

# दिगो सहकारीका लागि उत्तराधिकारी योजना

## आवश्यकता, विकास र प्रयोग

कार्यपत्र प्रस्तुतकर्ता : बल्लभ तिमल्सिना, विभागीय प्रमुख, नेफ्स्कून

### १. विषय प्रवेश (Introduction)

सहकारी समुदायको एउटा साझा संगठन हो, जसले आर्थिक मात्र नभई सामाजिक र सांस्कृतिक रूपान्तरणको लक्ष्य राखेको हुन्छ । सहकारीको सफलता केवल पुँजी संकलन र ऋण लगानीमा मात्र सीमित हुँदैन, यसले समाजमा कस्तो नेतृत्व निर्माण गर्‍यो भन्ने कुराले समेत यसको दीर्घकालीन अस्तित्वको निर्धारण गर्छ । नेपालको सन्दर्भमा सहकारी अभियानले देशको अर्थतन्त्रको तेस्रो खम्बाका रूपमा आफूलाई उभ्याएको भए पनि, कतिपय संस्थाहरू अहिले 'नेतृत्व जाम वा संकट' बाट गुञ्जिरहेका छन् । उत्तराधिकारी योजना (Succession Plan) भनेको कुनै पद खाली भएपछि पद धारण गर्ने मान्छे खोज्ने प्रक्रिया मात्र नभई संस्थाको विचार, मूल्य, र कार्यसंस्कृतिलाई एक पुस्ताबाट अर्को पुस्तामा सुरक्षित रूपमा हस्तान्तरण गर्ने निरन्तर प्रक्रिया हो । यसले संस्थालाई व्यक्तिको इच्छामा चल्ने निजी निकायजस्तो हुनबाट बचाएर विधिमा चल्ने सामूदायिक संस्थाका रूपमा स्थापित गर्दछ ।

### २. कार्यपत्रको उद्देश्य (Objectives)

यस कार्यपत्रको मुख्य उद्देश्य सहकारी संस्थाहरूमा नेतृत्व हस्तान्तरण वा रूपान्तरणलाई कसरी सहज गर्न सकिन्छ भन्ने दिशामा बहस सिर्जना गर्नु हो । विशेष गरी, सहकारी संस्थाका संस्थापक र पुराना सञ्चालकहरूमा रहेको कार्यअनुभव र नयाँ पुस्तामा रहेको नयाँ विचारलाई कसरी फ्युजन गर्न सकिन्छ भन्ने उपायको खोजी गर्नु यसको मुख्य ध्येय रहेको छ । यसका अतिरिक्त, नेतृत्व परिवर्तनको समयमा आउन सक्ने वित्तीय अस्थिरता र सदस्यहरूको अविश्वासलाई न्यूनीकरण गर्दै संस्थालाई 'प्रणाली' मा आधारित बनाउने मार्गदर्शन प्रदान गर्नु यसको उद्देश्य हो । सहकारीको दिगोपनाका लागि उत्तराधिकारी योजना केवल नीतिमा मात्र सीमित नभई व्यवहारमा कसरी लागू गर्न सकिन्छ भन्ने कुरालाई यसले स्पष्ट पार्नेछ ।

### ३. सहकारीमा उत्तराधिकारी योजनाको वर्तमान अवस्था र चुनौतीहरू

नेपालका अधिकांश सहकारीहरूमा उत्तराधिकारी योजनाको अवधारणा अझै पनि नयाँ र केही हदसम्म 'अप्रिय वा नमिल्ने' विषय जस्तो देखिन्छ । धेरैजसो संस्थाहरूमा एकैजना वा एउटै नेतृत्व दशकौंसम्म एउटै पदमा रहिरहने प्रवृत्ति छ, जसले गर्दा दोस्रो तहको नेतृत्वले कहिल्यै निर्णयमा सहभागि हुने अवसर पाउँदैन । यसले गर्दा जब पुराना नेतृत्वले अवकाश लिन्छन् वा कुनै कारणवश अनुपस्थित हुन्छन्, त्यस्ता संस्थाहरू नेतृत्वको संकटमा फस्ने गरेका छन् ।

उत्तराधिकारी योजनाका मुख्य चुनौतीहरूलाई यसरी हेर्न सकिन्छ:

- **पदको मोह वा शक्तिको केन्द्रीकरण:** नेतृत्वमा रहेका व्यक्तिहरूमा आफू हटेपछि संस्थामा समस्या हुन्छ भन्ने भ्रम वा आफ्नो प्रभाव गुम्ने डर हुनु सबैभन्दा ठुलो अवरोध हो ।
- **युवापुस्ताको बेवास्ता:** सहकारीलाई केवल बचत र ऋणको मात्रै काम गर्ने थलोका रूपमा मात्र हेर्दा सिर्जनशील युवाहरू वा दोस्रो पुस्ता यस क्षेत्रमा आकर्षित हुन सकेका छैनन् ।
- **पारदर्शिताको अभाव:** कतिपय संस्थाहरूमा नेतृत्व छनोटको प्रक्रिया लोकतान्त्रिक र पारदर्शी नहुँदा योग्य व्यक्तिहरू पछाडि पर्ने र 'आफ्ना मान्छे' मात्रै नेतृत्वमा आउने प्रवृत्ति हावी छ ।

- **सीप हस्तान्तरणको कमी:** पुराना पुस्तासँग भएको व्यावहारिक अनुभव र नयाँ पुस्तासँग भएको आधुनिक व्यवस्थापकीय ज्ञानबीच समन्वय गर्ने संयन्त्र छैन ।

## ४. उत्तराधिकारी योजनाका मुख्य स्तम्भहरू (Key Pillars)

### ४.१ नेतृत्व पहिचान (Identification)

उत्तराधिकारी योजनाको पहिलो चरण भनेकै संस्थाभित्र र बाहिर रहेका सम्भावित नेताको खोजी गर्नु हो । यसका लागि संस्थाले आफ्नो साधारण सभा, विभिन्न उप-समितिहरू र सक्रिय सदस्यहरूको समूहबाट योग्य व्यक्तिहरूको सूची तयार पार्नुपर्छ । पहिचान गर्दा केवल शैक्षिक योग्यता मात्र नभई व्यक्तिको निष्ठा, वित्तीय अनुशासन, सहकारी सिद्धान्तप्रतिको बुझाइ र कठिन परिस्थितिमा निर्णय लिन सक्ने क्षमतालाई आधार मान्नुपर्छ । यो प्रक्रिया पारदर्शी हुनुपर्छ ताकि भविष्यमा नेतृत्व सुम्पिँदा कुनै पनि सदस्यले प्रश्न उठाउन नसकोस् । व्यवस्थापनको नेतृत्व पहिचान गर्दा शैक्षिक योग्यता, अनुभव, इमान्दारीता, शीप, सदस्य र समुदायसँगको सम्बन्ध र स्वयं व्यक्तिको नेतृत्व लिन सक्ने क्षमतालाई सुक्ष्म रूपमा हेर्नुपर्छ ।

### ४.२ क्षमता विकास (Capacity Building)

पहिचान गरिएका व्यक्तिहरूलाई तत्काल नेतृत्व हस्तान्तरण नगरी उनीहरूलाई त्यसका लागि प्रशिक्षित गर्नुपर्छ । यसमा वित्तीय साक्षरता, कानुनी प्रावधान, जोखिम व्यवस्थापन र नेतृत्व कला जस्ता विषयमा विशेष तालिमहरू प्रदान गरिनुपर्छ । सहकारीले आफ्ना सम्भावित उत्तराधिकारीहरूलाई राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय सहकारी अभियानका कार्यक्रमहरूमा सहभागी गराएर उनीहरूको सोचाइको क्षितिज फराकिलो बनाउन लगानी गर्नुपर्छ । शिक्षा, तालिम र शीप प्राप्त व्यक्ति मात्रै संस्थाको जटिलता बुझ्न र सदस्यहरूको हित रक्षा गर्न सक्षम हुन्छ ।

### ४.३ मेन्टरसिप र ज्ञान हस्तान्तरण (Mentorship & Knowledge Transfer)

व्यक्तिको अनुभवलाई कुनै पनि पुस्तक वा तालिमले प्रतिस्थापन गर्न सक्दैन । त्यसैले, वर्तमान नेतृत्वले आफूले विगतमा भोगेका समस्या, त्यसको समाधान र संस्थाको विशिष्ट कार्यशैलीका बारेमा नयाँ पुस्तालाई प्रत्यक्ष मार्गदर्शन (Mentoring) दिनुपर्छ । यसका लागि 'जुनियर-सिनियर जोडी' बनाएर काम गर्ने अभ्यास सुरु गर्न सकिन्छ । ज्ञान हस्तान्तरणको प्रक्रियाले नयाँ नेतृत्वलाई पुराना गल्तीहरू दोहोर्‍याउनबाट जोगाउँछ र संस्थाको इतिहासप्रतिको गौरव कायम राख्न मद्दत गर्छ ।

### ४.४ क्रमिक हस्तान्तरण (Gradual Transition)

नेतृत्व हस्तान्तरणलाई एकै पटकको 'ट्रान्सफर' भन्दा पनि एक 'नियमित प्रक्रिया' का रूपमा हेर्नुपर्छ । सुरुमा नयाँ व्यक्तिलाई सानो उप-समितिको संयोजक बनाउने, त्यसपछि सञ्चालक समितिमा ल्याउने र बिस्तारै निर्णायक पदहरूमा पुऱ्याउने रणनीति लिनुपर्छ । यसले गर्दा संस्थाको साख र सञ्चालनमा कुनै झट्का (Shock) लाग्दैन र सदस्यहरू पनि बिस्तारै नयाँ नेतृत्वसँग अभ्यस्त हुँदै जान्छन् । त्यसैगरी व्यवस्थापनको नेतृत्वमा पनि व्यवस्थापन प्रमुख सहभागी हुने कार्यक्रमहरूमा सहभागिताको लागि उत्प्रेरित गर्नुपर्छ । विभिन्न बैठकहरूमा सहभागिता जनाउन लगाउनुपर्छ र विशेष जिम्मेवारी दिनुपर्छ ।

## ५. उत्तराधिकारी योजनाको रणनीतिक मोडेल

सहकारीले दीर्घकालीन अवधारणाका साथ एउटा योजनाको स्पष्ट संरचना बनाउनुपर्छ । यसमा सञ्चालक समिति, लेखा सुपरिवेक्षण समिति र व्यवस्थापन तहमा छुट्टाछुट्टै उत्तराधिकारी योजना हुनुपर्छ ।

तह	रूपान्तरण विधि	लक्षित समूह	अपेक्षित उपलब्धि
उच्च नेतृत्व	नीति निर्माण र रणनीतिक मार्गदर्शन	अध्यक्ष / वरिष्ठ सञ्चालक	संस्थागत स्थिरता र अभिभावकत्व
मध्यम नेतृत्व	विभाग परिचालन र कार्यान्वयन	उप-समिति / व्यवस्थापन प्रमुख	व्यावसायिक दक्षता र सेवा प्रवाह
उदीयमान नेतृत्व	सिक्ने र सघाउने प्रक्रिया	युवा सदस्य / कर्मचारी	नयाँ पुस्ताको आकर्षण र सिर्जनशीलता

## ६. नेपालको वर्तमान सहकारी संकट र उत्तराधिकारी योजनाको अभाव

नेपालको सहकारी क्षेत्र हाल इतिहासकै कठिन मोडबाट गुज्रिरहेको सबैलाइ विदितै छ । धेरै सहकारीहरू समस्याग्रस्त हुनु र सदस्यहरूको बचत फिर्ता गर्न नसक्नुको एउटा मुख्य कारण "नेतृत्वको स्वार्थ र पारदर्शिताको अभाव" नै हो । जब संस्थामा उत्तराधिकारी योजना हुँदैन, तब नेतृत्वमा एकछत्र राज गर्ने प्रवृत्ति (Autocratic Leadership) मौलाउँछ ।

- संकटको कारक: समस्याग्रस्त धेरैजसो सहकारीमा संस्थापन कालका व्यक्तिहरूनै १०-१५ वर्षसम्म पदमा रहँदा संस्थामा 'चेक एण्ड ब्यालेन्स' को अवस्था रहेन । दोस्रो तहको नेतृत्व तयार नगर्दा सञ्चालक समितिका अन्य सदस्यहरू केवल 'भनेको मान्ने' जस्ता व्यक्ति मात्र बने । जसका कारण नेतृत्वले एकलौटी रूपमा गरेका गलत निर्णयहरूलाई कसैले चुनौती दिन सकेन ।
- अन्तरपुस्ता सीपको खाडल: पुराना नेतृत्वले परम्परागत शैलीमा सहकारी चलाउन खोज्नु र नयाँ प्रविधि (डिजिटलाइजेसन) र जोखिम व्यवस्थापनका आधुनिक औजारहरूलाई अङ्गीकार नगर्दा पनि सहकारीहरू प्रतिस्पर्धी हुन सकेनन् । उत्तराधिकारी योजना भएको भए नयाँ पुस्ताले प्रविधि र पारदर्शिता दुवै भित्र्याउन सक्ने थिए ।

## ७. उदाहरणीय अभ्यास (Case Study): एक सफल सहकारीको अनुभव

नेपालकै केही ठुला र सफल सहकारीहरूले उत्तराधिकारी योजनालाई कसरी लागू गरेका छन् भन्ने एउटा नमुना यहाँ प्रस्तुत गरिएको छ:

सिकाइको विषय: एउटा सफल सहकारीले आफ्नो विनियममै "दुई कार्यकालभन्दा बढी एउटै पदमा बस्न नपाउने" र "प्रत्येक समितिमा ३३% युवा सहभागिता हुनुपर्ने" अनिवार्य व्यवस्था गर्यो । उनीहरूले 'छाया सञ्चालक समिति' (Shadow Board) को अभ्यास सुरु गरे, जहाँ युवा सदस्यहरूलाई बोर्ड बैठकमा पर्यवेक्षकका रूपमा राखिन्छ । यसले गर्दा जब पुराना नेतृत्वले अवकाश लिए, नयाँ आउनेहरूलाई संस्थाको निती नियम तथा विधि र चुनौतीबारे पहिले नै पूर्ण ज्ञान थियो । नतिजास्वरूप, नेतृत्व परिवर्तन हुँदा पनि संस्थाको वित्तीय ग्राफ कहिल्यै तल झरेन, बरु सदस्यहरूको विश्वास झन् बढ्यो ।

## ८. विस्तृत रणनीतिक सुझावहरू (Detailed Recommendations)

- नेतृत्व विकास कोष (Leadership Development Fund):** हरेक सहकारीले आफ्नो वार्षिक बजेटको निश्चित हिस्सा (जस्तै कुल खर्चको १-२%) सदस्य र कर्मचारीको नेतृत्व विकास र उत्तराधिकारी प्रशिक्षणका लागि छुट्याउनुपर्छ । नियामकले समेत यसलाइ प्राथमिकतामा राखेको छ ।

- **संस्थागत स्मरण शक्ति (Institutional Memory) को संरक्षण:** नेतृत्व परिवर्तन हुनुभन्दा ६ महिना अगावै "हस्तान्तरण अवधि" (Handover Period) तोकिनुपर्छ । यस अवधिमा नयाँ र पुराना नेतृत्वले सँगै बसेर संस्थाका कतिपय रणनीतिक पक्षहरू, ऋण लगानी असुलीको अवस्था र भविष्यका योजनाहरूबारे गहन छलफल र सुचना आदान प्रदान गर्नुपर्छ ।
- **व्यावसायिक व्यवस्थापन:** सञ्चालक समिति (Policy Board) र व्यवस्थापन (Management) लाई पूर्णतः अलग गरिनुपर्छ । नेतृत्व परिवर्तन हुँदा नीतिगत निरन्तरताका लागि दक्ष कार्यकारी प्रमुख (CEO) को भूमिकालाई बलियो बनाउनुपर्छ ।
- **युवा र महिलाको अर्थपूर्ण सहभागिता:** सहकारीमा युवा र महिलाका लागि निश्चित प्रतिशत कोटा मात्र तोकेर पुग्दैन, उनीहरूलाई अर्थपूर्ण निर्णय गर्ने पदमा पुऱ्याउन जटिल प्रकारका जिम्मेवारीहरू समेत दिएर प्रोत्साहन गर्नुपर्छ ।
- **दस्तावेजीकरण :** संस्थाका नीति, नियम, र कार्यविधिहरू स्पष्ट रूपमा लेखिनुपर्छ ताकि व्यक्ति फेरिए पनि संस्थाको पद्धति परिवर्तन नहोस् ।
- **बहिर्गमनको सम्मानजनक संस्कृति:** नेतृत्वबाट हट्दा अपमानित बोध हुने वातावरण अन्त्य गरिनुपर्छ । पुरानो नेतृत्वलाई 'संरक्षक' वा 'विषयगत विज्ञ' का रूपमा स-सम्मान राख्ने व्यवस्था मिलाउनुपर्छ । सहकारीमा पुर्व नेतृत्वलाई सल्लाहकारको रूपमा राख्ने प्रचलन छ ।
- **सांगठनिक स्वास्थ्य परीक्षण:** संस्थामा नेतृत्वको अवस्था कस्तो छ र उत्तराधिकारी तयार छन् कि छैनन् भन्ने बारेमा समय-समयमा 'नेतृत्व लेखापरीक्षण' (Leadership Audit) गर्ने परिपाटी बसाल्नुपर्छ ।

## ९. निष्कर्ष

सहकारी एउटा जीवित संस्था हो, जसको आयु व्यक्तिको आयुभन्दा धेरै हुनुपर्छ । दिगो सहकारीको आधार नै सक्षम उत्तराधिकारीहरूको पंक्ति हो । यदि हामीले समयमै नयाँ पुस्तालाई विश्वास गरेर जिम्मेवारी हस्तान्तरणको योजना बनाएनौं भने, सहकारीहरू केवल एउटा पुस्ताको सम्पत्ति बनेर इतिहासमा हराउनेछन् । तसर्थ, "आजको नेतृत्व, भोलिको मार्गदर्शन" भन्ने मूल मन्त्रलाई आत्मसात् गर्दै उत्तराधिकारी योजनालाई सहकारीको अभिन्न अंग बनाउनु अपरिहार्य छ । सहकारीमा उत्तराधिकारी योजना बनाउनु भनेको कसैलाई पदबाट हटाउनु नभइ यस्तो योजना मार्फत संस्थाको भविष्य सुरक्षित गर्नु हो । दिगो सहकारीका लागि आजैका मितिदेखि "अनुभव र उत्साहको संगम" हुने गरी नेतृत्व हस्तान्तरणको मार्गचित्र कोर्नु नै सहकारी अभियानको वास्तविक सफलता हुनेछ ।