2016년 다보스(Davos) 세계경제포럼의 체계적 지도력에 관한 논의 내용과 시사점*

임 송 수
(고려대학교 식품자원경제학과 교수)

1. 서론

2016년 1월 20-23일, 스위스 다보스(Davos-Klosters)에서 세계경제포럼(World Economic Forum, WEF 또는 다보스포럼) 연차회의가 열렸다. 해마다 연초에 개최되는 세계경제포럼은 인류가 당면한 다양한 문제들을 밝히고, 앞으로 나아갈 방향과 해결책에 관해 논의하고 전망한다.[1] 이러한 논의에는 정부와 국제기구뿐 아니라 민간기업 및 시민사회가 적극 참여하고 있으며, 현장의 논의결과뿐만 아니라 관련된 견해나 정보들을 지속적으로 웹사이트에 게시하고 있다.[2]

세계가 다보스포럼에 주목하는 것은 단순히 유수한 정치 지도자들이나 기업인들이 참여하기 때문이라기보다 혁신과 새로운 의제들이 제시되고 논의되는 데 있다. 농업도 예외는 아니다. 식량안보, 지속가능한 개발, 기후변화, 빈곤 등 이른바 농업 문제를 해결하기 새로운 비전이 제시되었으며, 이를 실현하기 위한 혁신과 전략이 강구되고 있다.

본고에서는 2016년 세계경제포럼이 제시한 농업관련 의제 가운데 체계적 지도력(system leadership)에 관한 보고서 내용을 요약 및 소개하고 그 시사점을 제시하고자 한다.

* (songsooc@gmail.com).
1) (https://goo.gl/6rd72W).
2) (https://www.weforum.org/).

2. 세계경제포럼의 농업 의제

세계경제포럼은 민관이 협동하여 세계의 상황을 개선하는데 이바지하는 국제적인 조직이다. 이에 따라 세계가 직면하고 있는 중요한 과제들에 관해 정확하고 믿을 수 있는 정보와 논의 공간을 제공하는 것을 목표로 한다. 세계경제포럼이 추진하고 있는 주요 프로젝트들을 소개하면 다음과 같다.

- 경제성장과 사회의 포용력(economic growth and social inclusion)
- 고용과 기술 및 인적자본(employment, skills and human capital)
- 환경과 자원안보(environment and resource security)
- 식량안보와 농업(food security and agriculture)
- 건강의 미래(future of health)
- 세계 금융체제의 미래(future of the global financial system)
- 인터넷의 미래(future of the internet)
- 양성 평등(gender parity)
- 세계 안보(international security)
- 국제무역과 투자(international trade and investment)
- 장기투자와 하부구조 및 개발(long-term investing, infrastructure and development)
- 디지털 소통의 미래 형성(shaping the future of digital communications)
- 남 코카서스와 중앙아시아에 관한 시나리오(scenarios for the South Caucasus and Central Asia)
- 천연자원의 미래 가용성(the future availability of natural resources)
- 우크라이나의 새로운 경제비전(new economic vision for Ukraine)
- 글로벌 중국기업의 혁신(Chinese globalizers innovation)
- 우크라이나를 위한 시나리오(scenarios for Ukraine)
- 2020년에 대비한 전자 하부구조(DIA 2020+)
- 사물인터넷: 산업 인터넷 혁명(internet of things: industrial internet revolution)
- 무역 촉진(enabling trade: implementation of trade facilitation measures)
- 공급망의 저 너머(beyond supply chains)
- 자료에 기초한 개발(data-driven development)
- 교육을 위한 새로운 비전(new vision for education)

- 유럽 공동의 혁신(Europe collaborative innovation)
- 원유채굴 서비스 조치(oilfield services initiative)
- 사이버 범죄(cybercrime)
- 모두를 위한 인터넷(internet for all)
- 인터넷 상에서 관리(governance on the internet)
- 내일 그 이후(beyond tomorrow)
- 석유와 가스의 미래(future of oil & gas)
- 개인정보에 관한 재고(rethinking personal data)
- 일본에 관한 비전(vision tomorrow: Japan)
- 밀접히 연결된 세계(hyperconnected world)
- 광업과 금속물질에 관한 새로운 비전(new vision for mining & metals)
- 몽고에 관한 시나리오(scenarios for Mongolia)
- 미래 소비자들의 참여(engaging tomorrow's consumer)
- 세계의 전략적 하부구조 정책(Global Strategic Infrastructure Initiative, GSII)
- 리더십과 신뢰 및 성과 공식(the leadership, trust and performance equation)
- 연계된 세상(connected world)
- 대체투자 2020(Alternative Investment 2020)
- 디지털 매체의 규범과 가치(norms and values in digital media)
- 브라질의 글로벌 기업(Brazilian globalizers)
- 기관투자자들에 의한 직접 투자(direct investing by institutional investors)
- 기업의 새로운 모형(new models in entrepreneurship)
- 사이버 복원을 위한 연대(partnering for cyber resilience)
- 세계정보기술 보고서(the Global Information Technology Report)
- 부패대응 연대 및 하부구조와 도시개발(Partering Against Corruption Initiative, PACI; Infrastructure and Urban Development, IU)
- 화학물질과 재료에 있어 협력적 혁신의 미래 구축(shaping the future of collaborative innovation in chemicals and materials)
- 스스로 운전하는 자동차의 미래 형성(shaping the future of self-driving vehicles)
- 도시개발과 서비스의 미래 형성(shaping the future of urban development & services)
- 부동산 자산의 역동적 가격의 미래 형성(shaping the future of real estate asset pricing dynamics)

이와 같은 프로젝트에 관해 파트너로 참여하는 기관들(민간기업, 중앙은행, 대학, 법률사무소 등)이 있으며 관련 논의와 연구를 진행하고 정보를 공유 및 갱신하고 있다.[3] 농업과 직접 관련된 의제는 "식량안보와 농업"이며, 이 밖에도 천연자원, 에너지, 환경, 개발, 무역, 국가수준의 전략 등도 해당된다. 특히, "식량안보와 농업" 프로젝트에는 "아프리카 성장계획(Grow Africa Initiative)"[4]과 "농업을 위한 새로운 비전계획(New Vision for Agriculture Initiative, NVA)"[5]이 포함되어 있다.[6]

농업 의제와 관련해 세계경제포럼 웹사이트에 게재된 2016년 보고서 가운데 체계적 지도력에 관한 내용을 정리하였다.

3. 체계적 지도력과 농업 비전

3.1. 배경

Nelson and Jenkins(2016)은 세계경제포럼에 의한 농업계획을 위한 새로운 비전을 실현시키려면, 이른바 체계 지도력에서 교훈을 얻을 수 있다고 밝히고 있다. 곧 식량안보, 기후변화, 일자리 창출, 양성평등 등과 같은 세계의 도전과제들에 대응하려면 특별한 형태의 지도력, 체계적 지도력이 필요하다. 위와 같은 도전과제들은 다양하지만 서로 연계되어 있으면서 서로 의존적인 이해당사자들의 행위와 상호작용에 바탕을 두고 있어 복잡하고 체계적인 특징을 지닌다.

이에 따라 기존의 위로부터의, 미리 계획된, 직선 형태의, 특정 상황에만 적용되는 해결책은 작동하지 않게 된다. 대신에 이해당사자들은 세계, 국가, 지역 수준에서 운영하는 그들의 방식을 변화시켜야 하며, 새로운 기술, 상품, 서비스, 비즈니스 모형, 공공서비스의 전달모형, 정책 및 규범의 혁신, 자발적인 기준, 문화 규범과 행위 등을 개발해야 한다. 체계적 지도력은 이러한 과정들을 가속화하기 위한 다양한 이해당사자들의 노력을 조정하고, 더욱 지속 가능하고 포용적인 비즈니스의 성장과 인간 개발에 다가갈 수 있도록 도울 수 있다.

3) 반면에, 파트너가 제시되지 않은 프로젝트들도 많음.
4) (https://www.growafrica.com/).
5) (http://goo.gl/4nuKW0).
6) 세계경제포럼의 배경과 농업관련 논의 배경에 대해서는 임송수(2015)를 참조하기 바람.

3.2. 기능

체계적 지도력의 기본 기능은 집합적인 지도력을 촉진하는 데 있다. 곧 문제를 지닌 개인이 이를 개선하기 위해 집합적으로 배울 수 있는 상태로 전환하는 것을 뜻한다. 이는 개인, 조직, 상호적인 수준 등 3개 측면에서 나타나야 한다.

① 개인 수준에서 체계적 지도력(individual system leadership)

- 소속한 조직에서 지도자의 역할을 수행하면서 자신의 이익뿐 아니라 조직 전체의 이익을 추구한다.
- 그 신념과 행위가 체제변화의 핵심인 사람들과 함께 일하면서 영향을 미친다.
- 조직 안에서 변화를 주도하며, 새로운 운영방식과 다른 사람들과 일하는 방식을 개발하는데 기여한다.
- 상호적인 지도력 구조를 위해 지원한다.
- 더 큰 체제를 보면서 대화를 이끌어내고 반영하며, 문제해결로부터 미래를 공동으로 창출하는 쪽으로 초점을 전환시킨다.
- 자각의식, 개방, 호기심, 감성 및 모호함을 통해 위안을 받으려는 것과 같은 개인적 특성을 지니고 있다.
- 소속한 조직과 사람들이 체계 전체를 위해 새로운 자원에 투자하고 새로운 위험을 감내하며 우선순위에 따라 행동하도록 주도한다.

② 조직 수준에서 체계적 지도력(institutional system leadership)

- 조직이 자신의 이익에 부합할 뿐만 아니라 체계 전체의 건강함에 기여하도록 한다.
- 체계 전체를 강화하기 위한 3가지 방법:
  (i) 일방적인 노력을 통해 새로운 상품, 기술 비즈니스 또는 공공서비스 전달 모형, 정책 및 규제 등의 개발에서 혁신과 영향력 발휘
  (ii) 프로젝트에 기초한 파트너십을 통해 스스로 하기에 불가능하거나 효율적이지 않았던 혁신을 개발하고 촉진하는데 자원과 다른 사람들을 동원
  (iii) 폭 넓은 네트워크를 통해 다른 조직들과 연계하며 자기 조직의 목소리를 확장시키고, 기초 연구, 하부구조 공유, 상호 작용하는 지도력을 위한 새로운 조직의 창출 등과 같은 공동의 필요를 충족시키기 위한 연대를 촉진하고 조정

- 이러한 전략을 위해서는 내부 조직의 변화와 능력형성이 필요하다.
- 연구와 개발, 전략, 프로젝트 개발, 운영, 금융 및 예산, 인적자원, 성과관리 등과 같은 핵심 기능과 과정이 중대한 역할을 하며 체제 변화를 위해 조정되어야 한다.

③ 상호작용 수준에서 체계적 지도력(interactive system leadership)

- 체제 전반에 걸쳐 개인과 조직의 노력을 동원시키고, 지원하며 조정하는 조직의 특별한 형태를 말한다.
- 핵심조직(backbone organization), 다자 이해당사자의 계획(multi-stakeholder initiative), 부문 간 연대(cross-sector coalition) 또는 파트너십 플랫폼(partnership platform) 등으로 불린다.
- 핵심조직의 역할은 다음과 같다:
  (i) 관련 이해당사자의 확인 및 그들의 참여에 필요한 가치 제의(proposition)
  (ii) 이해당사자들을 모아 영감과 에너지를 창출하고 그들의 관점에 도전하며, 상호 이해와 존중 및 신뢰를 창출하고 공통의 언어를 개발
  (iii) 이해당사자들이 연대할 수 있는 기회 발굴 및 촉진
  (iv) 연구와 시범 사업 등 혁신과 연대에 필요한 금융 및 기타 자원의 확보
  (v) 정기적인 대화, 공식 협의, 의견전달 체제, 서로 합의된 진행사항 지표의 도출 지원, 계측과 보고를 위한 압박 등을 통해 이해당사자들이 서로 책임을 질 수 있도록 유지
  (vi) 이해당사자들의 접근방식과 교훈에 관해 문서화와 관련 정보 제공을 통해 서로 배울 수 있도록 하고, 동료 간 학습과 현장 방문을 촉진
- 핵심조직은 중립적인 지위아래 촉진하는 역할을 하되 책임감을 지녀야 하며, 비전을 심어주는 지도력과 추진력을 행사하여야 한다.
- 핵심조직은 10년 이상의 체계적인 노력을 추진할 용의가 있어야 한다.
- 핵심조직은 기존의 개인 또는 조직에 있어 상대적으로 새로운 개념이지만, 적절한 예산아래 추진할 수 있으며 높은 투자효과를 가져올 수 있다.

3.3. NVA아래 체계적 지도력

농업을 위한 새로운 비전(NVA)은 2010년 1월에 다보스에서 공식 출범하였다. NVA는 식량안보, 환경 지속성, 경제 기회 등 세 축을 기반으로 새로운 아이디어와 혁신을

추구한다. 2011년에 아프리카연맹(African Union), 아프리카개발을 위한 새로운 파트너십(New Partnership for Africa's Development, NEPAD), 다보스 포럼의 세계의제위원회(Global Agenda Council on Nutrition and Food Security)가 공동으로 "아프리카 성장(Grow Africa)"을 출범시킴으로써 농업부문의 국내 투자를 확대하고 연대를 촉진시키고 있다. 오늘날 아프리카 성장에는 총 12개국이 참여하고 있다.

2015년에는 베트남, 인도네시아, 미얀마 등 남동아시아 국가들이 NVA 플랫폼을 형성하고 ASEAN 사무국과 연대해, 이른바 "아시아 성장(Grow Asia)"을 태동시켰다. 아시아 성장은 싱가포르에 사무국을 두고 있다. 이에 따라 포럼과 아프리카 성장 및 아시아 성장은 총 19개국에서 국가 및 지역수준의 계획을 지원하고 연대를 구축하게 되었다.

또한 이 계획에는 모두 500개 이상의 다른 조직들이 동참하고 있다. 기부하는 기업, 개발금융 기관, 시민사회 조직 등은 농민단체들과 함께 특정 농산물에 대해 더욱 지속가능하며 포용적인 가치사슬을 창출할 수 있도록 일하고 있다. 무역업체와 식품 회사들은 금융기관들과 더불어 농업인의 필요사항을 공유함으로써 적절한 신용과 보험 상품을 개발하고 있다. 정부는 정책을 조정하고 규정을 정비함으로써 규모화 촉진에 이바지하고 있으며, 연구기관과 컨설팅 그룹은 각 프로젝트 수준의 영향을 평가하고 있다.

NVA 네트워크는 각 국의 자주적 행동을 최대한 보장하면서 다음과 같은 중점 원칙을 표방하고 있다.

① 국가 목표에 부응하도록 지역적으로 소유하고 조정하도록 한다.
② 초기부터 개방되고 포용적인 참여를 통해 많은 이해당사자들을 인정한다.
③ 민간부문이 프로젝트를 주도하도록 함으로써 실질적인 비즈니스 사례에 기초하고 시장 중심으로 추진한다.
④ 농업체제아래 모든 가치사슬과 부문을 총괄함으로써 종합적으로 접근한다.
⑤ 국제 네트워크를 통해 연대와 지원이 공급될 수 있도록 한다.

지금까지 NVA 네트워크 아래 총 105억 달러(약 12조 7,000억 원)가 기약되었고, 이 가운데 19억 달러(약 2조 2,900억 원)가 90개 이상의 가치사슬 관련 프로젝트에 투자되었다. 이로써 960만 명의 소규모 농업인들이 혜택을 보았는데, 그 가운데 "아프리카 성장"에 속한 농업인 수가 860만 명으로 대부분을 차지한다. 프로젝트 참여 농가들은 12-75%의 단수 증가와 10-75%의 소득 증대를 거두었다. 아시아와 멕시코에서는 앞선 기술과 환경 친화 방식이 45만 ha에 적용되었다.

NVA의 성공은 NVA 네트워크 아래 모든 개인과 조직 및 상호작용 구조의 지속적인 지도력에 달려 있다. 이를 요약하면 다음과 같다.

① 개인 수준에서 체계적 지도력

- 약 1,400명 이상의 지도자들이 NVA 네트워크에 참여하여 각 조직 안에서 혁신과 행동을 주도하고 있다.
- NVA 진행과 관련하여 개인 지도자의 주요 형태는 다음과 같다.
  - (i) 임원 수준의 지도자:
    세계 및 국가 수준에서 공유된 비전을 함께 창출하고 인센티브를 설정하여 프로젝트가 이행될 수 있는 환경을 조성하고, 흐름이 지속될 수 있도록 수요를 관리
  - (ii) 운영 책임자:
    경제, 사회, 환경 목표들을 관리함으로써 이행을 위한 우선순위를 공동으로 찾고, 특정 농산물과 가치사슬과 관련된 새로운 공공정책, 기술, 자금조달 체제, 비즈니스 모형, 관리체제 등을 개발 및 이행
  - (iii) 기술 전문가와 지적 지도자:
    과학과 농업, 전략과 개발의 효과 등에 관해 전문지식을 제공하고 교훈과 의제를 설계하고 공유하며, 자료에 근거하여 NVA 개념을 촉진
- 이밖에도 개별 지도자들은 작업그룹, 자문조직, 관리기구 등 상호작용 구조를 형성하여 일하거나 NVA 사무국 아래에서 활동하고 있다.

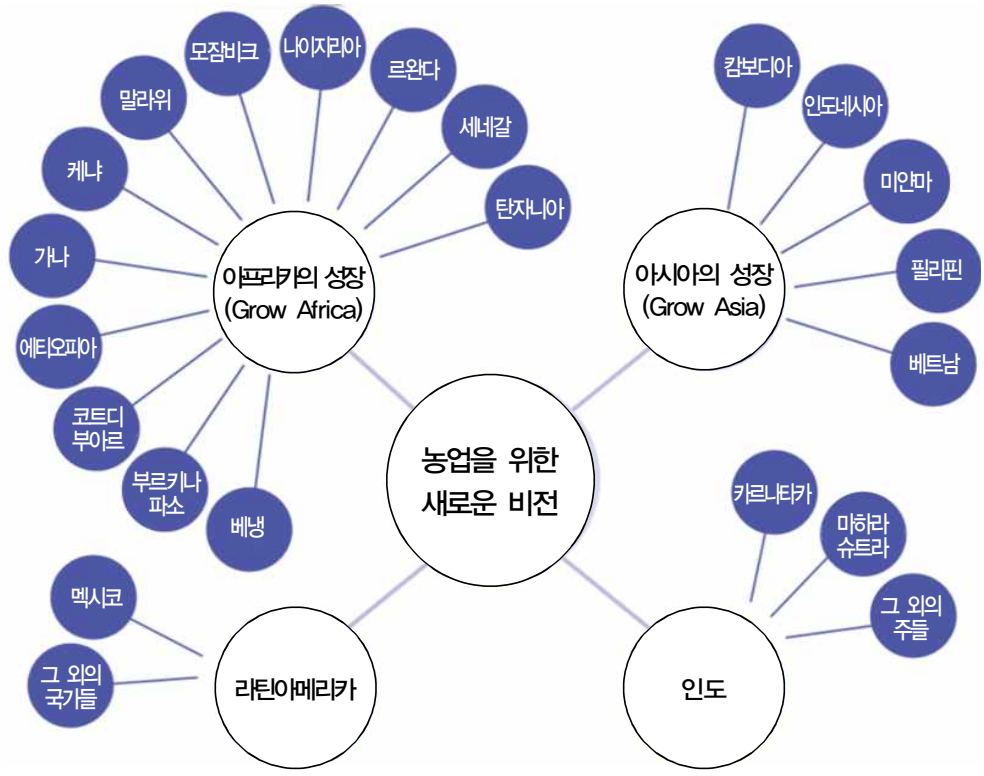
② 조직 수준에서 체계적 지도력

- NVA 네트워크 아래에서 약 500개 이상의 조직들이 그들이 속한 체제와, 공존하고 있는 이해당사자들에 대한 이해를 넓히기 위해 일하고 있다.
- 이들은 서로 소통하면서 금융 또는 현물 자원을 세계와 지역 또는 국가 수준에 기부하고 있으며, 특정 가치사슬 프로젝트에 대한 투자를 비롯해 자체 및 다른 조직과 연대하여 활동하고 있다.
- 외부 조직과 연대하기 위해 많은 조직들이 변화하고 있는데, 예를 들면, 정부기관의 경우 비즈니스와 비정부 단체와 공동 작업을 강화하고 있다.

③ 상호작용 수준에서 체계적 지도력:

- 세계경제포럼의 NVA 팀과 두 개의 지역사무국(Grow Africa, Grow Asia) 이외에도 국가 및 지방수준에서 연대가 이뤄지고 있다.
- 이러한 연대는 행동과 투자의 원동력으로서 농업을 전환시키고 있다.
- 다자 이해관계자의 구조아래 이들은 특정 지역과 가치사슬에서 개인과 조직 지도자들의 노력을 동원시키고 정돈하며 조정하고 강화하는 역할을 감당하고 있으며, 국가의 농업목표와 전략에 시장 중심의 접근방식을 접목시키는데 기여하고 있다.
- NVA 네트워크에 참여하고 있는 19개 국가 모두가 상호작용적인 구조를 갖추고 있는 것은 아니나, 특히 일부는 파트너십 플랫폼이나 더 큰 지역 플랫폼과 연계하는 구조를 형성하는 중이다<그림 1 참조>.

그림 1 체계적 지도자들의 NVA 네트워크 현황



자료: Nelson and Jenkins(2016).

3.4. NVA로부터 얻은 체계적 지도력에 관한 교훈

농업 전환과 같은 복잡한 문제를 다루는 데에는 체계적 지도력이 중요하다. 이러한 지도력은 국가 및 국제수준에서 필요하지만, 특히 국내수준에서 이러한 노력이 지속되어야 하며 시간이 지나면서 확장되어야 한다.

체계적 지도자는 3가지 주요 역할을 수행해야 하는데, 이를 정리하면 <표 1>과 같다. 이를 기초로 역할의 세부 요소들에서 얻을 수 있는 교훈과 사례를 정리한다.

표 1 체계적 지도자의 3가지 주요 역할

분류	역할	세부 내용
1	변화를 위해 공유하는 비전의 개발	• 체제의 이해 • 주요 이행당사자들을 찾아내고 관계 형성 • 공동 창출의 촉진
2	혁신과 행동 전파에 대한 능력 향상	• 조직 안팎에서 인센티브의 조정 • 개인 및 조직 역량의 강화 • 금융자원의 동원
3	진행 과정에서 상호 책무의 능력 부여	• 명확한 협의 및 의견수렴 체제의 개발 • 서로 합의된 지표에 관해 측정 및 보고 • 신뢰할 수 있는 관리구조의 구축

자료: Nelson and Jenkins(2016).

1-① 체제의 이해

- 복잡하고 체제에 관한 도전과제들을 다루기 위해서는 가장 먼저 이러한 것들을 창출한 체제에 대해 이해해야 한다.
- 체제의 상황을 그려내고 문제들을 밝혀 명확하게 하려면 연구와 분석을 시행해야 한다.
- 자기 자신의 경험을 반영하고, 체제 안의 다른 주요 이해당사자들의 관점을 이해하기 위해서는 시간에 투자해야 한다.
- 탄자니아의 남부 농업성장 회랑지역(Southern Agricultural Growth Corridor, SAGCOT)[7]
  - 이 지역은 이탈리아 국가면적에 해당하는 크기로, 탄자니아의 6대 농업생산지역 중 5곳이 포함되어 있다.
  - 탄자니아 정부와 외국 및 국제개발 관련 기구의 자금 지원 아래 지역의 기후,

7) (www.sagcot.com/).

토양, 수자원, 기존의 농업활동 등에 관한 문서화 작업과, 재배 가능한 주요 작물을 밝히는 작업이 추진되었다.

- 이 지역은 그 특성에 따라 6개 그룹으로 분류되었고, 각각의 그룹에 대해 잠재적인 프로젝트 수와 진행 속도, 하부구조 설치비용 등 블루프린트가 작성되었다.
- 탄자니아 정부 기구와 지역의 위원회들이 지역수준에서 이해당사자들과 협의 체제를 구축하였고, 유니레버(Unilever),[8] 야라(Yara, yara.com), 세계경제포럼(WEF)이 국제수준의 협의를 담당하였다.
- 연구와 모형작업 및 대화를 통해 필요한 것과 기회요인들을 명확하게 밝힘으로써 잠재적인 파트너들이 그들이 참여하는 사업에 대해 알도록 하는 게 중요하다.

1-② 이해당사자들의 확인과 참여

- 체제의 변화를 추진할 수 있도록 하는 관계 구축과 관리에 장기적인 관점에서 지속적으로 투자하는 게 필요하다.
  - 변화를 만드는 사람들에게 초점을 맞춰야 한다.
  - 성과가 반드시 필요한 국가 및 이행 수준에서 이해당사자를 자극하고 지원하는 데 초점을 맞춰야 한다.
- 필리핀의 지속 가능한 농업 파트너십(Philippines Partnership for Sustainable Agriculture, PPSA)의 사례[9]
  - 필리핀 농업부 장관의 주도아래 2015년 4월에 파트너십이 출범하였다.
  - 아시아 성장(Grow Asia)이 가치사슬과 주요 이해당사자에 대한 분석 연구를 위임하였다.
  - 5개 작물의 가치사슬에 있어 각 단계에 관련된 농민단체, 국내외 업체, 정부기관, 개발기관 및 시민사회단체 등의 이해당사자들을 밝혀내고, 이들의 이해와 기존 활동을 토대로 우선순위를 설정하였다.
  - 이러한 연구결과가 공유되자 기업사장들과 농민단체 간부 등이 연대 활동에 기여하려고 나섰는데, 이는 서로 참여하고 연대하는 필리핀의 문화적 규범에 힘입은 바 크다.

8) (www.sagcot.com/).
9) PPSA에 관한 자세한 사항은 다음 웹사이트를 참조하기 바람(http://goo.gl/V7acBx).

- 2016년 1월 현재 장관 주도아래 작업반 회원들이 계획을 개발하고 있다.

1-③ 공동 창출의 촉진

- 공유된 비전의 공동 창출을 촉진하는 일은 주요 이해당사자로 하여금 과제의 성취에 필요한 행동을 하도록 보장하는 데 기여한다.
  - 이해당사자들이 정기적으로 모이도록 한다.
  - 전문분야의 다양성을 인정해야 한다.
  - 미래에 대한 새로운 아이디어에 다양하게 기여할 수 있는 과정을 만들어야 한다.
- 고위급 수준에서 회의
  - NVA가 대통령, 장관, 기업총수, 농민단체장, 연구기관장, 시민사회그룹의 지도자 등이 참여하는 다보스 포럼과 지역 회의를 강화하고 있다.
  - 이를 통해 비전을 공유하고 우선순위와 새로운 목표를 설정하고 있다.
- 특정 프로젝트아래 공동 해결책 모색을 위한 작업자 포럼
  - 전략적 비전과 의제설정 및 필요한 자원의 동원과 이행을 주도한다.
  - 아시아 성장(Grow Asia)은 이해당사자 그룹에서 300명가량이 참여하는 연간 투자포럼을 개최하여 진행사항을 평가하고 해결책을 찾고 있다.
  - 멕시코에서는 20개의 지역 및 다국적 기업이 정부와 농민단체 등의 이해당사자들과 함께 커피/카카오, 과일과 채소, 유지종자, 곡물 등 4대 작물에 초점을 맞춰 가치사슬 작업반을 만들어 활동하고 있다.

2-① 조직 안팎에서 인센티브의 조정

- 복잡하고 체제적인 도전과제를 해결하려면 많은 이해당사자들이 나름대로 행동하면서도 상호 작용하는 게 필요하다.
  - 의욕적인 전략 목표들을 조직 안에서 확고한 성과체계와 목표에 연동시켜야 한다.
  - 외부적으로 위험과 이익을 정돈하기 위해서는 파트너십을 형성해야 한다.
- 인도 마하라슈트라(Maharashtra) 주의 사례
  - 통합 농업개발을 위한 민관파트너십(Public-Private Partnership for Integrated Agriculture Development, PPPIAD)는 정부 및 농기업 자금으로 지원되는 가치

사슬 프로젝트의 성과를 개선하기 위해 만들어졌다.[10)]

- 기업으로 하여금 더 많은 농업인과 일하도록 함으로써 농업인들이 보조와 서비스에 더 쉽게 접근할 수 있도록 하는 게 목표이다.
- 2011년 이래 33개의 가치사슬 프로젝트가 수행되었고, 정부와 농기업 및 농업인이 거의 같은 수준으로 비용을 감당하고 있다.
- 옥수수의 경우 주 정부와 3개 농기업이 3개 지역의 기후에 적합한 종자와 자문서비스를 제공함으로써 85-200%의 생산성 증대를 이뤄냈다.

• 베트남의 사례
  - 베트남에는 약 40만 커피 생산농가가 존재하는데, 커피를 대상으로 지속 가능한 농업 파트너십이 형성되었다.[11)]
  - 야라(Yara), 네슬레(Nestle), 신젠타(Syngenta) 등이 주도하는 가운데 여러 기업들이 정부와 시민사회단체들과 함께 오래된 커피나무들을 대체하고 지도 및 금융서비스를 제공하는 프로젝트를 시행하였다.
  - 이를 통해 2014/15년까지 단수가 21%, 농가 순소득이 14% 늘었고, 탄소 배출량은 63%, 물 사용량은 30% 감소하였다.
  - 이러한 성과에 힘입어 베트남의 농업 농촌 개발부(Ministry of Agriculture and Rural Development)는 이를 제도화하면서, 이른바 베트남 커피통합위원회(Vietnam Coffee Coordinating Board, VCCB)를 설치하여 정부 정책과 프로그램을 조정하는데 기여하도록 하고 있다.[12)]

2-② 개인과 조직 역량의 강화

• 일단 이해당사자들이 행동하고 상호 작용할 수 있는 인센티브를 가지게 되었다면, 역량이 필요하다.
  - 이해당사자들의 조직 안에서 투자가 필요하다.
  - 체제 간의 지식 교류와 학습을 촉진시켜야 한다.

• 지도자 변화네트워크(Transformation Leaders Network, TLN) 사례
  - NVA 팀은 네덜란드 정부의 지원으로 2013년에 TLN을 창립하여, 30여개국에

10) PPPIAD에 관한 자세한 사항은 다음 웹사이트를 참조하기 바람(http://goo.gl/xnkhcq).
11) 베트남은 로부스타(Robusta) 커피의 최대 수출국임(USDA 2016). 세계 커피시장의 2/3는 아라비카(Arabica)가, 나머지 1/3은 로부스타가 차지하고 있음.
12) VCCB에 관한 자세한 내용은 다음 웹사이트 참조 바람(http://goo.gl/tMck0N).

서 체계적 지도자로 활동하고 있는 150명을 연계시켰다.

- 연차회의를 개최하여 개인들을 작업반에 참여시키고 서로 자문하고 멘토링 할 수 있도록 하였다.
- 2015년에는 TLN 회원들로부터 얻은 교훈들을 툴킷(toolkit) 형태로 만들었는데, 이것이 세계경제포럼의 NVA 국가 파트너십 가이드책(Country Partnership Guide)이다(WEF 2016).

2-③ 금융자원의 동원

- 혁신과 행동에는 시간, 기술, 물질, 장비가 소요되며, 이것들을 공급할 수 있는 자금이 필요하다.
  - 이해당사자들을 모아 필요한 자금과 그 기회요인을 밝혀야 한다.
  - 혼합된 자금조달 체계를 개발하고 사용해야 한다.
- 아프리카 성장(Grow Africa)의 사례
  - 2015년 현재 약 200개의 기업(이 가운데 아프리카가 소유한 기업 비중이 70% 차지)들은 총 102억 달러(약 12조 3,000억 원)를 농업전환 목표에 투자하겠다고 하는 300개 이상의 약정서(letter of intent)를 체결한 상태이다.
  - 아프리카 성장 금융작업반은 (i) 세계식량계획(World Food Program)[13]과 라보은행(Rabobank)[14]과 더불어 "지연된 조달(patient procurement)" 플랫폼과, (ii) 외국 기관과 함께 "아프리카 영농기업 융자(Lending for African Farming Compan, LAFCo)[15]"를 개발하였다.[16]
  - (i)은 다수의 구매처로부터 수요를 통합하고, 농업인들이게 중기 계약을 하도록 함으로써 이를 자금 확보에 필요한 담보로 사용할 수 있도록 한 것으로, 2016년에 탄자니아, 르완다, 잠비아에서 약 7만 농가가 생산한 7만 5,000톤의 옥수수에 대해 시범적으로 적용될 예정이다.
  - (ii)은 공공 및 민간자본을 가동하여 운전자본이 필요한 농기업에 탄력적인 융자상품을 공급하는 것으로, 이를 통해 소규모 농가로 하여금 시장접근을 증대할 수 있도록 함으로써 농가의 생산성과 소득 향상을 추구한다.

13) (www.wfp.org).
14) (www.rabobank.com).
15) (www.lendingforafricanfarming.com).
16) LAFCo은 목적은 아프리카 농업부문의 성장을 촉진하고, 궁극적으로 이 지역의 소규모 농가를 지원하는 것임.

3-① 명확한 협의 및 의견수렴 체제의 개발

- 명확한 협의 및 의견수렴 체제는 조직과 파트너십 및 폭 넓은 네트워크로 하여금 가장 중요한 일들을 밝혀내고, 이에 책임 있게 행동할 수 있도록 만든다.
  - 대표적인 의견을 어떻게 수집할 것인가에 관해 포용적이고 실질적이어야 한다.
  - 불만 제기 체제를 만들고 이에 접근할 수 있도록 보장해야 한다.
- 아시아 성장(Grow Asia) 사무국의 사례
  - 이해당사자들의 참여와 책무를 도출하기 위해 설정된 틀에는 4가지 요소가 포함되어 있다.
  - (i) 복수의 이해당사자에 의한 관리: 다수의 이해당사자 운영위원회(Steering Committee)가 전략과 관리 감독을, 비즈니스위원회(Business Council)와 시민사회위원회(Civil Society Council)가 중요한 이해당사자 그룹의 견해를, 농가자문위원회(Farmer Advisory Council)가 농업인의 의견을 각각 제공하도록 한다.
  - (ii) 프로젝트 디자인 점검사항: 사회 및 환경에 관련된 사항을 프로젝트에 반영하도록 하고, 농업인의 참여, 여성의 경제적 권한, 건강하고 안전한 영농방식, 공평한 농지권, 효율적인 물 사용, 온실가스 감축, 토양의 질 개선 등의 목표에 대해 디자인한다.
  - (iii) 관리와 평가의 틀: 공통의 지표를 개발하여 프로젝트와 국가 수준의 결과와 영향에 대해 특정하고 보고하도록 한다.
  - (iv) 불평해결 정책: 예방 차원에서 추진하는 조치로, 불평이나 우려사항이 제기될 경우 직접 관련된 이해당사자들이 단계별 접근을 통해 해결하도록 한다.

3-② 상호 합의된 지표의 측정과 보고

- 결과에 대한 측정은 이해당사자가 진행한 증거와 이룬 성과를 창출하는 것이다.
  - 소수의 공통 지표에 합의해야 한다.
  - 영향에 대한 평가에 함께 투자해야 한다.
- 농업전환(agricultural transformation) 사업의 진척에 관한 계측 사례
  - 인도네시아 지속가능농업 파트너십(Partnership for Indonesia Sustainable Agriculture: PISAgro)는 10년 주기로 단수 20% 증대, 농가소득 20% 향상, 온실가스 20% 감축이란 목표를 설정하였다.[17]

17) PISAgro의 활동에 관한 자세한 사항은 다음 웹사이트를 참조 바람(http://www.pisagro.org).

- 아프리카 성장(Grow Africa)은 참여 기업의 투자액과 투자를 통해 지역사회에 공헌한 성과(창출한 일자리 수, 소규모 농가와 생산 계약과 서비스 실적 등)에 대한 연간 보고서를 작성하도록 하고 있다.

3-③ 신뢰할 수 있는 관리구조의 구축

- 믿을 수 있는 관리구조는 조직과 프로젝트에 기초한 파트너십 및 더 폭 넓은 공조를 통한 계획 등이 불신을 해소하고 효과적으로 기능하도록 돕는다.
  - 전문성과 영향력을 지닌 주요 이해당사자 그룹의 대표가 참여하도록 해야 한다.
  - 역할과 책임을 명확히 규정해야 한다.
- 이해당사자들을 조합해 지역 및 국가 수준의 공조 계획을 추진한 사례
  - 아시아 성장(Grow Asia)은 유한회사의 형태로 독립적인 사무국을 싱가포르에 설치하고, 그 운영위원회는 비즈니스, 시민사회, 농민단체, ASEAN 사무국, 회원국, 기부기관, WEF 등으로부터 총 9명의 회원으로 구성하였다.
  - 탄자니아의 SAGCOT 계획은 기부기관과 정부 및 이해당사자의 회비로 운영되는 독립된, 유한회사 형태의 사무국에 의해 진행되고 있으며, 그 운영위원회에는 농업부, 비즈니스, WEF, 전문가 등 총 7명이 참여하고 있다.
  - PISAgro는 비영리단체 형태의 독립된, 파트너의 회비로 운영되는 사무국이 관장하고 있으며, 그 이사회에는 7개 창립회사의 대표, 세계은행의 IFC(International Finance Corporation),[18] 지속가능한 무역계획(IDH-Sustainable Trade Initiative)[19]이 참여한다.

3.5. 체계적 지도력의 주류화

농업비전의 목표 달성을 위해서는 체계적 지도력의 보급과 주류화가 필요하다. 이를 위해서는 개인과 조직 및 국제수준에서 능력형성이 이뤄져야 한다.

① 개인수준에서 능력 형성

- 체계적 지도력에는 대학원 및 전문적 교육, 조직적인 고용, 지도력 개발, 성과평가, 성공적인 계획 등이 필요하다.

18) (http://goo.gl/pPElrH).
19) (www.idhsustainabletrade.com).

- 잠재적인 지도자들을 발굴하고 필요한 기술과 네트워크를 형성시키려면 훈련 및 교육기관뿐만 아니라 정부와 기업 및 시민사회단체의 역할이 중요하다.

② 조직수준에서 능력 형성

- 조직의 전략, 구조, 과정, 전달 모형 등을 개발하려면 더 큰 혁신과 실험이 필요하다.
- 새로운 투자전략, 새로운 성과관리 및 인센티브 구조가 뒷받침 되어야 하고, 의사결정에 장기적인 요소, 사회 및 환경적 위험과 기회 등을 효과적으로 반영해야 한다.

③ 국제수준에서 능력 형성

- 같은 체계 안에 속한 개인과 조직들이 더 소통하고 연대하며 협업하도록 돕는, 상호 작용하는 지도력이 갖춰졌을 때에야 더 큰 진척과 효과가 나타날 수 있다.
- 핵심조직, 다수의 이해당사자 계획, 부문 간 연대 또는 파트너십 등은 자금과 시간과 재능에 지속적으로 투자해야 한다.
- 디자인, 관리, 영향 계측 등에 관한 가장 바람직한 방식을 분석하고 문서화하며 보급하는 데 지원해야 한다.

4. 시사점과 결론

체계적 지도력은 우리에겐 조금 낯설고 생소한 개념이지만, 그 등장 배경을 살펴보면 쉽게 납득할 수 있다. 오늘날 세계가 직면한 농업문제는 복잡하고 다른 이슈들과 연계되어 있기 때문에 종합적이고 통합적인 방식으로 접근하고 관리할 수밖에 없다. 예를 들면, 인구증가와 경제성장에 따른 미래의 식량안보, 기후변화, 지속가능한 농업, 빈곤과 농업개발 등에 관한 해결책은 단순하지 않으며, 농업인과 단체, 정부와 민간, 개인과 조직, 국제기구와 시민사회단체 등 다수의 이해당사자들이 공동으로 대응해야 할 도전 과제들이다.

특히 농산물의 가치사슬 상에서 확인할 수 있는 공동의 목표들은 각 단계에서 일정한 역할을 감당하는 모든 이해당사자들 간의 더욱 밀접한 연대와 협력 및 소통을 통해 실현시킬 수 있다. 이러한 “체계적(system)”인 접근과 더불어 “지도력(leadership)”이 강조된 이유는 행동과 이행을 촉진시킬 수 있는 비전과 인센티브를 디자인하고 창출하며, 지속적인 투자와 성과 확산을 주도하는 지도자들의 역할이 중요하기 때문이다.

관련 프로젝트가 일회성 행사로 끝나지 않기 위해서는 장기적인 노력이 필요하며, 이는 조직의 수뇌부와 역량 있는 개인의 참여 및 뒷받침 없이는 불가능하다.

아프리카와 아시아 개도국에서 추진되고 있는 다수의 프로젝트들이 긍정적인 성과를 나타내고 있는 것으로 밝혀지고 있다. 이러한 체계적 지도력이 더욱 확산되어 세계가 직면한 도전과제들을 해결하는 데 이바지하려면 그 주류화가 필요하고, 이를 위해서는 역량 강화에 대한 지속적인 투자가 이뤄져야 할 것이다.

끝으로, 농산물의 가치사슬과 일맥상통하는, 농업의 6차 산업화를 강조하고 있는 한국의 관점에서 체계적 지도력에 관한 세계경제포럼의 논의와 그 프로젝트 진척은 참고할 수 있는 유용한 정보가 될 수 있을 것이다.

참고문헌

임송수. 2015. 세계개발보고서와 다보스포럼의 논의 동향. 『세계농업』 제175호, 국제기구동향. 한국농촌경제연구원. (http://goo.gl/FQCWu1)

Nelson, J. and B. Jenkins. 2016. Tackling Global Challenges: Lessons in System Leadership from the World Economic Forum's New Vision for Agriculture Initiative. World Economic Forum Publication. (http://goo.gl/lodhVw)

United States Department of Agriculture(USDA). 2015. Coffee: World Markets and Trade. December 2015. USDA. (https://goo.gl/gfQbPB)

World Economic Forum(WEF). 2016. Building Partnerships for Sustainable Agriculture and Food Security: A Guide to Country-Led Action. WEF. (http://goo.gl/fdWU6U)