروری کامل شده است. تلاش‌هایی برای ایجاد معماری نوین سازمانی و فرآیندهای آن در حال انجام است.
BAZ	در حال عبور	تفویض اختیار نسبی انجام شده ولی وابستگی شدید به افراد کلیدی در سازمان همچنان مشهود است. ایجاد زیرساخت‌های اولیه معماری نوین سازمانی در حال انجام است. جانشین‌پروری در سازمان کلید خورده است.
YUT	در حال عبور	توسعه منابع انسانی به خوبی در سازمان در حال انجام است. جانشین‌پروری با تعریف مسیر شغلی برای نیروی انسانی و پیاده‌سازی معماری نوین سازمانی آغاز شده است. وابستگی به بنیان‌گذار تا حد زیادی کاهش یافته است.
KNOW	گرفتار در تله	عمده مشکلات این شرکت مرتبط با نیروی انسانی است. تفویض اختیار وجود ندارد. وابستگی به تمامی مهره‌های کلیدی بسیار زیاد است. جانشین‌پروری انجام نگرفته و ساختار سازمانی در مراحل ابتدایی شکل‌گیری است.

جدول ۴. مضامین اصلی و فرعی عبور از تله‌ی بنیان‌گذار

مضامین اصلی/سازمان دهنده	مضامین فرعی/پایه
توسعه‌ی فردی و ذهنی بنیان‌گذار	تمایل به رشد مهارت‌ها و پیشرفت حرفه‌ای
	بلوغ فکری/مدیریتی بنیان‌گذار
	تعامل پویا با کارکنان
	فرهنگ استفاده از مشاور و متور در کسب و کار
جانشین‌پروری	آموزش نیروهای توانمند برای جانشین‌پروری
	انتقال دانش سازمانی
	تفویض اختیار و مسئولیت
	جانشین‌پروری در بین تیم‌های مختلف در سازمان
فرهنگ سازمانی پویا	ایجاد فرهنگ مشارکتی و یادگیرنده
	تغییر فرهنگ سازمانی با کمک همه افراد سازمان
	شفافیت در سازمان (عملکردی، رویه‌ای و تصمیم‌گیری)
	تغییر به مثابه‌ی یک امر عادی
معماری نوین سازمانی	تخصیصی شدن کارها در سازمان
	وابستگی به سیستم به جای وابستگی به افراد
	اعطای مسئولیت‌های مدیریتی به مدیران حرفه‌ای
	به کارگیری نرم افزار و تحلیل‌های نوین فرآیندی
	آمادگی برای جهت‌گیری‌های آینده‌ی کسب و کار
	مدیریت تخصصی هر یک از بخش‌های سازمان
	همسو شدن ذهنیت کارکنان با مأموریت سازمان
توسعه‌ی منابع انسانی	توسعه توانمندی‌های فردی منابع انسانی
	کم کردن شکاف (ادراکی) نیروی انسانی در سازمان
	جذب نیروی انسانی خلاق و توانمند
	پذیرش پیشنهادات و انتقادات نیروی انسانی
	فرهنگ همکاری و کار تیمی

راهکارهای عبور از تله‌ی بنیان‌گذار

توسعه‌ی فردی و ذهنی بنیان‌گذار

یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای خروج از تله‌ی بنیان‌گذار، تحول در نگرش و رفتار خود بنیان‌گذار است. در مسیر رشد سازمان، بنیان‌گذار باید از یک فرد اجرایی و کنترل‌گر به یک رهبر راهبردی تبدیل شود؛ این امر تنها از طریق تمایل به یادگیری، رشد مهارت‌ها و کسب بلوغ فکری امکان‌پذیر است. بنیان‌گذارانی که به بازتعریف نقش خود پرداخته و به جای تمرکز بر کنترل، به هدایت و توانمندسازی دیگران روی می‌آورند، بستر لازم برای عبور از وابستگی سازمان به خود را فراهم می‌کنند. این تحول فکری زمینه‌ساز پذیرش تفویض اختیار، پرورش دیگران و ایجاد فرهنگ اعتماد در سازمان می‌شود. همت بنیان‌گذاران به توسعه‌ی مداوم مهارت‌ها و پیشرفت فردیشان، ایجاد ارتباط حرفه‌ای و صمیمی با کارکنان، بهره‌گیری از منتورها و مشاوران کسب و کار و همچنین مدیریت حرفه‌ای بدون تکبر و استبداد از جمله عواملی است که رهبران کسب و کار می‌توانند در مسیر توسعه شخصی و حرفه‌ای خود از آن استفاده کنند. با تقویت مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، بنیان‌گذار/ان قادر خواهد بود دیدگاه‌های جدیدی پیدا کرده و با به کارگیری روش‌های نوین مدیریتی و رهبری، سازمان را از وابستگی به خود جدا سازند. این دیدگاه‌ها به‌طور مؤثر مسیر عبور از تله را هموار می‌کند.

جانشین‌پروری

تمرکز بیش از حد اختیارات در شخص بنیان‌گذار، سازمان را در برابر تغییرات آسیب‌پذیر و ناپایدار می‌کند. ایجاد یک ساختار جانشین‌پرور از طریق آموزش هدفمند نیروها، انتقال نظام‌مند دانش و ایجاد فرصت‌های رشد برای کارکنان، راهکار مؤثری برای کاهش این وابستگی است. تفویض اختیار واقعی زمانی محقق می‌شود که مسئولیت همراه با اختیار به افراد واگذار شود و بنیان‌گذار از کنترل مستمر فاصله بگیرد. جانشین‌پروری تنها به سطوح عالی مدیریت محدود نمی‌شود، بلکه باید در تمامی سطوح سازمانی جاری شود تا پایداری و انعطاف‌پذیری در برابر غیبت یا کناره‌گیری بنیان‌گذار تضمین گردد. بنیان‌گذاران می‌توانند بخشی از وظایف و اختیارات خود را به افراد توانمند و قابل اعتماد در سازمان واگذار کنند تا فرآیند تصمیم‌گیری و انجام امور به شکلی سریع‌تر و کارآمدتر پیش برود. علاوه بر این،

شرکت‌ها می‌توانند از داخل یا خارج از سازمان افراد مستعد را شناسایی کرده و آنها را در زمان مناسب به عنوان مدیران حرفه‌ای جایگزین مدیران سنتی سازمان کنند. علاوه بر این به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و قابلیت سازگاری در برابر تغییرات، جانشین‌پروری در سطح تیم‌های مختلف سازمان نیز حائز اهمیت ویژه‌ای است.

فرهنگ سازمانی پویا

فرهنگ سازمانی باید پشتیبان تغییر در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل پنهان اما تأثیرگذار در ماندن یا رهایی از تله‌ی بنیان‌گذار است. در مرحله‌ی رشد سریع سازمان، چنانچه قبلاً ذکر گردید سازمان عمدتاً فرد محور است. علاوه بر کارآفرینان سازمان، سایر کارکنان نیز کاملاً فرد محور عمل می‌کنند. سیستم ارزیابی عملکرد وجود ندارد، رویه‌های استاندارد تدوین نشده و عملکرد افراد، فردی و بر اساس تجربه‌ی گذشته است حال آنکه برای عبور از تله، چنین فرهنگ فرد محوری باید تبدیل به یک فرهنگ تیم/سازمان/سیستم محور شود. بنابراین تغییر فرهنگ سازمانی یک عامل مهم در عبور از تله تلقی می‌شود. اگر سازمان نتواند تغییر لازم در فرهنگ را به عنوان پشتیبانی برای عبور از تله بوجود آورد ترک سازمان، نارضایتی از تغییر و نهایتاً از دست رفتن اعتماد به سازمان موجبات شکست سازمان را فراهم خواهد کرد. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیرندگی، مشارکت، شفافیت و پذیرش تغییر را در ساختار خود نهادینه کنند، از سطح وابستگی به یک فرد فراتر رفته و به سمت سازمانی زنده و پویا حرکت خواهند کرد. هم‌افزایی فکری با کارکنان، شفاف‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری و نهادینه‌سازی تغییر به عنوان امری طبیعی، از ویژگی‌های این فرهنگ است. چنین فرهنگی نه تنها به کاهش تمرکز تصمیم‌گیری در بنیان‌گذار کمک می‌کند، بلکه فضای مناسبی برای نوآوری، مسئولیت‌پذیری و یادگیری مداوم فراهم می‌آورد.

معماری نوین سازمانی

برای گذار از مدیریت فردمحور به سازمان سیستم‌محور، طراحی و پیاده‌سازی ساختارهای حرفه‌ای، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، و تخصصی کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها ضرورت دارد. سازمان‌هایی که وابستگی به افراد را با اتکا به سیستم و فرآیند جایگزین کرده‌اند، توانسته‌اند ضمن حفظ انسجام درونی، بهره‌وری و انعطاف‌پذیری خود را نیز افزایش دهند.

واگذاری مدیریت بخش‌های مختلف به افراد متخصص و ایجاد سلسله مراتب شفاف، از جمله اقداماتی است که بنیان‌گذار را از درگیر شدن در جزئیات روزمره رها کرده و به تمرکز بر چشم‌انداز و استراتژی‌های کلان سازمانی تشویق می‌کند. در مراحل ابتدایی تأسیس یک سازمان، بنیان‌گذاران معمولاً بیشتر بر روی ایده و محصول تمرکز دارند و کمتر به جنبه‌های ساختاری سازمان و استراتژی‌های بلند مدت توجه می‌کنند. با این حال، با رشد و توسعه‌ی سازمان، توجه به تدوین استراتژی‌های کلان برای آینده‌ی کسب و کار ضرورت می‌یابد. سازمان لازم است بداند که در آینده (نزدیک و دور) چه چیزی در بازار انتظارش را می‌کشد. لذا ضرورت برنامه‌ریزی برای سازمان اهمیت ویژه‌ای خواهد داشت. به همین دلیل توجه به آنچه در اینجا آن را رویکردهای نوین می‌نامیم ضرورت پیدا می‌کند و لازم است مدیر سازمان تمرکز خود را از محصول بر راهبری در بلندمدت بگذارد. استفاده از رویکردهایی نظیر تحلیل کسب و کار، استفاده از داشبوردهای مدیریتی، توجه به سیستم‌هایی که بتواند هم در کوتاه مدت و هم در بلند مدت سازمان را منظم و تحت کنترل نگه داشته و برای حرکت‌های آتی پیش‌بینی‌هایی را تدارک ببیند ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا، بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدرن و سیستم‌های نوآورانه نقش مهمی در بهبود عملکرد و تسریع رشد سازمان‌ها ایفا می‌کنند.

همچنین برای ایجاد یک معماری سازمانی نوین و تسهیل روند رشد، لازم است تغییر و تحولات در تمامی سطوح و بخش‌ها به طور جامع اعمال شود. در بسیاری از موارد مؤثرترین رویکرد برای رشد سازمان، تغییر در شیوه‌های مدیریتی و واگذاری مسئولیت‌ها به یک مدیر توانمند (حرفه‌ای) با دیدگاه‌های جدید مبتنی بر راهبرد سازمان است. این رویکرد به سازمان این امکان را می‌دهد که با پذیرش تفکرات و فلسفه‌های جدید، به رشد خود ادامه دهد و در نهایت از تله‌ی بنیان‌گذار عبور کند.

از دیگر اقدامات مؤثر در ایجاد ساختار جدید، تخصصی‌کردن وظایف است. بنیان‌گذاران در ابتدای تأسیس شرکت عموماً فعالیت‌های سازمان نظیر تولید، بازاریابی، مالی و ... را خود به تنهایی انجام می‌دهند ولی با بزرگتر شدن سازمان نیاز به تخصصی‌شدن امور به شدت پررنگ می‌شود. با تخصصی‌شدن کارها، بنیان‌گذار دیگر نیازی به دخالت مستقیم در تمامی امور نخواهد داشت و کارکنان قادر خواهند بود به طور مستقل بر اساس مهارت‌ها و تخصص خود مسئولیت‌هایشان را انجام دهند. تخصصی‌شدن امور سازمان یکی از

نشانه‌های عبور از تله‌ی بنیان‌گذار است و وابستگی سازمان به بنیان‌گذاران را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.

توسعه‌ی منابع انسانی

سرمایه انسانی، مهم‌ترین عامل پیش‌برنده یا بازدارنده‌ی رشد سازمان است. در سازمان‌هایی که از تله‌ی بنیان‌گذار فاصله گرفته‌اند، کارکنان نه فقط مجری دستورات، بلکه نقش آفرینان اصلی در تصمیم‌گیری و نوآوری هستند. این مهم از طریق ایجاد فرصت‌های توسعه‌ی حرفه‌ای، جذب و نگهداشت نیروهای خلاق، کاهش شکاف‌های درون‌سازمانی و ایجاد فضایی امن برای ارائه‌ی پیشنهادات و انتقادات محقق شده است. فرهنگ همکاری و تیم‌محوری نیز به عنوان یکی از پایه‌های اصلی موفقیت سازمانی در این سازمان‌ها مشهود است. در چنین بستری، افراد نه از ترس، بلکه از روی تعهد، مسئولیت‌پذیر می‌شوند و عملکرد سازمانی به شکلی پایدار و مبتنی بر خرد جمعی ارتقا می‌یابد. سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی می‌بایست با هدف توسعه‌ی نگاه سیستمی و مشارکت در سازمان صورت پذیرد. سازمان در مرحله‌ی رشد سریع عمدتاً بر افراد تکیه دارد ولی نیاز دارد تا در مرحله‌ی بعدی عمر سازمان بر تیم‌ها تکیه کند. لذا توجه و آموزش نیروی انسانی برای درک این تغییر به شدت ضروری است. جذب و حفظ نیروهای خلاق و علاقمند به یادگیری همراه با تقویت همکاری و تعامل میان اعضای یک تیم نیز از جمله اقداماتی است که در توانمندسازی کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی تاثیرگذار است.

از دیگر اقدامات در راستای توسعه منابع انسانی، فراهم کردن محیطی است که در آن کارکنان بتوانند آزادانه ایده‌ها و نظرات خود را بیان کنند. از آنجا که عدم پذیرش ایده‌های جدید یکی از نشانه‌های تله‌ی بنیان‌گذار است لذا پذیرش مشارکت کارکنان در ارائه ایده‌ها توسط بنیان‌گذار یکی از راهکارهای مهم در گذار از تله است. بیان ایده‌ها موجب رشد استعدادها و توانمندی کارکنان شده و استفاده‌ی مناسب از آن‌ها می‌تواند موجبات رشد سازمان را فراهم آورد. علاوه بر این ایجاد سازمانی که قادر است پیشنهاد و انتقاد را بپذیرد و در صورت نیاز برای رفع مشکلات اقدام نماید گامی مهم در عبور از تله است. این مفهوم باید هم از جانب بنیان‌گذار و هم از جانب نیروی انسانی پذیرفته شده و در سازمان جاری گردد. در این میان بنیان‌گذار نیز در ایجاد حس همدلی و کاهش شکاف سازمانی در این دوره نقش اساسی دارد. بنیان‌گذار با رهبری صحیح و هدایت نیروها نه تنها می‌تواند توانمندی

و انگیزه کارکنان را تقویت کند، بلکه با همسوسازی ذهنیت نیروها با مأموریت سازمان، قادر خواهد بود گام‌های مؤثری در تحقق اهداف بلندمدت سازمان بردارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پدیده‌ی تله‌ی بنیان‌گذار ریشه در ذهنیت بنیان‌گذار، فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی و منابع انسانی دارد و اگرچه در مراحل اولیه‌ی رشد سازمان به صورت پنهان بروز می‌کند در ادامه می‌تواند به مانعی جدی در مسیر توسعه و پایداری سازمان تبدیل شود. یافته‌ها حاکی از آن است که بنیان‌گذاران برخی از شرکت‌های مورد مطالعه توانسته‌اند با اتخاذ رویکردی تحول‌گرا و سیستماتیک، بر این چالش فائق آیند. بنیان‌گذارانی که توانسته‌اند نقش خود را از اجرا به هدایت تغییر دهند و بر خودآگاهی، یادگیری مستمر و بازنگری در نقش حرفه‌ای تمرکز کنند، موفق شده‌اند تا زمینه‌ی لازم برای تفویض اختیار و کاهش وابستگی سازمان به خود را فراهم کنند. در ادامه، جانشین‌پروری نقش کلیدی در انتقال قدرت و دانش ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که فرایندهای مشخصی برای آموزش نیروهای کلیدی، انتقال دانش سازمانی و آماده‌سازی نسل‌های بعدی رهبری طراحی کرده‌اند، توانسته‌اند از وابستگی فردی فاصله بگیرند و به‌سوی پایداری بلندمدت حرکت کنند.

تقویت فرهنگ سازمانی پویا و یادگیرنده از دیگر عوامل مهم برای عبور از تله است. چنین فرهنگی نه تنها به افراد امکان مشارکت و ابراز نظر می‌دهد، بلکه با نهادینه‌سازی ارزش‌هایی چون شفافیت، پذیرش تغییر و مشاوره‌پذیری، فضای تصمیم‌گیری جمعی و چرخش ایده‌ها را فراهم می‌آورد. این فرهنگ، بستری ضروری برای پذیرش تحول و کاهش تمرکز قدرت در سازمان محسوب می‌شود. در سطح ساختاری، طراحی معماری نوین سازمانی و تخصص‌گرایی به سازمان‌ها کمک کرده است تا از حالت سنتی و فردمحور خارج شده و به سمت سیستمی پایدار و قابل اندازه‌گیری حرکت کنند. در نهایت، توسعه منابع انسانی و تیم‌سازی به‌عنوان ستون فقرات سازمان نقش اساسی در گذار از تله‌ی بنیان‌گذار دارد. سازمان‌هایی که به جذب، آموزش و حفظ افراد خلاق و توانمند توجه داشته‌اند، با ایجاد محیطی برای رشد، انتقادپذیری و همکاری، توانسته‌اند روح جمع‌گرایی و مسئولیت‌پذیری را در میان اعضای خود تقویت کنند.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عبور از تله‌ی بنیان‌گذار تنها در گرو یک اقدام خاص نیست، بلکه نیازمند تغییرات هم‌زمان و هماهنگ در پنج محور کلیدی فوق است. این نتایج می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران، مشاوران سازمانی و سیاست‌گذاران حوزه‌ی مدیریت و کارآفرینی باشد تا مسیر پایداری سازمان‌های کارآفرین-محور را هموار سازند.

پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به اینکه پژوهش‌های چندانی در مورد تله‌ی بنیان‌گذار انجام نشده و با عنایت به این موضوع که این مفهوم می‌تواند موجبات رشد بیشتر و یا مرگ سازمان را فراهم نماید پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران حوزه‌ی مدیریت در پژوهش‌های آتی این پدیده را مورد واکاوی بیشتر قرار دهند و آن را در لایه‌های فردی و سازمانی مورد بررسی قرار دهند. موضوعات پیشنهادی زیر می‌تواند در درک بیشتر این پدیده یاری رسان باشد.

الف) ارتباط ویژگی‌های شخصیتی و روانشناختی بنیان‌گذاران نظیر نیاز به کنترل بالا، ناتوانی در تفویض اختیار، ترس از شکست، خودشیفتگی و ... با تله‌ی بنیان‌گذار و پاسخ به این پرسش که بنیان‌گذاران با چه نوع ویژگی شخصیتی، بیشتر در تله گرفتار می‌شوند و یا سریع‌تر می‌توانند از آن خارج شوند.

ب) ارتباط نوع صنعت و پدیده‌ی تله‌ی بنیان‌گذار و پاسخ به این پرسش که آیا این پدیده در صنایع مختلف و یا صناعی با شدت و ضعف استفاده از تکنولوژی (صنایع سنتی و مدرن) به صورت یکسان بروز می‌کند و راهکارهای عبور از تله در صنایع مختلف یکسان است یا خیر.

ج) تأثیر تله‌ی بنیان‌گذار بر عملکرد مالی و نوآوری شرکت‌ها چگونه است؟ آیا شرکت‌هایی که بنیان‌گذارانشان در تله گرفتار می‌شوند، عملکرد ضعیف‌تری در بلندمدت دارند؟ آیا این پدیده نوآوری و چابکی شرکت را مختل می‌کند؟

د) ظهور پدیده‌ی تله‌ی بنیان‌گذار در شرکت‌های خانوادگی به چه شکل است؟ آیا با تغییر نسل مدیران، ظهور تله و راهکارهای عبور از آن متفاوت خواهد بود؟

ه) نقش مشاوران و مربیان کسب و کار در عبور از تله‌ی بنیان‌گذار تا چه حد موثر است؟ آیا بنیان‌گذارانی که از مربیان با تجربه یا مشاوران کسب و کار کمک می‌گیرند، موفق‌تر عمل می‌کنند؟ چه نوع حمایت‌هایی در این زمینه موثرتر است؟

و) و در آخر انجام مطالعات طولی بر روی گروهی از شرکت‌ها در طول زمان می‌تواند به درک بهتر چگونگی شکل‌گیری، تشدید و در نهایت گذر از تله‌ی بنیان‌گذار کمک کند. این نوع مطالعات می‌تواند دیدگاه‌های ارزشمندی در مورد سیر تحول این پدیده ارائه دهد.

تعارض منافع

در این پژوهش تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی عزیزانی که در این پژوهش به ما یاری رسانده‌اند کمال قدردانی را داریم.

ORCID

Saeed Mirvahedi



<https://orcid.org/0000-0001-8233-0457>

Mohsen Motiei



<https://orcid.org/0000-0003-4916-5589>

Zahra Salmani



<https://orcid.org/0009-0008-5046-7633>

منابع

۱. نقیب زاده، احمد و داراب زاده، عاطفه. (۱۳۹۸). دولت مدرن در بند تله بنیان گذار؛ بررسی تجربه توسعه در دولت پهلوی اول. *پژوهشنامه علوم سیاسی*. ۱۴ (۳)، ۱۹۹-۲۲۴. [20.1001.1.1735790.1398.14.3.7.0](https://doi.org/10.1735790.1398.14.3.7.0)
۲. هرسیج، حسین. ابراهیمی، علی و محمدی نودهکی، مجتبی. (۱۳۹۶). تحلیلی بر انقلاب مصر از منظر جنبش های اجتماعی جدید و تله بنیان گذار. *جستارهای سیاسی معاصر*، ۸ (۲۴)، ۹۵-۱۲۳. <https://doi.org/10.30465/cps.2017.2806>
۳. هنرمند، روح الله. رودساز، حبیب. واعظی، رضا و سعدی، محمدرضا. (۱۴۰۳). بینش های خودساماندهی برای تغییر سازمانی: یک مرور نظام مند ادبیات. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۴)، ۳۳-۷۲. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.76412.4392>
4. Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles: The Adizes Institute Publishing*.
5. Block, S., & Miller-Stevens, K. (2021). *Founders and organizational development: the etiology and theory of founder's syndrome*. Routledge.
6. Block, S., & Rosenberg, S. (2002). Toward an understanding of founder's syndrome: An assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 353-368. <https://doi.org/10.1002/nml.12403>
7. Boustani, M. N., & Boustani, E. Z. (2017). Innovation in organizations having founder's syndrome. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 517-524. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(si\).2017.05](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(si).2017.05)
8. Casas, T., & Hilb, M. (2016). Founders in the living-dead trap: A theoretical exploration at entrepreneurship's dark core. *Entrepreneurship Research Journal*, 6(4), 401-423. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0029>
9. Chang, E. P., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, D. H. (2011). What can drive successful entrepreneurial firms? An analysis of Inc. 500 companies. *Journal of Small Business Strategy*, 22(2), 27-50. <https://jsbs.scholasticahq.com/article/26465>
10. Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. In *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp.

- 222–248). <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-psychology/book242733>
11. Courser, R. (2024). *Line of Sight: The Five Keys for Strategic Execution in an Age of Uncertainty*. Simon and Schuster.
 12. Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2015). *Growing pains: Building sustainably successful organizations*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119176466.ch13>
 13. Graham, G. S. (2025). *Early Warning Signals*. True Azimuth Coaching.
 14. Hoang, H., & Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.002>
 15. Lester, D. L. (2004). Organisational life cycle stage and strategy: Must they match? *International Journal of Management and Decision Making*, 5(2–3), 135–143. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2004.005345>
 16. Littunen, H., & Niittykangas, H. (2010). The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(1), 8–31. <https://doi.org/10.1108/14626001011019107>
 17. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
 18. Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: A design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3–18. [10.1186/s41469-021-00090-7](https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7)
 19. Muriithi, S. M., & Wachira, M. (2016). The Founders' syndromes, challenges and solutions. <https://repository.daystar.ac.ke/handle/123456789/3605>
 20. Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841–871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
 21. von Wobeser, L. H. (2016). Life cycle in organizations: A stationery shop case study. *Journal of Business Case Studies (JBKS)*, 12(1), 35–40. <https://doi.org/10.19030/jbcs.v12i1.9561>
 22. Wasserman, N. (2008). The founder's dilemma. *Harvard Business Review*, 86(2), 102–109. <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>
 23. Zhu, H., Smith, C., & Brown, G. (2024). Founder dynamic psychological ownership: Impacts on self and others at work.

Applied Psychology, 73(4), 1511-1534.

<https://doi.org/10.1111/apps.12505>

References (in Persian)

1. Harsij, H. , Ebrahimi, A. and Mohammadi, M. (2017). Analysis of the Egyptian revolution from the perspective of new social movements and trap founder. *Contemporary Political Studies*, 8(24), 95-123. <https://doi.org/10.30465/cps.2017.2806>
2. Honarmand, R. Roodsaz, H. , Vaezi, R. and Saadi, M. (2024). self-organization insights for organizational change: A systematic literature review. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(114), 33-72. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.76412.4392>
3. Naghibzade, A. and Darabzade, A. (2019). Modern State in the snare of Founder's Trap: Examining The Experience of Development in First Pahlavi Government. *Research Letter of Political Science*, 14(3), 199-224. [20.1001.1.1735790.1398.14.3.7.0](https://doi.org/10.1001.1.1735790.1398.14.3.7.0)