



Vegakort hjartans – Brené Brown um þann ofurkraft sem felst í því að þekkja tilfinningar sínar og tengsl tilfinninga, hugsana og gjörða

Eldey Huld Jónsdóttir, félagsráðgjafi MSW, kennari B.ed., framkvæmdastjóri Félagsráðgjafafélags Íslands



Eldey Huld
Jónsdóttir

Brené Brown, prófessor í félagsráðgjöf við Houston-háskóla í Texas og gesta-prófessor í stjórnun við viðskiptadeild Texas-háskóla í Austin McCombs School of Business, er mörgum félagsráðgjöfum að góðu kunn og vel þekkt meðal margra fagstétta sem framúrskarandi

rannsakandi og fyrirlesari á sviði félagsráðgjafar. Sem dæmi hefur Brown setið á topp-5-lista TED-talks í yfir 10 ár með tæplega 57 milljónir áhorfa á erindi sitt *The Power of vulnerability* og hún hefur fimm sinnum verið efst á metsölulista New York Times, eftir útgáfu bókanna *The Gifts of Imperfection*, *Daring Greatly*, *Rising Strong*, *Braving the Wilderness* og *Dare to Lead*. Árið 2019 var Brené Brown fyrst allra rannsakennda til að fá fyrirlestur sinn *The Call to Courage* kvikmyndaðan og sýndan á streymisveitunni Netflix. Þá hefur Brené haldið úti tveimur vikulegum hlaðvörpum á Spotify frá því í mars árið 2020. Í öðru þeirra, *Unlocking Us with Brené Brown*, fær hún til sín gesti með margvíslega reynslu og ræðir á dýptina þann hluta mannlegs eðlis sem fær okkur til að lifa, elska, sinna foreldraskyldum og vera leiðtogar af meira hugrekki og af öllu hjarta, eins og segir í lýsingu á hlaðvarpinu. Meðal viðmælenda má finna marga þekkta einstaklinga, svo sem Dolly Parton, Barack Obama og Joe Biden. Í hinu hlaðvarpinu, *Dare to Lead with Brené Brown*, sem byggt er á samnefndri bók hennar, ræðir Brené við fólk sem hefur orðið brautryðendur hvert á sínu sviði.

Rannsóknir á skömm og berskjöldun

Sem rannsakandi er Brown þekktust fyrir rannsóknar sínar á **hugrekki**, **skömm**, **berskjöldun** (e. vulnerability) og **hluttekningu** (e. empathy). Á heimasíðu sinni kynnir hún sig á eftirfarandi hátt: „Ég er rannsakandi, sögumaður og Texasbúi og síðastliðna tvo áratugi hef ég rannsakað hugrekki, berskjöldun, skömm og hluttekningu“ (Brené Brown, e.d.). Fyrir lesendur sem ekki vita má rekja upphaf rannsóknaférlis Brené Brown til rannsókna á tengslum milli einstaklinga, „tengsl eru ástæða þess að við erum hér,“ segir hún (2010).

Fljótlega beindi Brown sjónum sínum að mögulegum hindrunum sem koma í veg fyrir eða trufla tengslamyndun. Tilfinningar á borð við skömm og berskjöldun urðu þá meginviðfangsefni rannsókna hennar, og þá sérstaklega skömm, sem var um sex ára skeið aðalviðfangsefnið, en þessar tilfinningar voru að hennar mati afgerandi sem truflandi þáttur í tengslamyndun og var það í samræmi við niðurstöður fyrri rannsókna hennar. „Til þess að við getum leyft tengslum að eiga sér stað þurfum við að leyfa okkur að sjást, raunverulega sjást. Það sem kemur í veg fyrir það er í flestum tilfellum skömm og ótti. Ótinn við viðbrögð fólks ef við afhjúpum okkur og tilfinningar okkar“ (Brown, 2010). Í TED-fyrirlestri sínum, *The Power of Vulnerability*, greinir Brown (2010) frá margra ára rannsóknum á skömm og berskjöldun og niðurstöðum þar sem hún meðal annars skilgreinir eiginleika þeirra einstaklinga sem standa upp úr hvað varðar sterk tengsl. Þessa einstaklinga kallar hún **heilshugar fólk** (e. wholehearted people) sem kannski væri nær að þýða sem fólk af öllu hjarta í stað þess að vísa í hugann. Það sem einkennir þetta fólk er: það hefur ríka tilfinningu fyrir verðugleika sínum; það hefur sterka tilfinningu



fyrir kærleika og því að tilheyra; og það trúir því að það sé verðugt þess að upplifa ást og það að tilheyra. Rannsóknirnar sýndu enn fremur sérstaka eiginleika sem einkenna þennan hóp heilshugar fólks. Þeir eru: **hugrekki, samúð, tengsl og berskjöldun**. Með öðrum orðum, það þorir að vera það sjálft og taka áhættu, óháð því hver viðbrögð annarra gætu orðið (Brown, 2010; Brown, 2012).

Með ítarlegum rannsóknum sínum á frásögnum fólks dregur Brené Brown fram birtingarmyndir vanda okkar þegar við tilfinningar eins og skömm er að etja. Vandinn birtist meðal annars í hugmyndum einstaklingsins um eigið ágæti: „ég er ekki nógu góð/góður,“ „ég á þetta ekki skilið,“ „hver heldur þú að þú sért?“ o.s.frv. Þá felst vandinn einnig í ótta við viðbrögð annarra. Við þorum ekki að opinbera hugsanir okkar og líðan fyrir öðrum. Afleiðing þessarar hegðunar er bæling. Bæling verður svo ríkur þáttur í hegðuninni að við missum smátt og smátt tengslin við líðan okkar sjálfra og tengslin við aðra (Brown, 2010; Brown 2012; Brown 2021).

Hér með eru áhugasamir hvattir til að kynna sér betur frásagnir Brené Brown af þessum rannsóknum sínum og hlusta á TED-erindin *Brené Brown: The Power of vulnerability* (2010) og *Brené Brown: The Power of shame* (2012). Erindin eru um 20 mínútna löng og gefa góða innsýn í rannsóknarvinnu hennar.

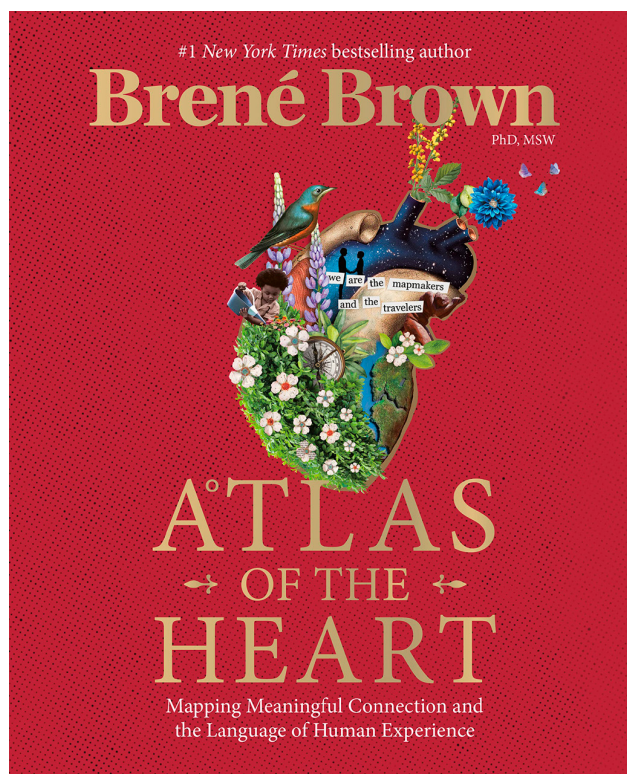
Landakort hjartans

Nýjasta bók Brené Brown, *Atlas of the Heart*, kom út í nóvember á síðasta ári. Um hana segir höfundur (2021) á kápusíðu: „Ég vil að þessi bók sé landakort (e. atlas) fyrir okkur öll, því ég trúi því að með hjartað fullt af ævintýraþrá og réttu landakorti getum við ferðast hvert sem er og óttumst aldrei að tapa sjálfum okkur.“ Tilganginn með bók sinni segir Brown vera að gefa lesandanum færi á að læra meira um tilfinningar og upplifanir sem skilgreina okkur sem manneskjur – þar á meðal tungutakið sem gerir okkur kleift að skilja það sem við upplifum. Hún segir mikilvægt að útvíkka þennan þátt tungutaks okkar svo fleiri geti tileinkað sér það og upplifað heim nýrra möguleika og tækifæra – heim þar sem við getum deilt hvert með öðru sögum af þeim augnablikum þegar við sýndum mest hugrekki og upplifðum mesta sorg þannig að við byggjum upp tengsl.

The Atlas of the Heart fjallar um nokkrar af nýjustu rannsóknum höfundar. Með þeirri aðferð sem Brown er þekkt fyrir, að segja sögur, eru raktar 87 tilfinningar og upplifanir sem skilgreina okkur sem mann-

legar verur. Um leið kortleggur hún nauðsynlega færni og raunhæfan ramma um innihaldsrík tengsl.

Það að þekkja sjálfa/n sig má segja að sé eitt mikilvægasta verkfæri okkar til þroska og til þess að þekkja og skilja aðstæður annarra. Regluleg sjálfsskoðun er nauðsynleg til að átta sig á tilfinningum og líðan, hugsunar- og hegðunarmynstri og um leið tækifæri til að vinna með það sem betur má fara í framkomu okkar. Bókin *Atlas of the Heart* gefur okkur góð verkfæri til að skoða tilfinningalíf okkar á dýptina og læra að koma auga á og ekki síst orðum að hinni litríku birtingu tilfinninga í mannlegu eðli og áhrifum þeirra á hugsanir og athafnir.



Í inngangi sínum vitnar Brown í eigin reynslu og rannsóknir sínar sem hafa kennt henni að það að þekkja kraftinn og tengslin milli tilfinninga, hugsana og gjörða hjá sjálfum okkur færi okkur ofurkraft, bæling aftur á móti sé akkilesarhællinn. Hún segir það nánast ómögulegt að finna leiðina til baka til okkar sanna sjálfs og hvert til annars í gegnum tengsl ef við skiljum ekki hvernig tilfinningar, hugsanir og hegðun vinna saman (Brown, 2021).

Í byrjun rannsóknanna sem liggja til grundvallar umfjöllun um tilfinningar í bókinni gátu þátttakendur, sem voru beðnir að gera lista yfir tilfinningar sem þeir þekktu, aðeins nefnt að meðaltali þrjár tilfinningar. Rannsóknin, sem stóð yfir í þrjú ár, tók til um 7000



þátttakenda og í byrjun var niðurstaðan þessi, að þátttakendur þekktu að meðaltali þrjár tilfinningar í fari sínu: hamingju, sorg og reiði.

„Takmörk tungumáls míns þýða takmörk heims míns.“ Hér vitnar Brené í austurríska heimspekinginn Ludwig Wittgenstein (1922/2010, bls. 74) og spyr: „Hvaða þýðingu hefur það ef hina miklu vídd tilfinningalífs manneskju og upplifunar hennar er aðeins hægt að útskýra með orðunum reiði, hamingja og sorg? Hvað með tilfinningar og líðan eins og skömm, vonbrigði, undrun, lotningu, óbeit, feimni, örvæntingu, ánægju, leiða, kvíða, stress, ást, bugun, undrun og allar hinar tilfinningarnar og upplifanirnar sem skilgreina manneskjuna?“

Hæfileikinn til að koma auga á og greina rétt þær tilfinningar sem bærast innra með okkur er oft kallaður tilfinningalegt innsæi (e. emotional granularity). „Að læra að koma orðum yfir tilfinningar með blæbrigðaríkari orðaforða getur breytt mjög miklu fyrir okkur“ (Susan David, 2016, bls. 85). Brené Brown vitnar í Susan David, sem er sálfræðingur við Harvard-háskóla, og segir að ef við höfum ekki nægjanlegan orðaforða yfir tilfinningar eigum við erfitt með að tjá þarfir okkar og fá viðeigandi stuðning frá öðrum. Þá sýna rannsóknir að það ferli að greina og koma orðum að tilfinningalegri upplifun bæti tilfinningastjórnun og auki sálfélagslega vellíðan (Susan David, 2016).

Í bókinni *Atlas of the Heart* fjallar Brené, eins og áður sagði, um 87 tilfinningar og upplifanir. Það verður að teljast vel að verki staðið að fanga svo margar tilfinningar því almennar skilgreiningar á tilfinningum gera yfirleitt ekki ráð fyrir fjölda yfir 30. Hún útskýrir þetta þannig að fjöldi þeirra sé meðal annars tilkominn vegna þess að hún tiltaki líka upplifanir sem í raun séu hugsanir sem aftur leiði til tilfinninga. Inn í umfjöllun sína fléttar Brené Brown raunverulegum dæmum eða sögum, meðal annars úr eigin lífi. Hér verður ekki rakið frekar hvernig rannsóknirnar fóru fram, en frá því er sagt í inngangi bókarrinnar.

Brown skipar þessum 87 tilfinningum og upplifunum niður í 13 hópa og er hver hópur tekinn fyrir í einum kafla. Allir kaflarnir eru með heiti sem byrjar á *Staðir sem við förum á þegar* og síðan tiltekur hún ákveðnar aðstæður. Í hverjum kafla er svo fjallað um tilfinningar sem geta komið upp í þessum aðstæðum. Sem dæmi má nefna kaflann *Staðir sem við förum á þegar hlutirnir ganga ekki samkvæmt áætlun*. Í þeim kafla fjallar hún um eftirfarandi tilfinningar og líðan sem hún tengir þessum aðstæðum: leiða, vonbrigði, spennu, eftirsjá, kjarkleysi, uppgjöf og gremju.

Tilfinningarnar sem eru til umfjöllunar eru meðal annars skilgreindar með tilvitnunum í orðabækur og fræðafolk og mismunandi tilfinningar eru bornar saman. Sem dæmi má nefna mun á stressi og bugun. Í fyrsta kaflanum, *Staðir sem við förum á þegar hlutirnir eru í óvissu eða of mikið gengur á*, er fjallað um tilfinningarnar stress, bugun, kvíða, áhyggjur, hjásneiðingu, uppnám, ugg, ótta og berskjöldun. Þar er til dæmis gerður samanburður á tilfinningalegri líðan í stressi annars vegar og upplifun af bugun hins vegar. Hvaða áhrif hafa mismunandi tilfinningar til dæmis á hæfni okkar til að taka réttar ákvarðanir? Hvenær valda tilfinningar okkar því að við þurfum að draga okkur í hlé og bíða með ákvarðanatöku? Þá eru einnig bornar saman tilfinningarnar áhyggjur og kvíði. Tengsl þar á milli eru umtalsverð, en eins og höfundur bendir á eru áhyggjur ekki tilfinning heldur hinn hugsandi hluti kvíðans. Loks má nefna samanburð á kvíða og ótta, og muninn á upplifun af ógn þegar þessar tilfinningar sækja á. Í tilfelli kvíða er ógnin inni í framtíðinni en varðandi óttann blasir ógnin við hér og nú. Höfundur brýnir lesandann og segir að kvíða og ótta og allar þær tilfinningar og líðan sem fjallað er um í bókinni þurfi að skilja vel, bera virðingu fyrir þeim og jafnvel vingast við þær. Við þurfum að setjast niður með tilfinningum okkar og líðan, skilja af hverju þetta gerir vart við sig og spyrja hvað við þurfum að læra í þessum aðstæðum. Að vísa á bug ótta og kvíða sem notadrygu verkfæri í leit okkar að tengslum er eins hættulegt og að kjósa það að lifa við stöðugan ótta og kvíða (Brown, 2021).

Berskjöldun

Það er ómögulegt að ljúka kynningu á efni 1. kafla bókarrinnar öðruvísi en að nefna tilfinninguna berskjöldun (e. vulnerability) sem hefur verið viðvarandi rannsóknarefni Brown frá því að hún stundaði rannsóknir á skömm en þessi tilfinning er fremur algeng í umræðu núorðið. Berskjöldun skilgreinir Brené Brown sem tilfinningu sem við upplifum á augnabliki óvissu, áhættu og afhjúpunar tilfinninga (e. emotional exposure). Hún rekur dæmi frá þátttakendum í rannsóknum sínum um það þegar þeir upplifðu berskjöldun: fyrsta stefnumótið eftir skilnað; stofnun eigin fyrirtækis; að sjá á eftir börnunum að heiman; að veita endurgjöf og fá endurgjöf; að biðjast afsökunar á framkomu sinni. Þá segir höfundur um tilfinninguna:

Í heimi þar sem fullkomnunarárátta, að gera öðrum til geðs og það að sanna sig er notað sem brynja til að verja egóið og tilfinningar okkar krefst það mikils



hugrekki að sýna sig og gefa sig alla/n í ákveðið verkefni þegar við getum ekki stjórnað útkomunni. Það krefst enn fremur sjálfsgætu og sjálfsvitundar að vera sér meðvituð/meðvitaður um það hverju maður á að deila og með hverjum. Berskjöldun felur ekki í sér að deila yfir sig (trúa öllum fyrir öllu). Hún felst í því að deila atburðum í lífi sínu með því fólki sem hefur áunnið sér rétt til að heyra sögur okkar og reynslu. Berskjöldun er ekki veikleiki heldur besti mælikvarðinn á hugrekki. (Brown, 2021, bls. 14).

Í TED-fyrirlestri sínum skilgreinir Brené Brown (2012) berskjöldun sem tilfinningalega áhættu, varnarleysi og ófyrirsjáanleika. Hún undirstrikar að berskjöldun sé ekki veikleiki heldur þvert á móti nákvæmasta mælitæki okkar á hugrekki. Að vera berskjölduð, að leyfa okkur að sjást, vera einlæg, krefst mikils hugrekki.

Eins og áður sagði eru í bókinni *Atlas of the Heart* 87 tilfinningar til umfjöllunar í 13 köflum. Verða hér ofangreind dæmi látin nægja til að gefa lesendum vísbendingar um efni þessara 13 kafla sem saman mynda megininntak bókarinnar.

Nálægir óvinir

Í lokakafla bókarinnar *Atlas of the Heart* kynnir Brené Brown til sögunnar hið mjög svo áhugaverða hugtak **near enemies** eða **nálæga óvini**. Hugtakið er sprottið upp úr kenningum búddisma en nú er farið að nota það til fræðilegrar útlistunar. Í stuttu máli má skilgreina nálæga óvini sem tilfinningu eða tilfinningar sem í fyrstu eða fyrir mistök eru taldar vera jákvæðar eða dyggðir þar sem þær líkjast þeim á yfirborðinu en þegar á reynir kemur annað í ljós. Sem dæmi má nefna þegar tilfinning birtist sem ást eða kærleikur og er í fyrstu skilgreind sem slík en í reynd er hún aðeins ástríða, uppfull af afbrýðisemi og drottnunargirni. Hugtakið **fjarlægir óvinir** (e. far enemies) er sömuleiðis til. Þannig er hatur fjarlægur óvinur tilfinningarinnar ástar. Þegar um fjarlæga óvini er að ræða er sem sagt átt við augljósa andstæðu jákvæðrar tilfinningar.

Í umfjöllun sinni um nálæga óvini segir Brown að þessar síðustu rannsóknir hafi sýnt henni fram á að í gegnum tíðina hafi hún vanmetið tilfinningar sem flokkast sem nálægir óvinir sem mikilvægt verkfæri til að útskýra mannlega hegðun. Án tungumáls sem nær yfir hugtökin nálæga og fjarlæga óvini og án verkfæranna sem felast í tilfinningalegri innsýn og sjálfsvitund getur orðið mikill blæbrigðamunur á því hvort við sýnum raunverulega hver við erum eða nálæga óvini viðkomandi líðanar eða tilfinningar.

Á yfirborðinu gætu nálægir óvinir tilfinninga og reynslu lítið út fyrir að fela í sér tengingu og við upplifað þá sem tengsl en á endanum valda þeir því að við aftengjumst okkur sjálfum og hvert öðru. Ef við erum ekki vakandi valda nálægir óvinir hegðun sem kyndir undir aðskilnað í stað þess að ýta undir sannar tilfinningar sem aftur styrkja órjúfanleg tengsl manna í millum (Brené Brown, 2021). Brené segir að hugtakið nálægir óvinir sé það sem hana hafi vantað til að útskýra hvernig rækta eigi innihaldsrík tengsl. Fjarlægir óvinir, eða andstæða góðra tilfinninga, trufla yfirleitt ekki tengslin mest. Þeir eru auðþekkjanlegir í fari annarra og því ekki hægt að blekkja okkur til að trúa því að allt sé í lagi, auk þess sem þeir valda í eðli sínu tengslaleysi. Það eru tengslin fyrir tilstilli nálægra óvina, framkoman sem á yfirborðinu virkar eins og verið sé að skapa nánd, sem skemma sambönd og skilja okkur eftir uppfull af einsemd og sársauka. Vegna alls þess laumuspils sem er í kringum nálæga óvini í fari þess sem við erum að byggja upp tengslin við skiljum við ekki aðstæðurnar sem við erum komin í. Við lítum jafnvel svo á að það sé eitthvað athugavert við okkur sjálf, við séum orsök þess að samskiptin ganga ekki upp. Nálægir óvinir birtast oft í yfirmáta stjórnsemi eða jafnvel sem gaslýsing [siðlaus samskiptatækni]. Fjarlægir óvinir eyðileggja að sjálf-sögðu líka tengsl – en í þeim tilfellum sjáum við í hvað stefnir, öfugt við nálæga óvini (Brown, 2021).

Armenski rithöfundurinn og ljóðskáldið Torkom Saraydarian hefur meðal annars sett fram kenningar um mismunandi manngerðir og rýma hugtökin nálægir og fjarlægir óvinir þar vel við. Lýsingar hans á eiginleikum þeirra sem hann kallar flöktandi ljós (e. flickering light) og annarra sem hann kallar dimmuð ljós (e. darkened sparks) eiga hér vel við. Dimmuð ljós ríma við fjarlæga óvini og flöktandi ljós við nálæga óvini en síðarnefnda hópinn segir hann vera mjög hættulegt fólk sem sýni bæði ljós og skugga. Einkenni þess er óstöðugleiki, stefnuleysi, úthaldsleysi, það er ekki traustsins vert, sáir ruglingi í huga fólks, er með mótsagnakennd markmið og er oft hégómafullt. Framkoma þessa fólks einkennist fyrst af ljósi en svo myrkvun; fyrst kemur já, svo nei og með því veldur það ringulreið. Með annarri hendi er byggt upp, með hinnar er brotið niður (Torkom Saraydarian, 1990; 1991; 1995).

Þessar vikurnar er verið að opinbera á samfélagsmiðlum mjög alvarleg ofbeldismál þar sem þolendur segja frá. Umræðan um það hvað einkennir samskipti í ofbeldissamböndum hefur því sjaldan verið mikilvægari en nú. Þar er skilgreiningin á nálægum og fjarlægum óvinum lóð á vogarskálarnar.



Kenningin um innihaldsrík tengsl

Á grundvelli niðurstaðna rannsókna sem fjallað er um í bókinni setur Brené Brown fram kenningu um það hvernig við ræktum innihaldsrík tengsl. Með kenningunni eru settar fram þrjár grundvallarstoðir innihaldsríkra tengsla. Þar segir að það að rækta innihaldsrík tengsl sé áræðin og viðkvæm iðja sem krefjast **jarðbundins sjálfstrausts, hugrekks til að ganga við hlið annarra** og þess að **meta gildi frásagnar** (e. story stewardship). Ensku orðin story stewardship skilgreinir hún sem það að virða eðli frásagnar, sögur sem við deilum og sögur sem við heyrum, vitandi það að okkur hefur verið treyst fyrir einhverju verðmætu eða, í okkar tilfalli, að við höfum öðlast eitthvert verðmæti sem við ættum að bera virðingu fyrir og sýna umhyggju (Brown, 2021).

Varðandi mikilvægi og gildi frásagnarinnar, að segja sögu sína, undirstrikar Brown að hún hefur ekki lengur trú á því að við getum vitað hverjar tilfinningar annarra eru, vitað hvernig þeim líður. Hún tekur sem dæmi að ef við sjáum manneskju tárast vitum við ekki hvort tilfinning hennar er sorg, örvænting, vonleysi eða eitthvað annað. Eina leiðin til að vita hvernig öðru fólki líður er að spyrja það. Þá og aðeins þá getum við myndað tengsl, ásamt því að hafa staðfast sjálfstraust til

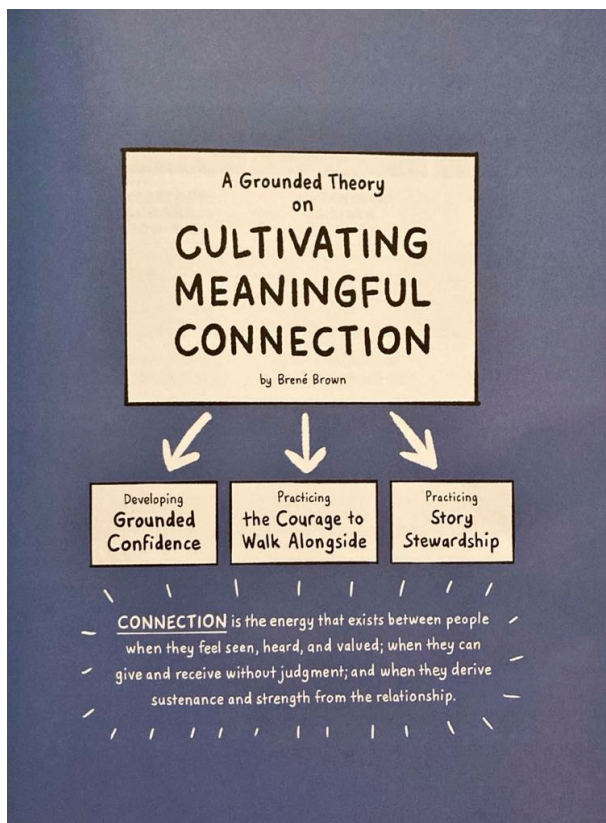
að blanda geði og hugrekki sem felst í því að ganga við hlið annarra (Brown, 2021).

Þegar við skoðum kenninguna og líkanið á mynd 1 sjáum við að það að þekkja vel og nota orðaforðann sem til er yfir reynslu og tilfinningar manneskju er lykilatriðið og forsenda þessara þriggja flokka sem styðja innihaldsrík tengsl (Brown, 2021). Við höfum því verk að vinna varðandi sjálfsskoðun og mat á tilfinningum okkar og líðan, sem og þjálfun í að koma orðum að því sem við sjáum og upplifum í þessu ferli.

Tengsl okkar við annað fólk geta aðeins orðið eins djúp og tengsl okkar við okkur sjálf. Ef ég veit ekki og skil ekki hver ég er og hvað ég þarf, vil og trúi get ég ekki deilt sjálfri/sjálfum mér með ykkur. Ég þarf að vera tengd/ur við mig sjálfa/n, í mínum líkama og læra hvað virkar hjá mér ... Jafnvel þegar við vitum ekkert hvar við erum eða hvert við erum að fara getum við með réttu korti fundið okkur leið til baka til hjarta okkar og okkar sanna sjálfs (Brown, 2021, bls. 272-237).

Heimildaskrá

- Brown, B. (e.d.). *Um Brené Brown*. <https://brenebrown.com/about/>
- Brown, B. (2010). Ted, ideas worth spreading. *The Power of Vulnerability*. https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability
- Brown, B. (2012). Ted, ideas worth spreading. *Brené Brown: Listening to shame*. https://www.ted.com/talks/brene_brown_listening_to_shame
- Brown, B. (2021). *Atlas of the Heart*. Vermilion.
- David, S. (2016). *Emotional Agility: Get unstuck, embrace change, and thrive in work and life*. Avery.
- Saraydarian, T. (1990). *The Ageless Wisdom*. T. S. G. Publishing Foundation.
- Saraydarian, T. (1991). *The Flame of the Heart*. T. S. G. Publishing Foundation.
- Saraydarian, T. (1995). *Leadership I*. T. S. G. Publishing Foundation.
- Wittgenstein, L. (2010). *Tractatus Logico-Philosophicus*. Gutenberg eBook (frumútgáfa 1922).



Mynd 1. Kenningin um að rækta innihaldsrík tengsl