

관점이 전투력이다:

왜 OODA 루프에서 Orientation이 모든 것을 결정하는가

□ 서론

- 존 보이드는 전투기 조종사 출신의 전략가였다. 그가 설계한 OODA 루프 — Observe(관찰), Orient(방향설정 및 판단), Decide(결정), Act(행동) — 는 오늘날 군사전략은 물론 경영, 스포츠, 교육 현장에 이르기까지 광범위하게 인용된다. 그러나 대부분의 사람들은 OODA 루프를 단순한 순환 프로세스로 이해한다. '빠르게 보고, 빠르게 판단하고, 빠르게 행동하라.' 빠를수록 유리하다는 식으로. 그러나 보이드는 그 해석을 단호하게 거부했을 것이다. 보이드가 평생에 걸쳐 강조한 것은 전혀 다른 지점이었다.



공군사관학교 생도대장 겸 부교장 /
오충원 준장(진)

□ OODA 루프의 진짜 심장은 Orientation이다.

- 보이드의 원본 다이어그램을 들여다보면, Orient는 단순히 네 단계 중 하나가 아니다. 그것은 Observe로 들어온 정보를 걸러내고 재구성하는 '필터'이자, 다음 관찰의 방향을 미리 설정하는 '렌즈'다. 보이드는 Orient를 이렇게 정의했다. 유전적 유산, 문화적 전통, 과거의 경험, 새로운 정보의 분석과 종합, 그리고 전방위적 피드백이 교차하는 곳. 즉, Orientation은 내가 세계를 어떻게 해석하는가를 결정하는 구조 그 자체다. 같은 전장을 보고도 누군가는 위협을 읽고, 누군가는 기회를 본다. 같은 보고서를 받아도 누군가는 상황을 재구성하고, 누군가는 내용만 전달한다. 그 차이는 정보의 양에서 오지 않는다. Orient의 깊이에서 온다. 전장은 인류 역사상 가장 극단적인 경쟁의 공간이다. 그리고 전장만큼 OODA 루프의 원리가 적나라하게 드러나는 곳도 없다. 현대전에서 정보의 양은 이미 한계에 달해 있다. 위성, 드론, 전자전 장비, 통신 감청이 쏟아내는 데이터는 어느 지휘관도 혼자서 소화할 수 없을 만큼 방대하다. 그런데도 전투에서는 여전히 누군가는 이기고 누군가는 진다. 1967년 1월, 베트남 하늘에서 벌어진 Operation Bolo는 Orient의 힘이 얼마나 결정적

인지를 보여주는 가장 완벽한 사례다. 당시 미 공군은 심각한 문제에 직면해 있었다. F-105 선더치프는 지상 폭격 임무 중 북베트남의 MiG-21에게 반복적으로 격추되고 있었다. 숫자도, 기술도, 훈련도 부족하지 않았다. 그러나 MiG-21은 유리한 순간에만 나타나 치고 빠졌고, F-105는 속수무책이었다. 제8전투비행단장 Robin Olds 대령은 그 패턴에서 적의 Orient를 읽어냈다. 북베트남 조종사들은 F-105의 비행 루트, 편대 형태, 무선 교신 패턴, 공중급유 절차까지 완벽하게 학습해 있었다. 그들은 F-105가 오는 것을 알고 있었고, F-105가 아닌 상황에서는 교전을 피했다. 그것이 적의 해석 틀이었다. Olds는 거기서 역발상을 꺼냈다. F-4 팬텀 편대를 F-105처럼 보이게 만들기로 한 것이다. 비행 루트, 고도, 편대 간격, 무선 교신 방식, 심지어 공중급유 절차까지 — F-105의 모든 행동 패턴을 그대로 모방했다. 적의 레이더와 지상 통제소는 평소와 같은 F-105 폭격 편대가 접근한다고 판단했다. MiG-21들은 자신들이 학습한 패턴 그대로 요격에 나섰다. 그러나 그들을 기다리고 있던 것은 공대지 폭탄을 장착한 F-105가 아니라 공대공 미사일로 무장한 F-4 팬텀이었다. 단 하루의 교전에서 미 공군은 MiG-21 7기를 격추했다. 미군의 손실은 없었다. 그것은 기술의 승리가 아니었다. 적의 Orient를 정확히 읽고, 그 Orient가 예측하지 못한 현실을 만들어낸 지휘관의 승리였다. Olds의 전략이 탁월했던 이유는 단순히 기만 작전을 썼기 때문이 아니다. 그는 적이 '무엇을 보았는가'가 아니라 '적이 그것을 어떻게 해석하는가'를 공략했다. 적의 Observe가 아닌 적의 Orient를 무너뜨린 것이다. 아무리 정확하게 관찰해도, 그 관찰을 해석하는 틀 자체가 틀려버리면 결정과 행동은 처음부터 잘못된 방향으로 달려간다. 2차 세계대전 독일 기갑부대의 전격전이 연합군을 압도한 것도 같은 원리였다. 더 많은 전차 때문이 아니었다. 독일군 지휘관들은 현장의 작은 신호를 전략적 기회로 재구성하는 속도가 달랐다. 연합군이 상황을 보고하는 동안, 독일군은 그 상황을 해석하고 이미 움직이고 있었다. 반대의 사례도 있다. 1950년 한국전쟁 초기, 유엔군은 중국군의 개입 징후를 여러 차례 포착했다. 정보는 있었다. 그러나 당시 지휘부의 Orient — 중국이 직접 개입하지는 않을 것이라는 기존의 해석 틀 — 가 그 신호들을 소음으로 분류했다. 결과는 참혹한 후퇴였다. 정보가 없어서 진 것이 아니었다. Orient가 굳어 있었기 때문에 졌다. 세 사례는 같은 진실을 가리킨다. 전장에서의 승패는 정보의 우열이 아니라, 현실을 해석하는 구조의 우열에서 결정된다. 적보다 더 많이 보는 것이 아니라, 적이 보지 못한 방식으로 해석하는 자가 이긴다.

□ 전장의 원리는 경쟁 시장에서도 동일하게 작동한다.

- 노키아는 스마트폰의 등장을 누구보다 먼저 관찰했다. 내부 보고서에는 이미 터치 기반 인터페이스의 가능성이 담겨 있었다고 알려져 있다. 그러나 노키아의 Orient — '우리는 하드웨어 제조 회사이며, 소비자는 배터리 수명을 중시한다'는 해석 틀 — 는 그 정보를 전략적 전환의 신호가 아닌 먼 미래의 가능성으로만 분류했다. 애

플은 같은 시장을 전혀 다른 Orient로 바라봤다. 아이폰은 전화기가 아니라 포켓 속의 컴퓨터였다. 아마존이 서점에서 출발해 클라우드 인프라 기업이 된 것, 넷플릭스가 DVD 배송 업체에서 콘텐츠 스튜디오로 진화한 것 — 이 모든 전환의 핵심은 더 많은 정보가 아니었다. 기존의 해석 틀을 깨고 현실을 새롭게 재구성하는 Orient의 갱신이었다. 치열한 생존 경쟁 속의 기업 대표에게 Orient의 단련이란 결국 이것이다. 지금 내가 시장을 보는 렌즈가 올바른 렌즈인가를 끊임없이 의심하고 갱신하는 것. 데이터를 더 많이 수집하는 것이 아니라, 그 데이터를 해석하는 나의 틀 자체를 진화시키는 것.

□ 스포츠: 0.1초의 차이는 반응 속도가 아니라 해석 속도다.

- 스포츠는 OODA 루프가 가장 압축적으로 드러나는 경쟁의 형태다. 농구 코트에서 스티브 내시는 신체 능력으로 압도적인 선수가 아니었다. 그러나 그는 패스를 보내기 전에 이미 3초 후의 공간을 보고 있었다고 동료들은 증언한다. 수비수 두 명 사이의 좁은 각도, 포워드의 발끝 방향, 센터의 무게중심 이동 — 이 모든 신호가 그의 Orient 안에서 즉각적으로 의미로 전환됐다. 그는 더 빠르게 관찰한 것 뿐만 아니라, 더 깊게 해석했다. 감독의 역할도 마찬가지다. 조제 무리뉴는 전술적 유연성으로 유명하다. 그는 경기 중 상대팀의 패턴에서 의도를 읽어내고, 하프타임 15분 안에 전술을 전면 재구성한다. 같은 전반 45분을 보고도 일반 관중은 스코어를 기억하고, 무리뉴는 상대 왼쪽 풀백의 오버래핑 타이밍과 수비 라인의 압박 강도 변화를 읽는다. 그것이 감독의 Orient다. 높은 수준의 선수와 그렇지 않은 선수의 차이는 놀랍게도 반응 속도보다 예측 정확도에서 더 크게 나타난다는 연구 결과들이 있다. 그들은 더 빠르게 보는 것 뿐만 아니라, 더 정교하게 해석한다. 훈련의 축적이 Orient를 단련시킨 결과다.

□ Orient는 타고나는 것이 아니라 단련되는 것이다.

- 여기서 중요한 질문이 생긴다. Orient는 바꿀 수 있는가. 보이드의 대답은 명확하다. Orient는 고정된 것이 아니다. 그것은 경험이 쌓이고, 피드백이 통합되고, 사고가 정교해질수록 진화한다. 그리고 반대로, 성찰 없이 반복만 하면 굳어버린다. Orient를 단련한다는 것은 구체적으로 무엇인가. 첫째, 자신의 해석이 틀릴 수 있다는 전제를 항상 유지하는 것이다. 기존의 틀에 안주하는 순간, Orient는 경직된다. 뛰어난 지휘관, 뛰어난 경영자, 뛰어난 선수들은 공통적으로 자신의 판단을 끊임없이 검증한다. 둘째, 다양한 분야의 경험과 지식을 자신의 판단 체계 안에 통합하는 것이다. 보이드 자신이 열역학, 수학, 철학, 역사를 가로질러 공부한 이유가 여기에 있다. 단일한 분야의 전문성은 Orient를 깊게 만들지만, 동시에 좁게 만들 수 있다. 다양한 맥락에서 온 시각들이 교차할 때, Orient는 비로소 유연해진다. 셋째, 접한 것을 그냥 흘려보내지 않는 것이다. 읽고 끝내는 것이 아니라, 읽은 것이 자신의 사

고 구조에 어떤 영향을 미쳤는지를 점검하는 것. 그 의식적인 반복이 Orient를 살아있는 능력으로 만든다. 결국, 세계를 어떻게 보는가가 모든 것을 결정한다. 보이드는 말년에 이런 말을 남겼다고 전해진다. "전쟁에서 이기는 것은 더 빠른 루프가 아니다. 적이 이해하지 못하는 방식으로 현실을 재구성하는 능력이다." 전장의 지휘관이든, 시장의 경영자든, 경기장의 선수와 감독이든 — 경쟁의 본질은 결국 같다. 같은 현실을 보면서, 남들이 보지 못한 것을 보는 자가 이긴다. 그리고 그 능력의 이름이 Orientation이다. Robin Olds는 하늘에서 적의 해석 틀을 무너뜨렸다. 스티브 잡스는 시장에서 기존의 해석 틀을 해체했다. 스티브 내시는 코트에서 남들이 보지 못한 공간을 먼저 읽었다. 그들이 활동한 무대는 달랐지만, 그들이 사용한 무기는 같았다. 정보는 이미 넘쳐난다. 데이터는 누구에게나 주어진다. 그러나 그것을 어떻게 해석하느냐는, 결코 자동으로 주어지지 않는다. '그것은 단련하는 자의 것이다.'

공군사관학교 생도대장
오충원

※ 본 이슈브리핑의 내용은 필자의 개인적인 견해이며, 공군사관학교나 연세대학교 항공우주전략연구원의 공식적인 의견이 아님을 밝힙니다.