

Ανάπτυξη Ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης Ανθρώπινου Δυναμικού



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Παναγιωτόπουλος Γιώργος
Καθηγητής

Καρανικόλα Ζωή
ΣΕΠ ΕΑΠ LRM 51

ΠΑΤΡΑ, 14/11/2025

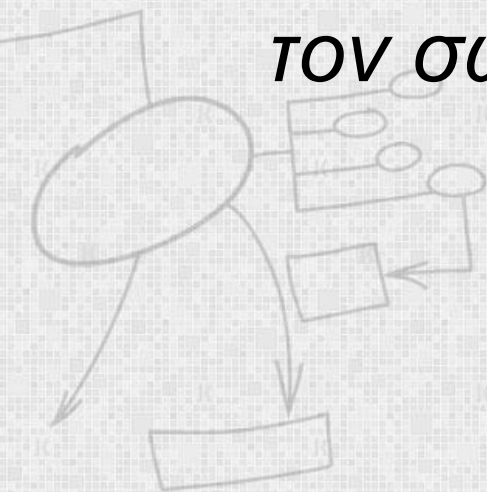


Απόψεις...



«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να εξοργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για τον σωστό λόγο, στον σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για τον σωστό σκοπό και με τον σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο»

(Αριστοτέλης, κάπου 2.350 χρόνια πριν)



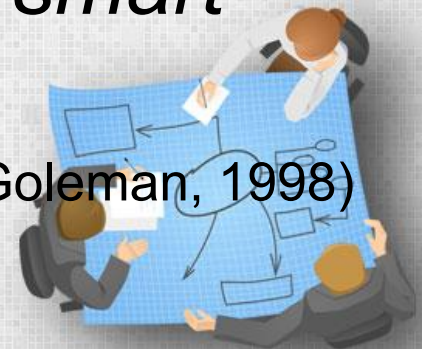
Απόψεις

«Without the guidance of emotions, reasoning has neither principal nor power».

(Robert Cooper, 1996)

«Out of control emotions can make smart people stupid».

(Goleman, 1998)



Απόψεις...

Emotions drive **people**.
People drive **performance**.



Τα συναισθήματα οδηγούν
τους ανθρώπους. Οι
άνθρωποι οδηγούν την
απόδοση.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ): εννοιολογική αποσαφήνιση.
- Διαστάσεις της ΣΝ.
- Μοντέλα ΣΝ.
- Ανάπτυξη ΣΝ.
- Συναισθηματικά νοήμονες οργανισμοί.
- Εκμάθηση και Αξιολόγηση ΣΝ.
- ΣΝ και τύποι ηγετών.



ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Παγκοσμιοποίηση αγορών (κινητικότητα επιχειρήσεων, προϊόντων, ανθρώπων).
- Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας.
- Αλλαγή διευθυντικού ρόλου.

**Ηγέτης
Ομάδας**

- Οργανισμός που μαθαίνει μέσα από τους εργαζόμενους-ανθρωποκεντρική κουλτούρα.



ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ...

- Σύνδεση με το κοινωνικό περιβάλλον – εταιρική κοινωνική ευθύνη – οργανωσιακή ηθική- διαρκής προσαρμογή- νέες εργασιακές αξίες- σεβασμός του κοινωνικού & οικολογικού περιβάλλοντος.
- Ενδιαφέρον για την ποιότητα των υπηρεσιών και του ανθρώπινου δυναμικού.



ΔΡΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

- Ολική ποιότητα.



Ανταπόκριση στις απαιτήσεις,
ανάγκες, επιθυμίες, προσδοκίες
πελατών

- Επαγγελματική εξυπηρέτηση σε προσωπικό – ατομικό επίπεδο.
- Ευλυγισία παραγωγής.
- Καινοτομίες.
- Διεθνείς συμμαχίες.
- Διαρκής –δια βίου κατάρτιση.



Επιτυχής παρουσίαση στην
αγορά

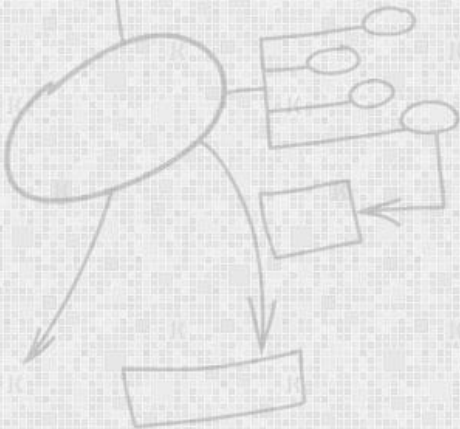


ΔΡΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ...

- Εισαγωγή της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Goleman, 1998).



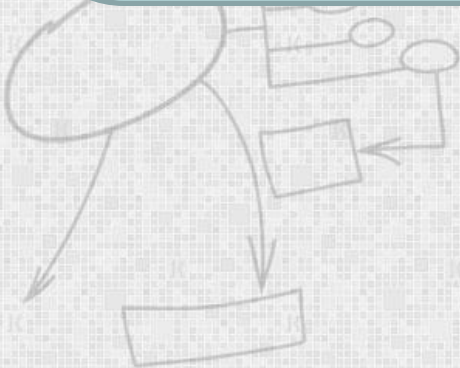
Το συναίσθημα θεωρείται βασική πηγή πληροφοριών, ιδίως όταν το άτομο δουλεύει σε ομάδα, οπότε οι συνθήκες εργασίας γίνονται πιο σύνθετες και μη προβλέψιμες.



Τι είναι η νοημοσύνη;

«Η ικανότητα να επεξεργάζεται κανείς πληροφορίες τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιεί σε έναν πολιτισμικό χώρο, ώστε να λυθούν προβλήματα ή να δημιουργηθούν προϊόντα τα οποία έχουν αξία σε μια κουλτούρα»

(Goleman, 1998).



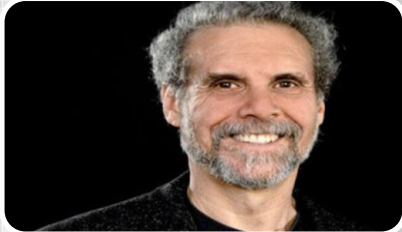
Δραστηριότητα: προβολή βίντεο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ

- Τι είναι ΣΝ;
- Μπορούμε να γίνουμε πιο συναισθηματικά νοήμονες;
- Είναι οι γυναίκες πιο συναισθηματικά ώριμες;
- Ποιοι πολιτισμοί είναι συναισθηματικά πιο ώριμοι;



Βασικοί θεωρητικοί ΣΝ (Sentimental Intelligence)



Goleman



Bar-on



Salovey



Mayer



Συναισθηματική Νοημοσύνη: Εννοιολογική Αποσαφήνιση

Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης έγινε γνωστή από δύο βιβλία (best sellers) του Daniel Goleman (1985) (Emotional Intelligence, Working with Emotional Intelligence, ο οποίος την όρισε ως **την ικανότητα να μπορεί κάποιος να:**

- I. κινητοποιεί τον εαυτό του,
- II. επιμένει ενάντια στις ματαιώσεις,
- III. ελέγχει τις παρορμήσεις,
- IV. ρυθμίζει τις διαθέσεις του,
- V. σκέφτεται,
- VI. έχει ενσυναίσθηση,
- VII. ελπίζει (Goleman, 1995).



Συναισθηματική νοημοσύνη: εννοιολογική αποσαφήνιση...

- **Salovey & Mayer** (University of Yale)

Είναι η ικανότητα να παρακολουθείς και να ρυθμίζεις τα δικά σου συναισθήματα αλλά και των άλλων και να τα χρησιμοποιείς ως οδηγό για σκέψη & δράση.

- **Esther Orioli**

Είναι ένα είδος έξυπνων τακτικών που αφορούν στην ικανότητα να μένεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός & να μπορείς να βελτιώνεις τους άλλους.

Συναισθηματική νοημοσύνη: εννοιολογική αποσαφήνιση...

R. Handley

Είναι η ικανότητα να κατευθύνεις σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις του άλλου και να μπορείς να παρεμβαίνεις στα συναισθήματα αυτά με τον σωστό και κατάλληλο τρόπο.

• T. Sparrow



Salovey &
Mayer

Είναι η πρακτική να παρατηρείς τα συναισθήματα τα δικά σου, του άλλου, να τα νοηματοδοτείς, να τα επεξεργάζεσαι και να τα λαμβάνεις υπόψη στη λήψη αποφάσεων.



Συναισθηματική νοημοσύνη...

- Περιγράφει ικανότητες που είναι διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές με αυτήν.

Κυριαρχούσε μέχρι τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, με τον δείκτη ευφυΐας να αποτελεί καθοριστικό στοιχείο τόσο για την ακαδημαϊκή όσο και για την επαγγελματική πορεία του ατόμου.

- Η διάκριση ανάγεται στον ψυχολόγο Thorndike (1920), ο οποίος μίλησε για «κοινωνική νοημοσύνη» και στον Gardner (1983), ο οποίος πρότεινε την «πολλαπλή νοημοσύνη».

Η γνώση του εσωτερικού κόσμου και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας.



Πολλαπλή Νοημοσύνη

(Howard Gardner)

- Γλωσσική - Λεκτική
- Λογική - Μαθηματική
- Χωρική - Οπτική
- Σωματική - Κινησθητική
- Μουσική - Ρυθμική
- Ενδοπροσωπική
- Διαπροσωπική



Δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης και διαστάσεις ΣΝ

- Ο **Reuven Bar-on** μίλησε για δείκτη ΣΝ (1998) και διακρίνει 5 διαστάσεις ΣΝ (2000):
- Ενδοπροσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills)
 - Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills)
 - Προσαρμοστικότητα (Adaptability)
 - Έλεγχος στρες (Stress management)
 - Γενική διάθεση (General mood)



Διαφορές θεωρητικών ΣΝ

- Ο Bar-on βλέπει τη ΣΝ ως **θεωρία προσωπικότητας**.
- Οι Salovey & Mayer ως **θεωρία νοημοσύνης**.
- Ο Goleman ως **θεωρία απόδοσης**.



Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης: βασικά χαρακτηριστικά

Θεωρία Goleman

(University of Harvard, **1997**).

- Αυτεπίγνωση
- Συναισθηματική διαχείριση
- Αυτοπαρακίνηση
- Ενσυναίσθηση
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Επικοινωνία
- Προσωπικό στυλ

Θεωρία Goleman

(University of Harvard, **1998**).

- Αυτεπίγνωση
- Αυτοέλεγχος
- Παρακίνηση
- Ενσυναίσθηση
- Κοινωνικές δεξιότητες

Προσωπικές
ικανότητες

Κοινωνικές
ικανότητες



A1. Αυτεπίγνωση

Επίγνωση συναισθημάτων:

Γνωρίζω τα συναισθήματά μου και τις επιπτώσεις που αυτά φέρουν.

Ακριβής

αυτοαξιολόγηση:

Γνωρίζω τα όριά μου.

Αυτεπίγνωση

Αυτοπεποίθηση:

Νιώθω σιγουριά για τις αξίες & τις ικανότητές μου.

Γνωρίζω την εσωτερική κατάστασή μου, τις προτιμήσεις μου.

Παρακαλώ σημειώστε τα βασικά χαρακτηριστικά της αυτεπίγνωσης.



A2. Αυτοέλεγχος: Χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων & παρορμήσεων

Αξιοπιστία:

Διατήρηση τιμότητας και ακεραιότητας

Ευσυνειδησία:

Ανάληψη ευθύνης

Αυτοέλεγχος

Προσαρμοστικότητα:

Ευελιξία στη διαχείριση των αλλαγών

Καινοτομία:

Ανοιχτότητα σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις, νέες πληροφορίες



Α3. Παρακίνηση: κίνητρα συμπεριφοράς

Τάση προς επίτευξη:

Προσπάθεια για βελτίωση, τελειότητα

Δέσμευση:

Ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας

Παρακίνηση

Πρωτοβουλία:

Ετοιμότητα για δράση

Αισιοδοξία:

Επιδίωξη στόχων παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες

Παρακαλώ σημειώστε τα βασικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης.



A4. Ενσυναίσθηση:

Επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών, των ανησυχιών των άλλων.

Ενσυναίσθηση

- Κατανόηση των άλλων.
- Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών.

Ενσυναίσθηση

- Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων.
- Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.

Ενσυναίσθηση

- Πολιτική αντίληψη: αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων εντός της ομάδας.



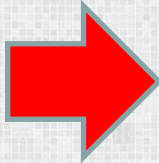
A5. Κοινωνικές Δεξιότητες

- **Επιρροή**: άσκηση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς.
- **Επικοινωνία**: έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων.
- **Πολιτική αντίληψη**: αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων εντός της ομάδας.
- **Ηγεσία**: έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων.
- **Χειρισμός διαφωνιών**: επίλυση συγκρούσεων.
- **Σύμπραξη & συνεργασία**.
- **Ομαδικές ικανότητες**: δημιουργία συνοχής προς επίτευξη συλλογικών στόχων.




Β. Θεωρία Goleman – Boyatzis-Rhee (1998)

- Αυτεπίγνωση
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική επίγνωση



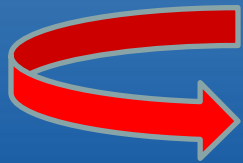
Αυτοέλεγχος, τάση προς
επίτευξη, πρωτοβουλία,
αξιοπιστία, ευσυνειδησία,
προσαρμοστικότητα,
αισιοδοξία



Ενσυναίσθηση, προσανατολισμός προς την
εξυπηρέτηση, επιχειρησιακή επίγνωση, πολιτική
αντίληψη

- Διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων





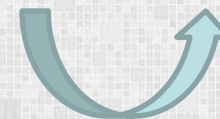
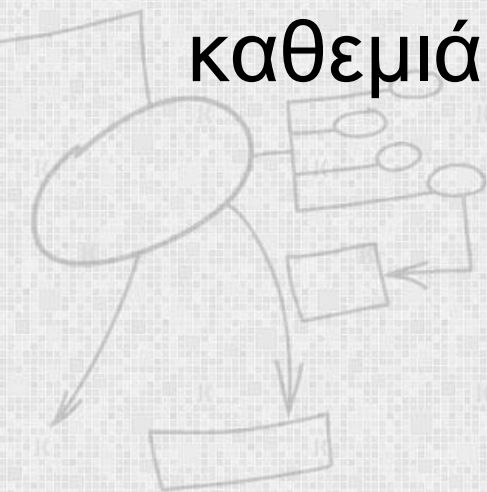
Διαπροσωπικές σχέσεις

- Ηγεσία.
- Επικοινωνία.
- Διαχείριση συγκρούσεων.
- Διευκόλυνση αλλαγών.
- Επιρροή.
- Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων.
- Ανάπτυξη δεσμών.
- Ομαδικότητα και συνεργασία.



Δραστηριότητα

- Παρατίθενται κάποιες περιπτώσεις ύπαρξης ή απουσίας συναισθηματικών ικανοτήτων.
- Μελετήστε τες και εντοπίστε την περίπτωση στην οποία αναφέρεται η καθεμιά από αυτές.



Δραστηριότητα ...

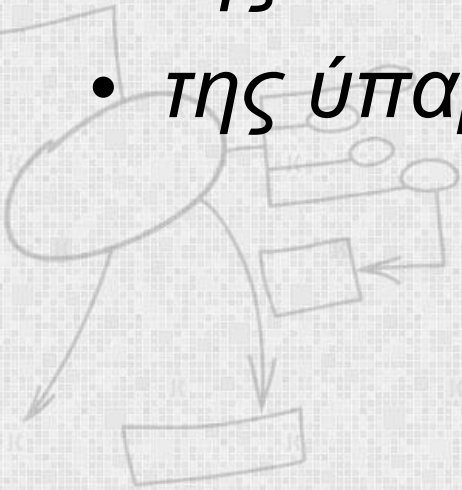
1. Κάθε φορά που πιέζεται χάνει το κέφι του και ξεσπά σε όποιον βρεθεί μπροστά του.
2. Συνειδητοποίησε ότι η συγκεκριμένη τακτική δεν οδηγεί πουθενά και προχώρησε σε δραστικές ενέργειες για να διορθώσει τα λάθη της.
3. Έχει ακέραιο χαρακτήρα με έντονο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Ωστόσο, δεν παρασύρεται από τα συναισθήματά του.



Δραστηριότητα

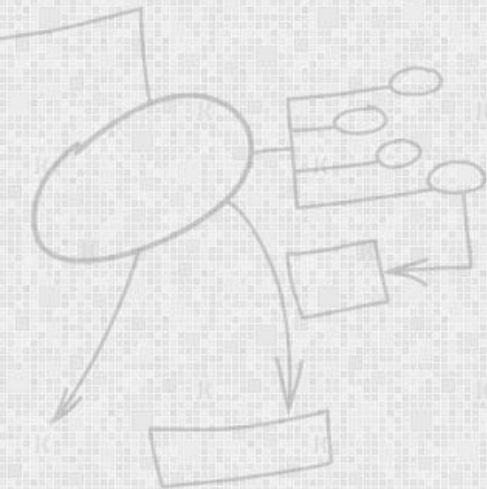
Αναφέρετε τώρα εσείς 3 παραδείγματα από τον χώρο της εργασίας σας που να είναι αντιπροσωπευτικά:

- της ύπαρξης της «αυτεπίγνωσης»,
- της έλλειψης της «παρακίνησης» &
- της ύπαρξης «κοινωνικών δεξιοτήτων».



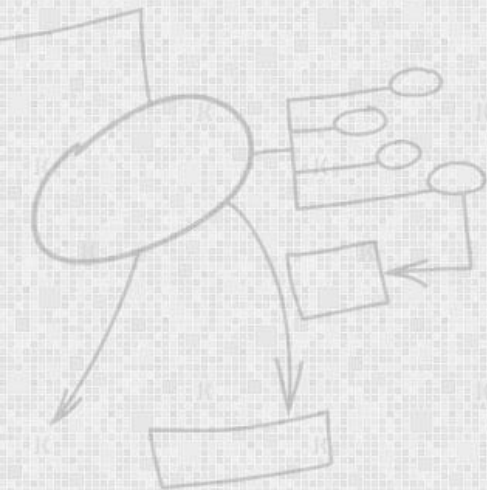
Δραστηριότητα: Καταιγισμός ιδεών

- Σκεφτείτε και καταγράψτε λέξεις που αυθόρμητα σας έρχονται στον νου όταν ακούτε τη λέξη «ενσυναίσθηση».
- Κατηγοριοποιήστε αυτές τις λέξεις, δημιουργώντας εννοιολογικούς χάρτες.



Προβολή βίντεο

- Στη συνέχεια παρακολουθήστε ένα σχετικό βίντεο και συγκρίνετε το περιεχόμενό του με τις απαντήσεις που δώσατε.



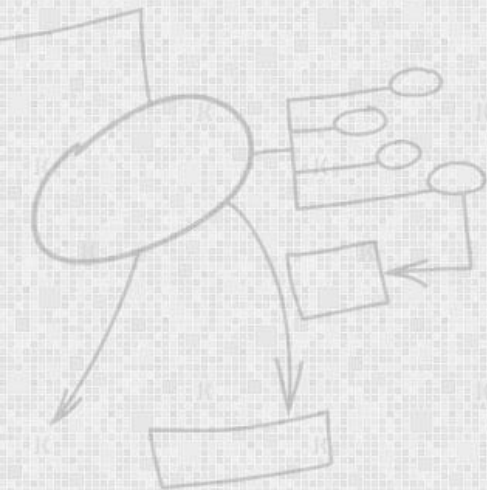
Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός

Ο συναισθηματικά νοήμων οργανισμός συμβιβάζει την **ασυμφωνία** που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει **πράξη**, έχει μια εκφρασμένη **αποστολή** και διαθέτει έναν βαθμό **επίγνωσης** ως προς το σύνολο των **δυνατών & αδύνατων** σημείων του σε όλα τα επίπεδα (Goleman, 2002).



Προβληματισμοί

- Πώς θα ορίζατε έναν συναισθηματικά νοήμονα εκπαιδευτικό οργανισμό;
- Ο προηγούμενος ορισμός ισχύει στην περίπτωση του εκπαιδευτικού οργανισμού;




Δραστηριότητα

- Πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να υπάρχει ένας συναισθηματικά νοήμων εκπαιδευτικός οργανισμός;
- Ποιες είναι οι αδυναμίες των εκπαιδευτικών οργανισμών που δυσχεραίνουν τη «συναισθηματική ανάπτυξή τους»;



Αδυναμίες οργανισμών

- Έλλειψη ομαδικότητας και συνεργασίας.
- Δημιουργία συνωμοσιών.
- Απόκρυψη αδυναμιών.
- Έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας & εμπιστοσύνης.
- Ελαττωματικό δίκτυο πληροφόρησης (πορεία και λειτουργία οργανισμού).
- Κακή ψυχοσωματική κατάσταση εργαζομένων.



Για ποιους λόγους;



Αδυναμίες οργανισμών...

- Μειωμένος προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Λήψη αποφάσεων εις βάρος του προσωπικού.
- Μείωση κατανόησης.
- Έλλειψη κινήτρων.
- Ανάπτυξη κυνισμού.
- Ανυπαρξία καινοτομίας.
- Έλλειψη ενθουσιασμού.
- Καλλιέργεια χρόνιας εξάντλησης.



Πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν αυτές οι αδυναμίες;

- **Σε προσωπικό επίπεδο:**

Προσδιορισμός, αξιολόγηση & βελτίωση των στοιχείων της ΣΝ.

- **Σε ομαδικό επίπεδο:**

Συντονισμός των διαπροσωπικών σχέσεων.

- **Σε επίπεδο οργανισμού:**

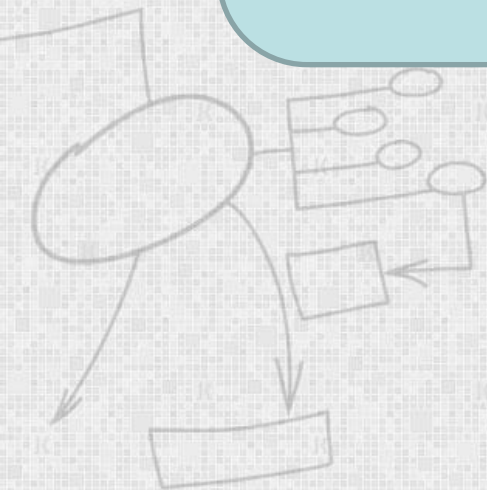
Η ΣΝ να είναι προτεραιότητα στην πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και προαγωγές.



Επομένως...

Η ΣΝ καλλιεργείται και αναπτύσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας και μάλιστα συνδέεται με την έννοια της **ωριμότητας**

(Bradberry & Greaves, 2006).



Εκμάθηση & βελτίωση ΣΝ

(Cherniss & Goleman, 2001)

- Αξιολόγηση εργασίας & εντοπισμός των απαραίτητων για την εργασία συναισθηματικών ικανοτήτων (ΣΙ).
- Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός ΣΙ που διαθέτει.
- Ερμηνεία και συζήτηση αποτελεσμάτων.
- Αξιολόγηση της ετοιμότητας της αλλαγής.
- Παροχή κινήτρων.
- Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων.



Εκμάθηση & βελτίωση ΣΝ...

- Αυτοϋποκινούμενη αλλαγή παλαιών συμπεριφορών.
- Εστίαση σε ξεκάθαρους στόχους (SMART)
- Ύπαρξη πρόνοιας σε περίπτωση υποτροπής.
- Ανάδραση της απόδοσης.
- Συνεχής εξάσκηση.



Οι 10 κυρίαρχες δεξιότητες

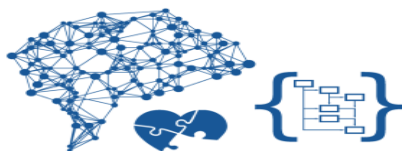
Top 10 skills

in 2020

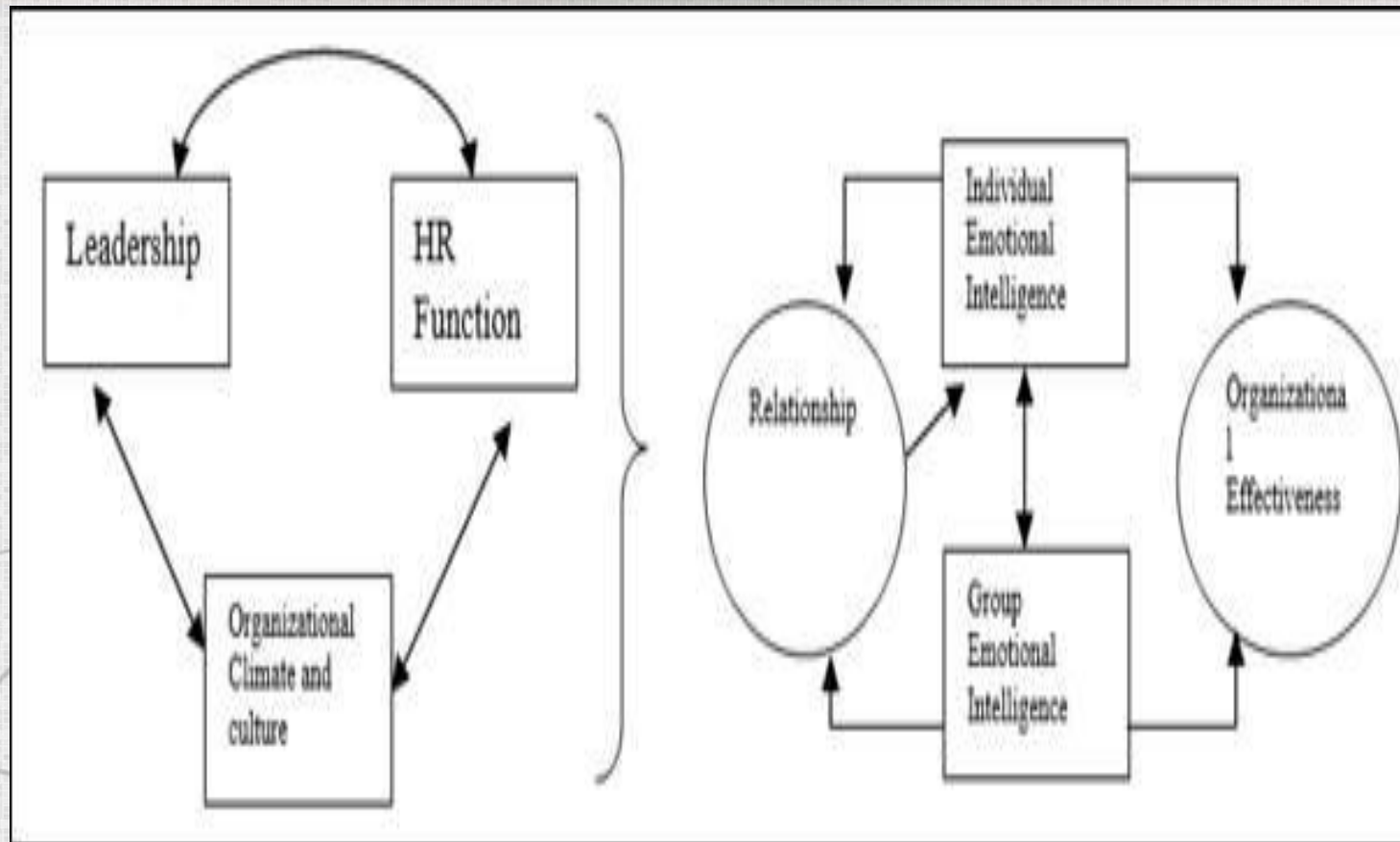
1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Σύνδεση ΣΝ και Αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού



Σύνδεση ΣΝ και Αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού

- Η ΣΝ είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός γόνιμου εργασιακού κλίματος που δραστηριοποιεί τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.
- Αυτός ο ενθουσιασμός επιφέρει μακροπρόθεσμα αυξημένη απόδοση (Williams, 1994; McClelland, 1998; Araoz, 2001)



ΣΝ και τύποι ηγεσίας

- Καταπιεστικός
- Οραματιστής
- Ανθρωπιστής
- Δημοκρατικός
- Καθοδηγητής
- Σύμβουλος (Goleman, 2000)



Δραστηριότητα

Σε ποιον τύπο ηγέτη αντιστοιχεί καθεμιά από τις ακόλουθες φράσεις;

1. «Δοκιμάστε αυτό».....
2. «Κάντε ό,τι σας λέω!».....
3. «Θα ήθελα να ακούσω την άποψή σας».....
4. «Ακολουθήστε με και θα τα καταφέρουμε».....
5. «Οι άνθρωποι είναι πάνω από όλα».....
6. «Κάντε ό,τι κάνω κι εγώ τώρα».....



Πιο αναλυτικά...

- Καταπιεστικός

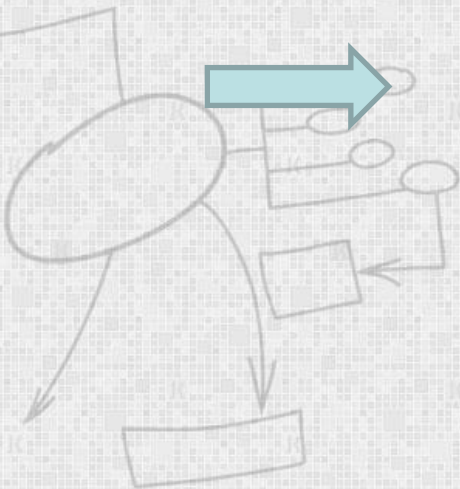


Απαιτεί υπακοή, εκμεταλλεύεται τη θέση ισχύος και χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αρνητικό κλίμα.

- Οραματιστής



Κινητοποιεί προς την επίτευξη κοινών στόχων, έχει αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, είναι καταλύτης της αλλαγής. Θετικό κλίμα.



Πιο αναλυτικά...

- Ανθρωπιστής



Δημιουργεί αρμονία, συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, έχει ενσυναίσθηση, είναι επικοινωνιακός. Θετικό κλίμα.

- Δημοκράτης



Συναίνεση, επικοινωνία, συνεργασία, στη λήψη αποφάσεων ζητείται και η γνώμη των άλλων. Θετικό κλίμα.



Πιο αναλυτικά...

- Καθοδηγητής



Ευσυνειδησία, κίνητρα επιτυχίας και πρωτοβουλίας, ενθουσιασμός. Συχνά δημιουργείται ένα κλίμα ασφυξίας.

- Σύμβουλος



Έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ενσυναίσθηση, αυτεπίγνωση. Θετικό κλίμα.



Δραστηριότητα:

Μελετήστε και σχολιάστε το ακόλουθο απόσπασμα του Goleman

- Ήταν η Κυριακή Super Bowl, αυτή η ιερή ημέρα όπου οι περισσότεροι Αμερικανοί άνδρες θα παρακολουθήσουν τον μεγαλύτερο ποδοσφαιρικό αγώνα της χρονιάς. Η πτήση από τη Νέα Υόρκη στο Ντιτρόιτ είχε δύο ώρες καθυστέρηση και η ένταση μεταξύ των επιβατών - σχεδόν εξ ολοκλήρου επιχειρηματιών - ήταν φανερή. Καθώς φτάνουν στο Ντιτρόιτ, παρουσιάζεται ένα πρόβλημα στη ράμπα επιβίβασης και το αεροπλάνο σταματάει περίπου εκατό πόδια από την πύλη. Οι επιβάτες νιώθουν φρικτά.
- Μια από τις αεροσυνοδούς πήγε στην ενδοεπικοινωνία.



Συνέχεια κειμένου...

- Κανονικά θα έπρεπε να ζητήσει από όλους τους επιβάτες να συμμορφωθούν με τους ομοσπονδιακούς κανονισμούς που απαιτούν όλοι να κάθονται μέχρι το αεροπλάνο να σταματήσει. Ωστόσο, δεν έκανε αυτή την αυστηρή ανακοίνωση.
- Αντιθέτως, με παιχνιδιάρικο τρόπο προειδοποιεί ένα αξιολάτρευτο μικρό αλλά άτακτο παιδί φωνάζοντας: «Είσαι όρθιοοοοος...!».
- Με αυτό, όλοι γέλασαν και κάθισαν πίσω μέχρι το αεροπλάνο να σταματήσει να κινείται. Και δεδομένων των περιστάσεων, οι επιβάτες κατέβηκαν από το αεροπλάνο σε εκπληκτικά καλή διάθεση [Goleman, 1998].



Thank
you

