

# 영화 '고지전'에 드러난 집단 분석

학번: 20200422

이름: 이수빈

'고지전'은 1953년 6.25 전쟁 중 휴전 협상이 계속해서 난항을 겪는 상황에서, 군사 분계선을 확보하기 위해 동부전선 최전방인 애록고지를 두고 양 측이 서로 점령과 탈환을 반복하며 발생하는 일들을 풀어낸 영화이다. 이러한 애록고지에서 주둔하며 치열하게 전쟁을 치르는 부대인 '악어부대'를 다양한 측면에서 분석해 보고자 한다. 본 보고서의 내용은 영화 줄거리의 시간 순서대로 구성되어 있으며, 악어부대의 형성과 해산에 대하여는 영화에 자세히 드러나 있지 않기 때문에 역동적 집단과정 중 격동기, 규범 형성기, 수행기에 초점을 두어 살펴볼 예정이다.

## 목차

1. 집단의 배경정보
2. 격동기
3. 규범 형성기
4. 수행기
5. 해당 집단에 대한 고찰과 감상

### 1. 집단의 배경정보

애록고지에서 전사한 중대장의 시신에서 아군의 총알을 발견한 사건을 계기로 적과의 내통을 의심하게 된 상부에서는 육군 특무부대원인 은표에게 애록고지로 가 악어부대를 감시하라는 임무를 부여한다. 여기서 애록고지로 향한 은표의 시점을 통해 악어부대라는 집단의 배경정보를 얻을 것이며, 은표와 악어대원들에 대해 사회적 동일시 정도를 비교해보려 한다.

전쟁이라는 특수 상황으로 인해 민간인이었던 사람들에게 군인이라는 새로운 사회적 역할이 부여된 상황에서, 은표와 악어대원들은 사회적 동일시 정도의 차이를 보인다. 여기서 사회적 동일시란, 개인과 조직의 합일성과 공동 운명 지각을 뜻하며, 동일시 정도가 높은 구성원은 집단이나

조직에의 소속감이 매우 강하여 집단이나 조직의 성패가 곧 자신의 성패라고 느낀다(Mael and Ashforth, 1992). 악어대원들은 자본주의를 지지하고 사회주의를 배척하려는 남한이라는 집단의 사상에 자신을 동일시하는 경향이 비교적 낮다. 춤다는 이유로 북한군의 옷을 덧입거나, 적군인지 아군인지 알 수 없는 아이들에게 숙식을 제공하고, 심지어 점령과 탈환의 과정에서 애록고지에 서로 번갈아 주둔하게 되면서 적군과 편지나 선물을 주고받기도 한다. 적의 침공이 발생하면 적군을 사살하는 군인으로서의 직무에는 열심히 임하지만, 남한 군대라는 집단의 사상을 각 개인의 사상처럼 받아들이고 내면화하지 않는 모습이라고 정의할 수 있다. 반면 은표는 남한과 군대라는 집단에 자신을 동일시하는 경향이 비교적 높다. 은표는 남한 군인으로서의 사회적 정체성을 가지고 악어부대를 감시하게 되면서, 추워서 옷을 여러 벌 겹쳐 입었을 뿐인 악어대원들에게 적군의 옷을 벗으라고 강제하고, 전쟁 고아들은 아군의 아이들인지 적군의 아이들인지 구분할 수 없다는 이유로 기지에 드나드는 것에 대해 매우 당황스러워한다. 누군가에게는 아무 의미 없는 옷과 그저 어린 아이들일지 몰라도, 전쟁 상황에서 남한에 대한 소속감과 사회적 정체성을 지닌 은표에게는 모두 유의미한 대상들이었다. 또한 비정상적으로 어린 나이에 대위라는 높은 계급을 달고 있는 상황과 신임 중대장에게 아무도 경례를 하지 않는 모습을 보고 이상하게 생각하였는데, 이는 전쟁 상황으로 인해 민간인에서 갑자기 군인이 되었음에도 불구하고 은표는 군대 규범을 빠르게 내재화하고 군인이라는 자아정체성이 확립되었다고 볼 수 있다. 이는 다시 말해, 은표가 악어대원들에 비해 남한과 군대라는 집단과의 동일시 정도가 높다는 의미이다.

악어부대의 집단 형성에 대해 영화 줄거리 상 자세히 나와있지는 않지만, 역사적 배경으로 보아 6.25 전쟁의 갑작스러운 발발에 의해 민간인에서 하루아침에 군인이 된 인물들이 모여 있는 집단임을 미루어 짐작할 수 있으며, 그곳에 발령 받은 은표를 포함한 각 개개인은 집단과의 동일시 정도에 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

## 2. 격동기

부대원들이 가장 아끼고 좋아하던 인물인 막내 성식이 전투 중 총에 맞으면서, 악어부대의 실질적 리더인 수혁과 은표 간의 갈등이 발생한다. 성식이 총에 맞는 순간, 성식을 제외한 모든 부대원들은 바로 지형지물 사이에 숨어 고통스러워하는 성식을 지켜 보고만 있어야 하는 상황에 처한다. 이를 알고 있는 적군 저격수는 의도적으로 성식이 죽지 않을 곳만 총으로 저격해 다른 부대원들의 동정심과 간접적 고통을 유발하며 그들의 위치 노출을 유도한다. 여기서 인정 많은 리더인 은표는 자신의 신체가 적에게 노출되어 총에 맞을 위험을 감수하고서라도 성식을 안전한 곳으로 끌고 오고 싶어 하지만, 냉철하고 이성적인 리더인 수혁은 은표를 포함한 다른 부대원들의 위치를 적에게 노출시키지 않고 위험성을 최소화하기 위해 성식이 그대로 죽어가게 내버려 둔

다.

이렇듯 같은 상황에서 두 리더의 서로 다른 행동 양상은 과업 갈등을 유발한다. 적군 처치와 아군 보호라는 집단의 달성 목표에 대한 수혁과 은표의 행동 방식은 서로 상충된다. 수혁은 성식을 죽게 내버려 둠으로써 적군의 위치를 파악하고 아군의 위치를 들키지 않으려 하는 데 반해 은표는 똑같이 아군 보호를 목표로 하나, 자신의 목숨이 대가가 될지라도 성식을 총 한 발이라도 덜 맞게 하려 하고 죽게 두지 않으려 한다. 이러한 갈등은 결국 과업적 갈등에서 그치지 않고 인간적 갈등으로 이어지고 만다. 갈등의 대치와 격화 측면에서 보았을 때, 수혁과 은표는 서로의 행동을 이해하려 하기보다 고집으로 인해 갈등이 격화된 것으로 분석된다. 특히 은표는 이 일을 계기로 수혁을 비인간적이고 냉소적인 인물로 평가하고, 수혁 또한 은표의 입장을 이해하려 하지 않고 고집스럽게 자신의 행동 방식을 유지한다.<sup>1</sup>

악어부대는 이렇듯 개인적인 의견과 관점의 차이로 인해 갈등을 겪는 격동기를 거치게 된다. 격동기는 집단 내의 권력구조나 역할 분담 등을 조정하는 데 필요한 과정이며 집단에서 거의 필수적이라고 할 수 있을 만큼 중요한 시기이다. 첫째, 악어대원들은 실질적으로 리더의 역할을 하고 있는 수혁과 은표라는 두 인물에 대해 재평가를 하였을 것이다. 집단 구성원들은 서로 상반되는 두 리더의 행동양상에 대해 동의하거나 동의하지 않을 수 있으며, 이는 집단 내의 권력구조를 재편성하는 결과를 낳게 된다. 물론 군대라는 집단이기 때문에 할당된 계급이나 각 계급의 역할 행동에 변동이 생기지는 않았으나 명시적인 계급이 아닌, 구성원들 간 암묵적 질서가 재편성되었을 가능성이 있다. 둘째, 역할 분담이 조정되었을 것이다. 군대 계급에 따른 과업적 역할이 크게 바뀔 일은 없겠지만, 관계적 역할 또는 사회정서적 역할은 조정되었을 가능성이 높다. 특히 은표는 대학 친구이자 함께 북한군에 포로로 끌려가서 오래 헤어져 있다가 오랜만에 재회한 수혁에 대해 반갑고 의지하는 면모가 있었으나 이 갈등을 기점으로 관계적 측면에서 서로에 대한 관계적 역할이 크게 달라졌으며, 다른 악어대원들도 수혁과 은표의 서로 다른 가치관과 그로 인한 갈등을 목격하면서 그들의 관계적 역할과 영향력에 대해 재구성하였을 것이다.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> 해당 갈등의 해결에 관한 내용은 이후 '수행기'에서 다룰 것이다.

<sup>2</sup> 실제 경험이 아닌 영화이기 때문에, 영화에 전부 드러나지 않는 부분에 대해서는 집단에 대한 분석을 바탕으로 집단 구성원들의 심리와 경향성을 추론해내었다.

### 3. 규범 형성기

중국군과의 함화공작 전투가 벌어졌을 때, 평소 악어대원들을 못마땅하게 여기던 중대장이 자칫하면 목숨을 잃을 위험성이 높은 작전을 지시한다. 이에 대해 중사 기영이 반발했지만, 중대장은 자신의 명령에 불복종하는 기영에게 사살 위협을 가한다. 이를 지켜보던 수혁은 중대장을 그 자리에서 총으로 쏘 죽이고 그 일을 아무렇지 않게 은폐한다.

이 장면에서 수혁이라는 인물에게 집단이란 어떤 의미인지를 파악하기 위해 '고참 분대장 증후군'에 대해 알아보려 한다. 고참 분대장 증후군이란, 군대나 전쟁과 같은 극한 상황에서 죽음 또는 그에 맞먹는 위험을 경험한 사람들이 그 경험으로 인해 집단에 대한 강한 정서적 연결을 기피하는 경향성이다. 이는 여태까지의 수혁의 행동에 대한 이해를 도울 수 있다. 동부전선 최전방이어서 북한군과의 접전이 매우 잦은 애록고지에서 한 부대의 리더로 전쟁을 치르고 있는 수혁은 여태까지 정말 많은 죽음과 그에 맞먹는 위험을 겪었을 것이다. 실제로 수혁은 "우리가 전진한 거리를 생명으로 나누면 생명 하나 당 몇 센티미터일까? (중략) 그런 시체들로 다지고 다져진 게 애록이야."라고 말한다. 앞서 언급했던 막내 성식의 죽음과 중대장 사살 사건에서 수혁은 공통적으로 집단의 다른 구성원에 대해 정서적으로 치우치거나 감정적으로 행동하기 보다는, 그 상황에 주어진 과업에 더 집중하고 이성적인 해결책을 찾아 행동하려 한다. 셀 수도 없이 많은 죽음과 위협을 겪은 수혁은 의도적이든 아니든 집단에 대한 강한 정서적 연결을 꺼리게 되었을 것이며, 이러한 수혁의 행동 양상은 고참 분대장 증후군으로 설명될 수 있다.

이 시점을 '규범 형성기'라 언급한 이유는 집단 내의 역할, 책임, 의사소통 방식 등이 조정되고 집단 구성원들 간 협력이 강화되는 순간이었기 때문이다. 악어대원들을 못마땅하게 여기고 그들에게 무리한 작전을 지시하려던 중대장을 수혁이 죽이면서, 그 중대장 자리는 악어대원들이 믿고 따를 만한 사람이 대체하게 된다.<sup>3</sup> 수혁은 극단적인 방법을 사용했지만, 이렇듯 구성원의 성과가 계획된 수준에 이르지 못할 때 리더가 개입하여 구성원들의 창의성을 자극하고 성장을 도모하는 것을 변혁적 리더십이라 한다. 한 심리학 연구에 따르면, 구성원들의 역할 행동과 함께 자발적인 조직행동 및 혁신 행동을 이끌어 내기 위해서 조직 관리자들은 변혁적 리더십의 발휘를 통해 부하들의 임파워먼트를 향상시킬 수 있다고 한다.<sup>4</sup> 그렇기에 해당 장면은 도덕적으로 옳고 그름을

---

<sup>3</sup> 이후 '수행기'의 주된 주제로 등장하므로, 간단하게 언급만 하고 넘어가겠다.

<sup>4</sup> 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수. (2009).

가릴 수는 없지만 분명한 건 수혁의 효율적인 문제 해결이 돋보였던 장면이었고, 수혁이 변혁적 리더십을 발휘함을 기점으로 악어대원들의 집단 성과나 협력도는 최대화되기 시작한다. 실제로 Kark et al.(2003)에 따르면, 변혁적 리더십은 개인적 동일시<sup>5</sup>를 통해 상사에 대한 의존을 불러일으키며, 사회적 동일시는 부하의 임파워먼트를 제고한다. 이를 적용해보면 변혁적 리더십을 발휘한 수혁의 행동은 부하들이 그를 리더로서 존경하고 믿고 따르게 하는 결과를 낳았던 것이다. 그 구체적인 내용은 이후 수행기에서 살펴보도록 하자.

#### 4. 수행기

본격적으로 중화군과의 전쟁에 나서게 된 악어부대에게, 죽은 줄만 알았던 부대원 일영이 살아 돌아온다. 수혁은 일영에게 “이제 네가 중대장이야. 부대원들을 살려.”라고 말한다. 일영은 수혁의 말을 듣자마자, 수혁과 부대원들을 나눠 통솔하며 전투에 적극적으로 임하게 된다.

이 대사는 본 보고서를 쓰게 된 계기가 되었다. 집단과 떨어져 있다가 다시 돌아온 인물에게 중대장이라는 사회적 역할과 책임을 부여하면서, 불과 말 한 마디로 인해 일영은 중대장으로서의 사회적 정체성에 몰입하여 전투를 수행한다는 점이 심리학적으로 매우 흥미로웠다. 이는 사회적 역할 부여가 그만큼의 힘이 있다는 것을 시사한다. 개인적 취향이나 성향을 넘어, 그 역할이 요구하는 바를 수행하게 하기 때문이다. 여기서 역할이 요구하는 바가 모호할 때, 즉 역할행동에 대한 기대가 불분명할 때 자신이 적절하게 행동하고 있는지, 또는 자신과 타인의 역할행동이 중복되지는 않는지 의문이 들 수도 있다. 그러나 수혁은 일영에게 중대장이라는 역할과 부대원들을 살리라는 책임 및 의무를 부여하면서 역할모호성까지도 해소해주고 있어 일영이 부대원들을 통솔해 전투를 치르는 과정에서 더욱 명확하게 부대원들의 생존을 1순위로 삼고 역할 행동을 수행할 수 있었던 것으로 분석된다. 오랜만의 재회였지만 집단 구성원들과 원래 친밀도가 있었던 관계였기 때문에 구성원들도 그를 집단 구성원으로서 믿고 따를 수 있었다는 점도 파악할 수 있었다.

앞서 격동기에서 발생했던 갈등은 이 시점에서 해소된다. 전투 중, 성식을 죽음에 이르게 했던 저격수에 의해 수혁도 총에 맞게 되면서 수혁이 죽음에 가까워지는 상황에서 수혁과 은표는 각자

---

<sup>5</sup> 개인적 동일시는 조직 구성원들이 리더를 기쁘게 하고 리더처럼 되기 위해 리더의 행동을 모방하거나 동일한 태도를 채택하는 것을 말한다(Kelman,1958).

의 입장에 대해 진솔하게 이야기를 나누고 서로에 대한 이해가 생기면서 갈등이 완화된다.

이러한 수행기에서 악어부대는 적군과의 전투에서 승리해야 한다는 집단의 목표를 달성하기 위해 서로 협력하여 집단 작업을 이행한다. 그 과정에서 부대원들은 힘들고 불리한 전투였음에도 불구하고 각자 자신의 역할에 걸맞은 역할행동을 모호성 없이 수행하며 결국 애록고지를 지켜낸다. 지금까지 악어부대는 하나의 집단으로서 형성기, 격동기, 규범정착기, 수행기를 거쳐 결과적으로 군대라는 집단으로서 최대 성과를 내는 모습까지 보인 것이다. 앞서 규범 형성기에서 설명한 바와 같이 수혁의 리더십으로 부대원들의 협력도가 높아지고 집단의 사기가 향상된 것 또한 성과에 매우 큰 영향을 미쳤을 것이다.

## 5. 해당 집단에 대한 고찰과 감상

지금까지 6.25 전쟁 상황에서 애록고지에 주둔하며 현재의 군사 분계선을 지켜내기 위해 적군의 침공을 막아내는 악어부대의 격동기, 규범정착기, 수행기를 차례로 분석해 보았다. 이제부터는 역동적 집단과정과는 별개로 악어부대 집단 혹은 개인이 집단 구성원으로서 보인 행동 양상에 대해 부차적으로 고찰 및 분석해 보고자 한다.

첫번째 주안점은 '일차집단의 특징'이다. 집단의 유형을 크게 4개로 분류하면 일차집단, 사회집단, 집합체, 범주로 나눌 수 있는데, 그 중 일차집단은 소규모이며 통합적이고 장기지속적이라는 특징을 갖고 있다. 일차집단에 속한 개인은 집단으로부터 태도와 가치 등을 형성함으로써 사회화의 일차적 원천으로 작용하며, 일차집단의 예시로는 가족, 친한 친구, 군의 분대 등이 있다. 여기서 군의 분대가 사회집단이 아닌 일차집단에 속한다는 것에 의문이 들었으나, 영화 고지전을 보며 이해할 수 있었다. 현대에는 많은 국가에서 군인이 직업의 일종으로 남았기 때문에 군의 분대는 과업집단이 아닌가 하는 의구심이 생길 수 있지만, 역사적으로 전쟁이 자주 일어나던 시기나 세계대전과 같은 때에는 군의 분대가 가족과 비슷한 기능을 할 수도 있었으리라는 추측이 되었다. 고지전에서도 갓 20살이 된 청년이 대위로 진급할 만큼 실제로 어린 학생들도 많았고, 매일 같이 숙식하며 가족이나 친한 친구만큼이나 일차집단의 기능을 하였을 것이기 때문이다. 고지전의 악어부대 역시 같은 맥락에서 일차집단의 특징을 충분히 보이고 있기에, 이러한 추측을 통해 군의 분대가 보이는 일차집단의 특징을 이해할 수 있었다.

만약 군의 분대가 사회집단이 아닌 일차집단에 속한다는 분류<sup>6</sup>에 아직 의구심이 들 수 있기 때문에 정신 역동 이론 중 대치 가설을 언급하고 넘어가고자 한다. 대치 가설에서는 집단을 인간에게 최초이나 가장 근본이 되는 집단인 가족을 심리적으로 대치하는 존재로 정의한다. 특히 응집성이 높은 집단에서, 리더를 부모, 동료들 형제, 정서적 유대감은 가족적 유대감에 대응시킨다. 전시 상황에서의 군의 분대는 전쟁이라는 극단적인 상황 속에서 함께 숙식하고 과업을 수행하는 응집성이 매우 높은 집단이다. 그렇기에 대치 가설에 따르면 군의 분대는 충분히 가족을 대치하는 존재이자 정서적으로 가족을 대치할 만큼 사회화의 일차적 원천으로 작용할 만하다는 결론을 내릴 수 있다.

두번째 주안점은 '집단 규범의 사실적 사실화'이다. 6.25 전쟁은 앞서 언급했듯 자본주의와 사회주의라는 사상 차이로 인해 발생한 전쟁으로, 집단 간의 사상 차이에 의해 발발하였다. 수혁과 은표는 원래 친한 대학 친구였으나 전쟁 발발 이후 북한군에 포로로 잡혀간 적이 있었다. 당시 인민군 고위직이었던 정윤은 수혁과 은표를 포함한 포로들에게 "니들이 왜 전쟁에서 지는 줄 아니? 왜 싸우는지를 모르기 때문이야."라고 말했다. 영화를 보며 집단을 분석하던 필자의 입장에서 이 대사를 들으며 정윤은 북한이라는 집단의 사상에 대한 몰입도와 그 집단과의 동일시 경향이 높은 인물이라고만 여겼다. 하지만 영화가 거의 끝나가고 전쟁도 무르익어 휴전 상황이 가까워질 때쯤 은표가 정윤에게 "뭐 하나만 물어보자. 싸우는 이유가 뭔데?"라고 묻자 정윤은 "너무 오래돼서 잊어버렸어."라 답한다. 이 장면은 집단역학적 관점에서 시사하는 바가 분명하다. 정윤이 속한 집단에서는 사회주의를 따라야 하고 자본주의를 배척해야 한다는 것이 참조 준거가 되어, 자본주의를 따르려 하는 사람들을 적으로 설정하고 그들을 사살하는 것을 당연한 목표로 삼았을 것이다. 여러 명시적, 암묵적 규범들 또한 같은 준거를 참조해 발달하여, 집단과의 동일시 정도가 높은 정윤은 그 규범들을 충분히 내면화하였을 것이다. 마찬가지로 몰입도 또는 동조율이 높은 개개인들에 의해 이러한 집단 규범은 사회적 사실이 되어 집단에서 당연시되는 요소로 자리잡게 된다. 즉, 원래는 당연하지 않았던 사실이 집단 합의를 통해 당연한 사실이 되는 것이다. 정윤은 처음에 사회적 사실이 된 집단 규범이 옳다는 판단 하에 집단과 자신을 동일시하는 경향이 높았기에 그러한 사상이 자기 자신의 사상이라고 믿었으나, 전쟁을 수없이 치르며 다른 사상을 가진 집단과의 충돌을 계속해서 겪은 후에 은표를 다시 만났을 때에는 집단과 동일시했던 자신의 사상 및 가치관에 대해 확신이 서지 않는 상황이 되었던 것이다.

---

<sup>6</sup> 현대 사회를 기준으로 하는 것이 아닌, 포괄적인 여러 사회적 상황 속에서 군의 분대가 일차집단에 속할 수도 있다는 가능성에 대해 논하는 것이다.

처음에는 “니들이 왜 전쟁에서 지는 줄 아니? 왜 싸우는지를 모르기 때문이야.”라는 대사를 듣고 단순히 정윤이라는 한 개인의 관점에서만 분석했었는데, 이후에 “너무 오래돼서 잊어버렸어.”라는 대사를 통해 집단 전체의 관점에서 정윤뿐만 아니라 그 집단의 속한 개개인이 어떻게 집단의 규범을 내면화하고 전승하는지까지 파악할 수 있게 되었다. 세대 패러다임 연구에 따르면 사회적 사실이 된 집단의 규범은 집단 구성원이 바뀌고 집단 의사결정 방식이 오판을 유발할 수 있다는 피드백이 있어도 집단 규범의 수명이 단축되지 않는다. 이러한 집단 규범이 6.25 전쟁 때부터 내면화 및 전승되어 현대까지 온 것이 아닐까 하는 결론을 내게 되었다.

지금까지 영화의 줄거리 전개 흐름을 시간 순으로 따라가며 집단의 역동과정을 기준으로 악어 부대와 그 구성원들에 대해 분석해보았고, 부차적으로 ‘일차집단의 특징’과 ‘집단 규범의 사실적 사실화’에 대해 고찰해보는 시간을 가졌다. 평소 인상 깊게 보았던 영화인 고지전을 심리학적으로 분석하고 재해석하면서 또 다른 관점에서 생각해볼 수 있는 기회가 되었고, 한 학기 동안 배웠던 여러 이론들이 실제로 적용되는 것을 직접 확인해보니 신기하기도 했다. 소위 명대사라고만 생각했던 여러 대사들을 집단역학적인 관점에서 바라보니 심리학적 흥미를 느껴 가슴 뛰는 경험을 하였으며, 그러한 관점에서 분석 작업을 수행하면서 작품에 대해 더 폭넓은 해석을 할 수 있었던 것 같다. 영화에서 악어대원 중 한 명이 “우리는 빨갱이랑 싸우는 게 아니라 전쟁이랑 싸우는 거라고”라 말하는 장면이 있다. 실제로 6.25 전쟁 당시 중국군에게 술을 받아 마시거나, 적군과 우리 담배를 나눠 피는 일이 흔하진 않지만 종종 벌어졌다고 한다. 개인마다 차이는 있었지만 분명한 건 우리나라가 아직 하나의 집단이라는 인식이 있었다는 사실이, 그리고 현대의 우리는 우리나라가 두 개의 집단이라는 게 당연한 사회적 사실이 되었다는 현실이 와닿았고 씁쓸해지는 마지막이었다.



## 참고 문헌

- 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수. (2009). 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개 효과. *인적자원관리연구*, 16(2), 107-127.
- 양동민, 심덕섭 (2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향. *경영학연구*, 42(1), 121-152.
- Mael, F. and B. E. Ashforth(1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, " *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Kark, R., B. Shamir, and G. Chen(2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 321-341.
- Kelman, H. C.(1958), "Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change," *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.