

# 광고 크리에이티브의 심리적 성향과 광고 창의성의 관계

최원수 / 대불대학교 시각정보디자인학과 교수

이철영 / 홍익대학교 대학원 광고홍보학과 교수

## 1. 연구배경 및 목적

우리나라의 광고 산업은 2008년 9월 미국에서 불어 닥친 금융대란의 여파로 극심한 불황기를 맞고 있다. '창의성 연구의 아버지'라 불리는 Guilford는 1950년 미국 심리학회(APA: American Psychology Association)에서 창의성 연구의 중요성을 강조한 이후 창의성 연구 분야에서는 많은 변화가 있었다. '창의성 연구에서 사용되어진 연구 접근방법'이란 논문에서 창의성에 관한 논문들을 조사한 결과 연구들이 매우 고립되어 있다고 지적했다(Wehner, Csikszentmihalyi & Magyari-Beck, 1991). 특히 광고 분야에서도 가장 중요하고 관심이 있는 주제 가운데 하나가 광고 창의성이다. 미국 광고학 분야의 창의성 관련 연구를 살펴보면, 광고물에 대한 광고 창의성의 개념을 규명하려는 연구와 광고 창의성이 광고효과와 관련된 여러 종속변인에 미치는 영향을 규명하려는 연구들이 수행되어 왔다(김병희, 2006). 또한 많은 연구자들은 광고학 분야에서 창의성이 광고의 주요 구성요소의 하나임이 분명하며(Till & Baack, 2005), 광고 창의성에 관한 연구는 광고학의 주요 연구 분야이자 과학적 연구 영역이라는 입장을 분명히 제시하고 있다(홍재욱, 2003; El-Murad & West, 2004; White & Smith, 2001). 또한 광고 창의성은 브랜드 커뮤니케이션에 영향을 미치는 가장 중요한 요인 중 하나이며, 광고 산출물의 창의성 여부에 따라 광고효과가 달라질 수 있다(최원수, 2009; 김병희, 2002; Backer, 1993).

그리고 광고대행사는 소비자에게 전달할 유용한 광고 메시지를 창조적 협업을 통하여 산출한다. 광고제작과 관련된 전반적인 기획, 전략입안 및 제작업무 진행과정에서 광고 크리에이티브의 창의력과 실행능력은 창의적 광고물 산출에 중요한 변수이다. 또한, 최근 창의성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 개인 심리적 특성에서 감성적 지능의 중요성이 제기(최원수, 2009; 김은희, 2008)되고 있으며, 이와 관련하여 광고 창의성 분야에서도 개인의 창의적 성향에 대한 연구가 부각되고 있다. 본 연구는 광고대행사 크리에이티브 개인의 감성적 지능이 광고의 창의적 성향과 직무성과에 어떠한 인과구조적 관계를 가지는지 검증하고자 하였다. 본 논문의 세부적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 광고대행사 크리에이티브의 감성적 지능, 그리고 창의적 성향과 직무성과 등의 주요 개념들의 다차원적인 관계를 검증할 연구모형 개발을 위해 관련 이론과 선행연구를 통해 연구요인들과 측정 변수들을 설정하였다.

둘째, 개인 심리적 특성인 감성적 지능이 광고 창의적 성향과 직무성과 인식에 어떠한 관계를 형성하고 있는지 모형검증을 근거로 본 연구가설의 타당성을 검증하였다.

셋째, 광고 크리에이티브의 개인 심리적 특성과 창의적 성향 및 직무성과 인식과의 인과구조적 관계를 실증분석함으로써 감성적 지능과 광고 창의적 성향과 직무성과 인식에 관한 학술적, 실무적 관점에서 본 논문의 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 연구문제

본 연구는 국내 광고대행사 광고 크리에이티브의 개인 심리적 특성에 따른 창의적 성향과 직무성과와의 수준제고를 위한 방안을 제시하고자 하는 것이다. 이러한 연구 목적을 실행하기 위하여 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

〈연구문제 1〉 광고 크리에이티브의 감성적 지능은 광고 창의적 성향에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.

〈연구문제 2〉 광고 크리에이티브의 감성적 지능은 직무성과에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.

〈연구문제 3〉 광고 크리에이티브의 광고 창의적 성향은 직무성과에 정(+)에 영향을 미칠 것이다.

## 3. 연구방법

### 1) 조사대상자

본 연구는 국내 광고대행사의 구성원 중 광고 크리에이티브팀에 소속되어 중추적인 역할을 담당하고 있는 광고 크리에이티브들을 대상으로 이들의 감성적 지능이 광고의 창의적 성향과 직무성과와의 어떠한 관계를 형성하고 있는지 검증하고자 하였다.

### 2) 측정도구

Wong과 Law(2002)는 실제 기업조직이나 다양한 조직에서 사용하기 위해 실증분석이 가능한 혼합 모델의 자기보고식 측정접근법으로서 감성적 지능의 측정도구 16문항을 Likert형 7점 척도로 측정하였다. 광고 크리에이티브의 광고 창의적 성향은 Basadur, Wakabayashi와 Graen(1990), Altsech(1996)의 척도를 이용하여 아이디어 도출 및 광고 창의적 성향에 관련된 항목을 Likert형 7점 척도로 측정하였다. 또한 직무성과를 측정하고자 Morrison & Haley(2003)의 연구에서 사용한 직무평가에 관한 문항 중 본 연구목적에 부합되는 항목을 추출하여 Likert형 7점 척도로 측정하였다. 수집된 자료의 분석은 SPSS Version 15.0과 Windows AMOS 7.0 program을 사용하였다.

## 5. 연구 결과

### 1) 연구가설 검증

먼저 가설 1은 감성적 지능이 광고 창의적 성향에 정(+)의 영향이 미침을 확인하고자 하였다. 그 결과 두 변수간의 표준화 경로계수가 0.695( $t=3.756$ ,  $p<.001$ )로 매우 높게 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다. 이와 같은 결과를 통해 광고대행사 크리에이티브의 감성적 지능의 수준이 높을수록 광고 창의적 성향에 미치는 영향은 커지는 것으로 분석되었다.

가설 2는 감성적 지능이 직무성파에 정(+)의 영향이 미침을 확인하고자 하였다. 분석결과 두 변수간의 표준화 경로계수가  $-0.012$ ( $t=-0.060$ ,  $p>.05$ )로 나타나 의미 있는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 기각되었다.

가설 3은 광고 창의적 성향이 직무성파에 정(+)의 영향이 미침을 확인하고자 하였다. 그 결과 두 변수간의 표준화 경로계수가 0.727( $t=4.139$ ,  $p<.01$ )로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가설 5는 지지되었다. 이와 같은 결과를 통해 광고 창의적 성향이 높으면 높을수록 직무성파에 미치는 영향은 강화됨을 알 수 있다.

## 6. 결론 및 함의

### 1) 연구결과 요약

최근 방송과 통신의 발달과 융합화 등으로 인한 다양한 커뮤니케이션 미디어의 등장과 광고에 대한 소비자 인식의 변화 등 우리사회의 광고환경 변화는 광고 산업의 패러다임 변화에도 많은 영향을 미치고 있으며, 이와 같은 매체(media)의 변화와 급속한 발전은 광고 크리에이티브들에게 다양하고 뛰어난 광고 창의성을 요구하기에 이르렀다. 그 중에서도 크리에이티브와 직접적인 관련이 있는 직능 및 직군(GD, AD, CW, CD, PD, CM Planner 등) 종사자들의 개인 심리적 속성에 대한 연구는 필요성에 대한 증대에도 불구하고 거의 이루어지지 않은 상황이며, 광고 창의성에 관한 기존 연구는 창의적인 결과물에 대한 연구(product), 창의적인 발상과정에 대한 연구(process), 창의적인 인물의 특성에 대한 연구(person), 창의성 향상에 영향을 미치는 환경이나 문화적 맥락에 관한 연구(persuasion/press) 등이 주류를 이루고 있는 실정이다. 이러한 현실 인식에 근거하여, 본 연구는 광고의 창의성이 요구되는 광고 현업에 종사하는 광고인들 가운데 창의적인 광고 전략, 표현 전략, 캠페인의 전개를 위한 기획과 제작 업무의 핵심적으로 수행하는 국내 종합광고대행사의 광고 크리에이티브들을 대상으로 하여, 이들의 개인 심리적 특성인 감성적 지능과 광고 창의적 성향 및 직무성과와의 관계를 입증하고자 하였으며, 광고 기획자(AE)들을 대상으로 진행된 선행연구 결과와의 비교 분석을 통해 광고 업무를 수행하고 있는 주요 직능 간의 차이점을 규명하고자하였다. 수집된 자료의 타당성과 신뢰성을 확인한 결과는 다음과 같다.

첫째, 감성적 지능의 16개 항목에 대한 타당성을 확인하고자 요인분석을 실시한 결과, 감정이해, 감정조절, 감정활용의 3개 요인이 도출되었다.

둘째, 광고의 창의적 성향을 확인하기 위한 항목들의 타당성을 검증한 결과 창의적 행동과 창의적 사고의 요인이 도출되었다.

셋째, 광고의 창의적 직무성과는 하나의 요인으로 구성되어 있음을 확인하였다. 타당성이 확인된 항목들의 내적 일치도를 확인하기 위하여 신뢰도를 확인한 결과, 내적일관성을 확보한 것으로 분석되었다. 본 연구의 분석대상이 되는 변수의 사전지식과 이론적 결과를 바탕으로 연구모형과 가설에 대한 관계를 설명하기 위하여 각 연구 개념들에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과 다음과 같다.

먼저, 확인적 요인분석은 측정변수의 수가 4개 이상인 경우에만 요인적재량과 모형의 적합도를 개선할 수 있으므로, 측정 항목이 3개인 감정조절 요인을 제외한 감성적 지능 측정변수들의 확인적 요인분석 결과 먼저, 감정이해 요인의 모형 적합도는 비교적 우수한 것으로 나타났다. 또한 연구 개념을 측정하는 변수들의 경로계수는 모두 유의한 것으로 나타났다. 감정활용 요인 또한, 일반적인 적합지수 기준보다 높아 수용할 만한 적합도를 보였으며, 경로계수도 모두 유의한 수준으로 확인되었다. 광고의 창의적 성향을 확인하기 위한 측정변수들의 확인 요인분석 결과 창의적 사고는 매우 우수한, 창의적 행동 또한 우수한 모형 적합도를 보이는 것으로 분석되었다. 끝으로, 직무성과에 대한 연구 개념별 측정변수들의 확인적 요인분석 결과 직무성과의 7개 항목이 하나의 요인으로 구성되어 있음을 발견하였으며, 모형 적합도 또한 대체로 우수하여 수용할 수 있는 수준으로 확인되었다.

다음은 본 연구를 위하여 전체 연구 개념에 대한 확인적 요인분석과 연구 개념별 집중타당성 및 판별타당성을 확인한 결과이다.

첫째, 각 연구 개념별 확인적 요인분석을 통해 도출된 변수들은 변수들 간의 공분산 상관행렬을 이용한 공분산 구조분석으로 전체 연구 개념에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과, 감정이해와 창의적 사고 요인은  $\chi^2$ 통계량을 제외하고는 모든 지수가 일반적인 수용기준에 부합되는 것으로 확인되었으며, 자기계발 요인을 제외한 나머지 요인들은 모든 지수가 일반적인 수용기준에 부합되는 것으로 나타났다. 그리고 잠재변수에 대한 측정변수들의 추정계수 또한 모두 유의미한 것으로 분석결과 확인되었다.

둘째, 본 연구의 연구 개념별로 집중타당성과 판별타당성을 살펴보기 위하여 개념 신뢰도와 분산추출지수를 산출한 결과, 모두 일반적인 지수를 상회한 것으로 나타나 측정변수들에 대한 집중타당성은 확보되었다.

셋째, 판별타당성을 확인하기 위하여 연구개념 간의 상관관계를 확인한 결과 상관관계의 제곱들 중 가장 큰 값은 직무성과와 광고 창의적 성향에서 계산되었으며, 이 값은 가장 작은 분산추출지수인 감성적 지능보다 작은 것으로 나타났다. 이들 사이의 관계를 제외하고 전체적으로 분산추출지수와 상관관계의 제곱 값이 기준 범위 내에 있는 것으로 확인되어, 본 연구에서 사용된 척도들은 판별타당성이 있는 연구 개념으로 구성되었음을 알 수 있었다. 이상의 분석을 바탕으로 본 연구의 최종 목적인 국내 종합광고대행사 크리에이터들의 감성적 지능이 창의적 성향 및 직무성과와의 인과관계를 살펴보고자 공분산구조분석을 실시한 결과, 모든 지수가 일반적인 수용기준에 부합되는 것으로 나타나, 도출된 연구가설에 대한 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 연구가설 1은 감성적 지능이 광고 창의적 성향에 정(+ )의 영향을 미치고 있음을 확인하고자 하였다.

그 결과 두 변수간의 표준화 경로계수가 0.695( $t=3.756$ ,  $p<.001$ )로 매우 높게 영향을 미치는 것으로 나타나, 연구가설 1은 채택되었다.

둘째, 연구가설 2는 감성적 지능이 직무성과에 정(+의 영향)이 미침을 확인하고자 하였다. 그 결과, 두 변수간의 표준화 경로계수가 -0.012( $t=-0.060$ ,  $p>.05$ )로 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나, 연구가설 2는 기각되었다.

셋째, 연구가설 3은 광고 창의적 성향이 직무성과에 정(+의 영향)이 미침을 확인하고자 하였다. 그 결과 두 변수간의 표준화 경로계수가 0.727( $t=4.139$ ,  $p<.01$ )로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 3은 채택되었다. 이와 같은 결과를 통해 광고 창의적 성향이 높으면 높을수록 직무성과에 미치는 영향이 커진다는 사실이 규명되었다.

## 2) 연구결과의 시사점

광고 창의성이 광고 산업에서 가장 중요한 속성이라는 주장에 대해 이의를 제기하는 사람은 아무도 없을 것이다(Otnes, Oviatt & Treise, 1995). 이러한 창의적인 광고를 도출하기 위한 중심에는 광고주와 광고대행사 구성원들의 상호관계와 역할 그리고 특성에 대한 중요성은 결과적인 창의적 성과에 영향을 미치는 중요한 요소이며, 앞서 설명한 광고주의 광고대행사 선정 시에 영향을 미치는 가장 중요한 요인으로 작용되고 있다. 광고대행사의 입장에서 볼 때 외부적으로는 광고주와의 관계, 내부적으로는 기획팀과 매체팀 또는 마케팅팀 등 관련 부서들과의 협업을 통한 창의적인 성과를 도출해야 하는 업무의 특성을 갖추고 있는 광고 크리에이티브들은 실질적인 소비자와의 접점에서 최종적인 커뮤니케이션 과정을 통해 만나게 되는 광고 크리에이티브 표현전략의 입안에서부터 창의적 아이디어를 생산하는 브레인스토밍 등 다양한 형태의 아이디어 회의, 섬네일 회의, 최종 완성 제작물을 담당하고 있는 광고 크리에이티브들의 역할이 성공적인 광고 캠페인을 전개해 나가는데 있어서는 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이에 본 연구는 창의적인 광고물을 생산해 내는 주체라고 할 수 있는 광고대행사 크리에이티브의 개인 심리적 특성과 창의적 성향과 직무성과의 관계를 규명함으로써 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 광고대행사 크리에이티브의 개인 심리적 특성인 감성적 지능이 높을수록 광고 창의성 성향이 커진다는 점을 발견할 수 있었다. 본 연구 결과에서 감성적 지능의 구성 요인은 감정 조절, 감정 이해, 감정 활용으로 선행연구와 감성적 지능 요소가 일치하고 있어, 감성적 지능을 측정하는 도구로써 타당성을 입증하였다고 볼 수 있다. 우수한 광고 산출물을 위해서는 광고 크리에이티브들이 광고주와 관련부서 사람들의 감정과 자신의 감정을 잘 이해하며, 자신의 감정을 통제하고 조절하여, 활용할 수 있는 능력을 배양하고 스스로 목표를 설정하여 동기부여를 자극함으로써 광고 창의적 성향을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하는 것이 필요하다고 판단된다.

둘째, 광고 크리에이티브의 광고 창의적 성향이 클수록 직무성과 또한 커지는 것으로 드러났다. 이러한 연구결과는 감성능력이 뛰어난 사람은 그렇지 못한 사람보다 직무성과가 높다는 McClelland(1998)의 연구결과와 일치한다. 광고 크리에이티브 자신이 겉으로는 무관해 보이는 아이디어들을 광고 크리에이티브와 연결하여 생각해 본다든지, 광고 크리에이티브 관련 회의나 기회가 있을 때마다 광고 크리에이티브에 관한 새로운 아이디어를

제안하여 광고주나 동료들로부터 독창적인 의견을 제시한다는 이야기를 들을 수 있는 광고 창의적 사고가 직무성과에는 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났다. 아이디어를 광고주나 동료 및 상사들에게 제안하는 적극적인 광고 창의적 활동 또한 직무성과에 영향을 주는 속성이므로 광고 크리에이티브의 직무성과를 제고하기 위해서는 창의적 사고능력을 배양하기 위한 교육 훈련 프로그램을 운영함과 동시에 조직 내에서 크리에이티브가 광고 크리에이티브 관련 업무에 대한 문제점이나 해결대안을 적극적으로 제안할 수 있는 조직문화의 형성을 통해 크리에이티브의 직무성과를 극대화 시킬 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 감성적 지능과 광고 창의적 성향, 광고 창의적 성향과 직무성과에 미치는 영향은 모두 유의한 것으로 분석되었다. 광고 크리에이티브들은 광고 창의적 사고와 행동을 자극할 수 있는 감성적 지능을 개선하는 것에 집중하는 것만으로도 충분히 직무성과를 극대화할 수 있다는 시사점을 얻을 수 있었다. 결론적으로 국내 종합광고대행사는 각 직능별로 인력의 선발, 교육 및 평가 등 조직 및 인력관리의 기준과 목표를 다르게 설정함으로써 조직 운영의 효율성과 성과의 극대화를 동시에 꾀할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구는 이러한 비 학술적 지능을 주제로 국내 광고 산업의 최 일선에서 일하고 있는 광고 크리에이티브들을 대상으로 실시된 최초의 연구라는 점에 우선적으로 그 의의를 두고자 한다. 광고 창의성이 가장 크게 요구되는 직능이 광고 크리에이티브라는 점을 고려할 때 개인의 심리적 특성인 감성적 지능을 통한 광고 창의적 성향과 직무성과와의 관계를 확인할 수 있는 연구모형을 공분산 구조방정식을 이용하여 다차원적 모형에 근거한 분석 결과를 제시하였다는 점이 본 연구의 가장 큰 의의로 볼 수 있다. 즉, 광고대행사를 비롯한 크리에이티브 조직에서 개인적인 심리성향과 창의성 간의 관계에 대한 연구를 촉진하기 위한 이론적 모형을 제시한 점에서 학술적 가치가 있다. 또한, 본 연구는 광고 취급고 상위 20개 국내 종합광고대행사에 근무 중인 거의 모든 크리에이티브인 342명을 대상으로 수행된 연구조사이므로, 연구결과의 타당성과 일반성이 최대한 제고되었으며, 기존의 대부분 연구들과 달리 광고크리에이티브의 바람직한 성향 계발과 광고제작 실무에 유용한 전문인력 관리 정책에 대한 논의도 심도 있게 제시하였다.

마지막으로 본 연구결과의 일반화를 저해 할 수 있는 한계점 및 향후 연구 제언은 다음과 같다.

첫째, 연구시점에 관한 문제점으로서 본 연구의 설문조사를 실시한 시기가 세계적인 경제침체와 국내 경기의 불황과 맞물려 상당수 광고 대행사에서는 조직의 구조조정을 실행하고 있는 시점이었다는 점이 응답에 직·간접적인 영향요인으로 작용했을 가능성이 있을 것으로 사료된다.

둘째, 척도구성과 관련된 문제를 들 수 있다. 먼저 창의적 성향 및 직무성취도를 측정함에 있어서, 응답자의 주관적 평가에 의존하였다. 지금까지 개인 창의성과 관련된 대부분의 연구들이 이러한 주관적 평가에 의해 창의성을 측정하고 있으나, 그 방법이 가지고 있는 타당성의 문제가 존재함으로 개인의 창의적 성향과 결과요인인 직무성과는 역할 내 행동(in-role behaviors) 척도를 사용하여, 업무적 연관성이 있는 관련부서 직원들이나 상사를 통해 평가하는 등 사실적인 근거에 입각한 보다 객관적 평가방법을 적용할 필요가 있으며, 개인 심리적 특성을 감성적 지능으로 한정하였다는 점과 사용한 척도가 외국에서 개발된 것을 사용함으로써 나타나는 한계점이 있을 것으로 생각된다. 특히, 감성적 성향이 강한 민족성을 가지고 있는 우리나라에 맞는 정성적 접근방법을 이용한 보다 타당성이 높은 평가척도를 개발하여 적용할 필요가 있는 것으로 사료된다.

셋째, 향후 연구를 위한 제언으로 광고대행사 크리에이티브의 근무 연한이나 경력, 직능이나 직급 간 차이가

창의적 성향과 직무성과에 직·간접적으로 미칠 수 있는 영향에 대한 연구가 필요하다. 또한, 본 연구의 대상인 광고 크리에이터 이외에도 마케터, ATL 매체부서 종사자, SP나 Event 등 프로모션팀, 뉴미디어나 BTL분야 종사자 등 종합광고대행사 직능 간의 비교를 본 연구에서 제시한 연구모형에 근거하여 분석한다면 학술적 이론과 실무적 관점에서 의미 있는 연구 성과가 있을 것으로 기대한다.

## 참고문헌

- 김병희 (2006). 광고창의성 측정을 위한 척도개발 연구. 한양대학교 박사학위논문.
- 김은희 (2008). 광고 창의성과 직무성과 인식에 미치는 사회지능과 감성지능의 영향에 관한 인과구조적 분석. 홍익대학교 박사학위논문.
- 최원수 (2009). 광고 크리에이터의 감성·사회적 지능과 창의적 성향 및 직무성과인식의 인과관계에 관한 다차원적 분석. 홍익대학교 박사학위논문.
- 홍재욱 (2003). 광고호감도, 광고기억 및 광고 크리에이티브 간의 관계연구. *광고학연구*, 14(4), pp.233-256.
- Altsech, M. B. (1996). The Assessment of Creativity in Advertising and The Effectiveness of Creative Advertising, Pennsylvania State University. single pages. p.65.
- Backer, B. (1993). The Care and Feeding of Ideas, Random House, pp.262-271.
- Basadur, M., Wakabayashi, M. & Grean, G. B. (1990). Individual Problem-solving Style and Attitudes toward Divergent Thinking Before and After Training, *Journal of Applied Psychology*, 1, pp.22-32.
- El-Murad, J. & West, D. C. (2004). The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know? *Journal of Advertising Research*, 44(2 June), pp.188-201.
- McClelland, D. C. (1998) Identifying competencies with behavioral-event interviews, *Psychological Science*, 9(5).
- Morrison, M. A. & Haley, E. (2003). Account Planners' Views on How Their Work Is and Should Be Evaluated, *Journal of Advertising*, Summer, pp.7-16.
- Otnes, C., Oviatt, A. A. & Treise, D. M. (1995). Views on Advertising Curricula from Experienced Creatives, *Journalism Educator*, 49, pp.21-30.
- Till, B. D. & D. W. Baack. (2005). Recall and Persuasion: Does Creative Advertising Matter? *Journal of Advertising*, 34(3), pp.46-72.
- Wehner, L., Csikszentmihalyi, M. & Magyari-Beck, I. (1991). Current approaches used in studying creativity: An exploratory investigation. *Creativity Research Journal*, 4, pp.261-271.
- White, A. & Smith, B. L. (2001). Assessing Advertising Creativity Using the Creative Product Semantic Scale, *Journal of Advertising Research*, 41(6), pp.27-34.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2002). The Effects of leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13, pp.243-274.