



# Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Pääatalo, K., Saarnio, R., Tiiliharju, H-M., & Heiskanen, M. (2024). Tunteilla ja eettisyydellä on merkitystä työssä: hyvinvoinnin ja kulttuurin osaamisalan ensimmäinen työelämäfoorumi. *Oamk Journal*, (29). Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202402278980>

## METATIEDOT

**Tyyppi:** Blogi

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu

**Julkaisunumero:** 29/2024

**Julkaisuvuosi:** 2024

**Tekijätiedot:** Pääatalo Kati, Saarnio Reetta, Tiiliharju Hanna-Maija, Heiskanen Marika

**Oikeudet:** [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**Kieli:** suomi

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202402278980>

**Tiivistelmä:** Työssä koettujen tunteiden ja työelämän eettisyyden merkitys työhyvinvoinnille ja työkyvylle on tunnustettu. Teemaa voidaan kuvata affektiivisen ergonomian käsitteen kautta, jota käsiteltiin Oulun ammattikorkeakoulun hyvinvoinnin ja kulttuurin osaamisalan järjestämässä työelämäfoorumissa. Webinaarina toteutettu työelämäfoorumi kokosi yhteen aiheesta kiinnostuneiden yritysten ja organisaatioiden edustajia sekä oppilaitosten opettajia ja opiskelijoita. Tapahtuma toimi yhteisenä kohtaamispaikkana, jossa levitettiin hankkeessa tuotettua tietoa ja menetelmiä sekä havainnollistettiin hankkeeseen integroidun opinnäytetyöyhteistyön muotoja esimerkin valossa.

# Tunteilla ja eettisyydellä on merkitystä työssä: hyvinvoinnin ja kulttuurin osaamisalan ensimmäinen työelämäfoorumi

13.3.2024 - Pääatalo Kati, Saarnio Reetta, Tiiliharju Hanna-Maija, Heiskanen Marika

**Tunteet ja eettisyys ovat nousseet osaksi työelämäkeskustelua ja niiden merkitys myös työkyvylle on tunnustettu. Teemaa voidaan lähestyä Kestävä aivoterveys -hankkeessa kehitellyn affektiivisen ergonomian käsitteen kautta, joka oli esillä Oulun ammattikorkeakoulun hyvinvoinnin ja kulttuurin osaamisalan ensimmäisessä työelämäfoorumissa. Tässä blogitekstissä kuvaillaan työelämäfoorumin sisältöteemoja ja kokemuksia työelämäfoorumista yhteisenä kohtaamispaikkana levittää hankkeessa tuotettua uutta käsitteistöä.**

Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) hyvinvoinnin ja kulttuurin osaamisalalla toimitaan aktiivisesti monialaisissa ja sisällöllisesti teemoitelluissa tkio-kärkiryhmissä. Nämä linkittyvät Oamkin tki-painoaloihin, joita ovat digitaaliset ratkaisut, vähähiilisyys ja liiketoiminnan kehitys.

Hyvinvoinnin ja kulttuurin tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja opetustoiminnan (tkio) avulla edistetään alan osaamisen näkyvyyttä ja vaikuttavuutta. Keskeinen uusi toimintamuoto on työelämäfoorumi, joka on kaikille avoin ja ajankohtaisia tki-toiminnan aihealueita käsittelevä tapahtuma. Ensimmäinen työelämäfoorumi järjestettiin marraskuussa 2023 Hyvinvointia edistävä johtaminen -tkio-kärjen toimesta ja aiheena oli tunteet ja eettisyys työssä. Työelämäfoorumissa keskityttiin tunteiden ja eettisyyden näkökulmaan työelämässä Kestävä aivoterveys -hankkeessa [1] kehitetyn affektiivisen ergonomian käsitteen kautta. Työelämäfoorumi toteutettiin webinaarina ja se tavoitti yli 50 osallistujaa työelämän eri sektoreilta.

## Affektiivinen ergonomia on tunteita ja etiikkaa

Affektiivisella ergonomialla tarkoitetaan työn eettisyyden sekä työyhteisön vuorovaikutukseen ja tunteisiin liittyviä tekijöitä [1]. Työn eettisyyttä voidaan tarkastella

sekä eettisen kuormituksen että eettisen organisaatiokulttuurin näkökulmasta (kuvio 1). Tunteet ja eettisyys työssä -työelämäfoorumissa affektiivista ergonomiaa käsiteltiin edellä mainituista näkökulmista sekä teoreettisesti että myös yhteistoiminnallisesti työskennellen.



KUVIO 1. Affektiivisen ergonomian osa-alueet.

Viimeaikaiset tutkimukset ovat mielenkiintoisella tavalla osoittaneet, että työn psykososiaalisena kuormitustekijänä eettiset ristiriitatilanteet eli dilemmat ovat riski työkyvylle [2]. Koetun eettisen kuormituksen voimakkuuteen vaikuttaa se, kuinka usein työntekijä kohtaa eettisiä ristiriitatilanteita ja kuinka voimakasta näissä tilanteissa koettu psykologinen stressi on. Ristiriitatilanne voi aiheutua työntekijän omien arvojen ja ammattietiikan vastaisesta toiminnasta tai siitä, ettei työntekijä koe voivansa vastata työlle asetettuihin odotuksiin ja vaatimuksiin. Huomioarvoista on, että eettiset ristiriitatilanteet voivat myös mahdollistaa oppimisen ja toiminnan kehittymisen. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että työyhteisössä on aikaa ja tilaa yhteisille eettisille pohdinnoille esimerkiksi siitä, mikä on työyhteisön ja organisaation arvoperusta tai millaisia seurauksia tietynlaisella toiminnalla on. [3] [4]

Eettisen organisaatiokulttuurin voidaan katsoa sisältävän organisaation jäsenten jakamat käsitykset oikeista ja vääristä toimintatavoista sekä sen, kuinka organisaation arvot, normit ja toimintaperiaatteet edistävät tai estävät eettistä päätöksentekoa ja toimintaa.

Tarkastelussa voi olla esimerkiksi se, kuinka oikeudenmukaista ja arvostavaa johtaminen on, millaista tukea työntekijä saa ammattieettiseen ja vastuulliseen toimintaan sekä koskevatko eettiset säännöt ja toimintatavat kaikkia organisaation jäseniä. [3] [4]

Eettisten kysymysten ohella työyhteisön vuorovaikutus ja tunteet ovat osa affektiivista ergonomiaa. Organisaation vuorovaikutus- ja tunneympäristöön liittyen on tärkeää nostaa esiin organisaation jäsenten kyky kohdata tunteita työpaikalla. Tämä liittyy sekä omiin että muiden tunteisiin. Myös onnistumisten jakaminen on tärkeää, kuten myös kyky kokea

myötäintoa eli elää mukana työkaverin myönteisissä tunteissa sekä onnistumisen ja innostumisen hetkissä [5].

Työelämäfoorumissa tutustuttiin myös Kestävä aivoterveys -hankkeessa tuotettuun työkaluun, [affektiivisen ergonomian tarkistuslistaan](#) [6]. Tarkistuslistaa voidaan hyödyntää eri aloilla työväliseenä, kun halutaan tunnistaa ja arvioida edellä kuvatun affektiivisen ergonomian tilaa työpaikalla. Tarkistuslistan tarkoituksena on mahdollistaa yhteinen keskustelu ja kehittäminen affektiiviseen ergonomiaan liittyen. Työelämäfoorumi tarjosi hyvän kanavan levittää tämänkaltaista hankkeessa [1] tuotettua työvälinettä, joka on suoraan sovellettavissa työpaikkojen käyttöön omassa kehittämistyössään.

## Psykologisen turvallisuuden tunne osana affektiivista ergonomiaa ICT-alalla

Affektiivisen ergonomian vuorovaikutus ja tunneympäristö -teemaan sisältyy olennaisena osana psykologisen turvallisuuden tunne. Työelämäfoorumissa käsiteltiin tätä teemaa hyödyntäen hankkeessa ICT-alan yritys yhteistyökumppanin kanssa toteutunutta opinnäytetyöskentelyä. Työelämäfoorumi tarjosi näin kanavan myös opinnäytetyön tulosten levittämiseen, yritys yhteistyönäkökulman avaamiseen opinnäytetyössä sekä YAMK-opinnäytetyön menetelmällisten ratkaisujen esille tuomiseen.

Psykologiseen turvallisuuteen liittyen kohtaamme päivittäin tilanteita, joissa olemme yhteydessä toisiin ihmisiin. Henkilökohtaisilla ominaisuuksillamme ja vuorovaikutustavoillamme on vaikutusta siihen millaiseksi kohtaamiset eri henkilöiden välillä ja erilaisissa tilanteissa muodostuvat. Niissä tilanteissa, joissa mielipiteemme tai näkemyksemme asioista voivat altistaa arvostelulle tai jopa hylkäämisen kokemiselle, on psykologisesti turvallisella ilmapiirillä keskeinen merkitys. Amerikkalainen organisaatiopsykologi Amy Edmondson [7] on määritellyt psykologisen turvallisuuden merkityksen tiimityöskentelyn näkökulmasta yksilön mahdollisuudeksi ilmaista itseään vapaasti ja kertoa mielipiteitään ilman pelkoa hylätyksi, rangaistuksi tai häpäistyksi tulemisesta [7].

ICT-alalla työskennellään asiantuntijatiimeissä ja tehdään myös luovuutta edellyttävää vaativaa ohjelmistokehitystyötä. Alan kuormitustekijät liittyvät erityisesti psykososiaalisiin ja aivoterveiden haasteisiin [8]. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri tukee luovaa

innovaatiotyötä. Yksilöiden halu ja mahdollisuus ehdottaa uutta sekä yhteisen tiedon jakaminen on vapaampaa, koska riskit tämän tyyppisessä ihmisten välisessä toiminnassa tiedostetaan eikä uusien ideoiden ääneen sanomista tarvitse pelätä. [9] [10] [11].

Työelämäfoorumissa esitelty Oamkin YAMK-opinnäytetyö valottaa ICT-alalla koettua psykologista turvallisuutta [12]. Laadullisten tutkimustulosten mukaan ICT-alan psykologinen turvallisuus näyttäytyy sallivana ja hyväksyvänä ilmapiirinä, positiivisen vahvistamisena sekä tunteena hyväksytyksi tulemisesta. Salliva ja hyväksyvä ilmapiiri tarkoittaa sitä, että työyhteisössä sallitaan myös epäonnistumiset ja virheet luonnollisena osana työtä. Esihenkilöllä on merkittävä rooli toimia hyvänä esimerkkinä itsemyötätunnon vahvistajana suhtautuen virheisiin oppimiskokemuksena ratkaisukeskeisesti. Hyväksyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri näkyy siinä, että voi myöntää tietämättömyytensä ja omat virheensä joutumatta niistä tuomituksi. Positiivinen vahvistaminen näkyy ICT-alalla kannustamisena, positiivisena palautteena ja osaamisen hyödyntämisenä. Tunne hyväksytyksi tulemisesta tarkoittaa vapautta olla oma itsensä ja ilmaista itseään ilman pelkoa monimuotoisessa työyhteisössä. [12].

Esihenkilön rooli psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa on tärkeä.

Tiimityöskentelyssä jokaisen jäsenen työskentely kuitenkin vaikuttaa tiimin toimintaan. Empaattisella ja arvostavalla kohtaamisella voidaan osoittaa hyväksyntää muille. ICT-alan kokemusten mukaan kuulluksi ja nähdyksi tuleminen omana itsenään vahvistaa yksilön arvostuksen kokemista. Huomiotta tai ulkopuolelle jättäminen tai mielipiteen mitätöinti voivat puolestaan vaikuttaa psykologisen turvallisuuden tunteen menettämiseen. ICT-alalla työskentelevät kuvasivat psykologista turvallisuutta tukeviksi tekijöiksi empatian, toisten kannustamisen ja tukemisen, avoimen ilmapiirin luomisen, kuuntelemisen ja psykologista turvallisuutta uhkaaviin tekijöihin puuttumisen. [12] Kaikki edellä mainitut taidot ovat keskeisiä työelämä- ja ihmissuhdetaitoja, joita voidaan myös oppia ja kehittää.

## Tunteet tuntuvat mielessä ja kehossa

Affektiivisen ergonomian tunne-elementti on mielen ja kehon erottamaton kokonaisuus.

Tunteet ja kehollisuus jäävät edelleenkin vähälle huomiolle työelämässä, vaikka tunnemme työssämme joka hetki erilaisia tunteita, jotka aistimme kehossamme.

Työtehtävissä keskitytään tunteiden sijasta asioihin. Aivotyö nähdään ensisijaisena ja tunteet sekä keho usein ylitetään. Kehon nähdään välineenä ja jopa hidasteena

rationaalisessa päätöksenteossa huolimatta siitä, että kaikki tieto tulee meille kehon aistien välityksellä. [13] [14.] Kehosta saatavaan aistikokemukseen on tärkeää luottaa, sillä se on yhteydessä itseluottamuksen kehittymiseen. Itseluottamus kehittyy omien kehollisten tunteiden ja tuntemusten ymmärtämisestä. Kehon tiedostaminen merkitsee myös tunteiden ja tarpeiden tiedostamista sekä kokemusta siitä, että on todella elossa. [15]

Tunteet aiheuttavat muutoksia kehon toiminnoissa. Kehon sisäiset reseptorit tuovat tietoa kehon fysiologisista toiminnoista, joiden avulla tunteet ovat mahdollista tunnistaa. Erilaiset tunteet tunnetaan eri kehonosissa erilaisina tuntemuksina. Tunteiden tunnistaminen mahdollistaa tietoisien tunnekokemuksen syntymisen. [16] Tunteet vaikuttavat vireystilaamme. Esimerkkinä tästä vireystilaa nostava pelon tunne koetaan vahvasti ylävartalon, rintakehän, pään ja yläraajojen alueella. [17] Pitkään jatkuvana korkeassa vireystilassa oleminen aiheuttaa muun muassa stressiä, uupumusta ja ajattelutoimintojen heikentymistä [18]. Uhkaan liittyvä negatiivinen tunneinformaatio priorisoituu aivojen tarkkaavuusverkostoissa, jolloin varsinaisesta tehtävästä suoriutuminen ja tarkkaavuus heikkenee [19] [20] [21]. Uhka voi lisätä myös impulsiivista reagoitua [22]. Tämä neurotieteellinen näkökulma on ehdottoman tärkeää huomioida pohdittaessa tunteiden merkityksellisyyttä työelämässä.

Tunteet on tärkeää saada ilmaista ja kokea työyhteisössä. Tunnejohtaminen on myös keskeinen esihenkilön taito. Tunteet on uskallettava ottaa vastaan ja niitä pitää myös johtaa. Peloton tunnekulttuuri on psykologista turvallisuutta. Tunnekokemusten ilmaiseminen ja niiden vastaanottaminen sallivasti tarjoaa kokemuksen kuulluksi tulemisesta, arvostuksesta ja hyväksytyksi tulemisen tunteesta vahvistaen näin myös psykologista turvallisuuden tunnetta [23].

## Osallistujien tunnekokemukset työelämän arjen kuvaajina

Työelämäfoorumissa hyödynnettiin yhteistoiminnallisesti Howspace-alustaa, jonka avulla oli mahdollista jakaa omia tunnekokemuksia sekä ennen tapahtumaa että tapahtuman aikana. Osallistujia pyydettiin kuvailemaan omia kehollisia tuntemuksia sekä tunteita.

Työelämän arjesta saapuvien osallistujien tunnekokemukset olivat lähtökohtaisesti valtaosin negatiiviseksi luokiteltavissa olevia tunteita. Tämä johtaa ajatukseen työelämän

affektiivisen ergonomian tilanteesta. Mitä työelämän arjesta kertoo se, että elämme työntekijöinä negatiivissävytteisessä tunnemaailmassa? Vastaajat kuvasivat kokevansa itsensä väsyneiksi, ylivirittyneiksi, vetämättömiksi, uupuneiksi, tehottomiksi, lannistuneiksi ja jopa lamaantuneiksi.

Vajaa viidennes vastaajista kuvasi tunteitaan yleisesti positiivisiksi luokitelluilla kokemuksilla, kuten kiitollisuus, innostuneisuus, levollisuus ja ylpeys. (Kuvio 2.) Osallistujat kuvasivat pääosin epämiellyttäviksi yleisesti koettuja kehollisia tuntemuksia, kuten voimattomuutta, kiristystä, väsymystä, kylmyyttä, kuivuutta, jomotusta, tikkuilua, puristusta ja särkyä. Positiivisiakin kehollisia tuntemuksia kuvattiin myös muutamissa kommentissa. Kehoa kuvailtiin rentoutuneeksi, leijuvaksi ja kevyeksi.



KUVIO 2. Millaiseksi koet oman olotilasi juuri nyt? Howspacen sanapilvi -työkalulla tehty yhteenveto työelämäfoorumin osallistujien tunnekokemuksista.

## Työelämäfoorumi yhteisenä kohtaamispaikkana

Työelämäfoorumi kokosi yhteen aiheesta kiinnostuneiden yritysten ja organisaatioiden edustajia sekä oppilaitosten opettajia ja opiskelijoita. Yhteisen aiheen ympärille rakentuva

tapahtuma toimi hyvänä kanavana tuoda esille oman ammattikorkeakoulun tkio-toimintaa. Tapahtuma auttoi omalta osaltaan hankkeessa rakennetun affektiivinen ergonomia - käsitteen ja kehitetyn affektiivisen ergonomian tarkistuslista -työkalun levittämistä työelämän käyttöön.

Opetuksen osalta hankkeeseen integroidun opinnäytetyön esittely toi näkyväksi yritysten kanssa tehtävän opinnäyteyhteistyön muotoja ja mahdollisuuksia. Yhteinen virtuaalinen alusta (Howspace) mahdollisti vuorovaikutteisen, osallistuvan ja yhteistoiminnallisen kohtaamisen osallistujien kesken sekä ennen tapahtumaa että reaaliaikaisesti tapahtuman aikana.

Kokemuksemme mukaan työelämäfoorumi auttoi tuomaan esille ammattikorkeakoulun tkio-toiminnan kokonaisuuden, jossa hanketoiminta työelämäkumppanuuksineen integroituu opetukseen ja auttaa ammattikorkeakoulua tuomaan esille omia tkio-toiminnan painopisteitä laajasti työelämän eri sektoreiden edustajille.

### **Kati Päätalo**

yliopettaja

Hyvinvointi ja kulttuuri

Oulun ammattikorkeakoulu

### **Reetta Saarnio**

yliopettaja

Hyvinvointi ja kulttuuri

Oulun ammattikorkeakoulu

### **Hanna-Maija Tiiliharju**

suuhygienisti (YAMK)

projektisuunnittelija, RRP2-hanke

digitaaliset palvelut, Pohde

### **Marika Heiskanen**

lehtori

Hyvinvointi ja kulttuuri

Oulun ammattikorkeakoulu



# Lähteet

[1] Kestävä aivoterveys -hanke. (2024). Tampereen korkeakouluuyhteisö.

<https://projects.tuni.fi/kestavaaivoterveys/>

[2] Selander, K., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2022). Association between work ability and work stressors: Cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Archives of Public Health*, 80(83). <https://doi.org/10.1186/s13690-022-00841-2>

[3] Huhtala, M. (2013). *Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5360-7>

[4] Pihlajasaari, P. (2015). *Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6410-8>

[5] Sarkkinen, M. (2017). Osoita myötätuntoa ja myötaintoa työkaverillesi. *Työpiste*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/osoita-myotatumtoa-ja-myotaintoa-tyokaverillesi>

[6] Päätaalo, K., Susipolku, R., & Saarnio, R. (2023). Tarkistuslista työpaikan affektiivisen ergonomian arviointiin. *Oamk Journal*, (115). <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe20230822100772>

[7] Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

[8] Yrttiaho, T., Pinola, S., Päätaalo, K., & Saarnio, R. (2021). Eettiset kuormitustekijät haastavat ICT-alan osaajien aivoterveyttä. *ePooki*, (26). <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe202102255980>

[9] Edmondson, A., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

[10] Pearsall, M., & Ellis, A. (2010). Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>

- [11] Shao, Z., Feng, Y., Wang, T., & Liu, L. (2016). The Impact Mechanism of Charismatic Leadership on Individual's Tacit Knowledge Sharing. *WHICEB 2016 Proceedings*, 7. <https://aisel.aisnet.org/whiceb2016/7>
- [12] Tiiliharju, H-M. (2023). *Psykologinen turvallisuus ICT-alalla* [YAMK-opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023092526324>
- [13] Jääskeläinen, P. (2023). *The Reversibility of Body Movements in Reach-searching Organisational Relations* [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-396-9>
- [14] Hökkä, P., Ikävalko, H., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., & Nordling, A. (toim.). (2020). *Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä*. Jyväskylä University Printing House. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8284-3>
- [15] Gyllensten, A., Skär, L., Miller, M., & Gard, G. (2010). Embodied identity—A deeper understanding of body awareness. *Physiotherapy Theory and Practice*, 26(7), 439–446. <https://doi.org/10.3109/09593980903422956>
- [16] Nummenmaa, L., Hari, R., Hietanen, J. K., & Glerean, E. (2018). Maps of subjective feelings. *Psychological and Cognitive Science PNAS*, 115(37), 9203. <https://www.pnas.org/doi/pdf/10.1073/pnas.1807390115>
- [17] Nummenmaa, L., Glerean, E., Hari, R., & Hietanen, J. K. (2013). Bodily maps of emotions. *Psychological and Cognitive Science PNAS*, 111(2), 646–651. <https://doi.org/10.1073/pnas.1321664111>
- [18] Porges, SW. (2009). The polyvagal theory: new insights into adaptive reactions of the autonomic nervous system. *Cleveland Clinic Journal of Medicine*, 76(Suppl 2), S86–90. <https://doi.org/10.3949/ccjm.76.s2.17>
- [19] Hartikainen, KM. (2021). Emotion-Attention Interaction in the Right Hemisphere. *Brain Science*, 11(8), 1006. <https://doi.org/10.3390/brainsci11081006>
- [20] Hartikainen, K. M., Ogawa, K. H., & Knight, R. T. (2000). Transient interference of right hemispheric function due to automatic emotional processing. *Neuropsychologia*, 38(12), 1576–1580. [https://doi.org/10.1016/s0028-3932\(00\)00072-5](https://doi.org/10.1016/s0028-3932(00)00072-5)

[21] Hartikainen, K. M., Ogawa, K. H., Soltani, M., & Knight, RT. (2007). Emotionally arousing stimuli compete for attention with left hemisphere. *NeuroReport*, 18(18), 1929–1933. <https://doi.org/10.1097/wnr.0b013e3282f1ca18>

[22] Hartikainen, K. M., Siiskonen, A. R., & Ogawa, K. H. 2012. Threat interferes with response inhibition. *NeuroReport*, 23(7), 447–450. <https://doi.org/10.1097/wnr.0b013e3283531e74>

[23] Edmonson, A.C. (2019). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Wiley.