



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutus
neuvotteluissa

Kandidaatintutkielma
Sosiaalipsykologia
Yhteiskuntatieteiden laitos
Itä-Suomen yliopisto
Tammikuu 2024

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Yhteiskuntatieteiden laitos

Sosiaalipsykologia

Empatia ja perspektiivin ottaminen neuvotteluissa

Opinnäytetutkielma, 32 sivua,

Tutkielman ohjaaja: yliopistonlehtori Mia Silfver

Tammikuu 2024

Asiasanat: empatia, perspektiivin ottaminen, neuvottelu

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisissa neuvottelutilanteissa empatia ja perspektiivin ottaminen ovat hyödyllisimmillään. Tarkastelen sitä, milloin neuvottelua on hyödyllistä lähestyä empatian ja perspektiivin ottamisen näkökulmasta. Empatian ymmärrän ikään kuin sydäimestä sydämeen -ilmiönä, missä painottuu affektiivisuus. Perspektiivin ottaminen on ikään kuin mielestä mieleen -ilmiö, missä korostuu kognitiivisuus. Tutkimusten mukaan molemmista on hyötyä, mutta parhaimmillaan ne ovat eri tapaisissa neuvotteluissa. Empatia on hyödyllisimmillään tilanteissa, joissa keskiössä ovat sosiaaliset suhteet. Perspektiivin ottamisen edut ovat neuvotteluissa, jotka keskittyvät tehtävän ympärille. Lisäksi tutkimukset antavat viitteitä, että empatiaa ja perspektiivin ottamista olisi mahdollista kehittää vielä lapsuuden jälkeen, erityisesti roolileikkien avulla. Jatkotutkimus empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutuksesta sekä empatian ja perspektiivin ottamisen tietoisesta kehittämisestä on kuitenkin tarpeen.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
2	Empatia, perspektiivin ottaminen ja neuvottelu.....	7
2.1	Empatia.....	7
2.2	Perspektiivin ottaminen	9
2.3	Sukupuolen ja kulttuurin vaikutus empatiaan ja perspektiivin ottamiseen	11
2.4	Neuvottelu.....	12
3	Empatia ja perspektiivin ottaminen neuvotteluissa	16
3.1	Empatian vaikutus	16
3.2	Perspektiivin ottamisen vaikutus.....	19
3.3	Empatian ja perspektiivin ottamisen kehittäminen	24
4	Johtopäätökset ja pohdinta	27

1 Johdanto

Tämä kandidaatintutkielma on kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena on tarkastella empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutusta neuvotteluihin. Jotkut tutkijat pitävät neuvottelua jopa yhtenä ihmisen sosiaalisen vuorovaikutuksen muodoista (Thompson, 1990). Kokemus siitä, kuinka toinen keskeyttää oman toimintamme ja joudumme keskustelemaan tilanteen jatkosta, on monelle tuttu. Näin tuttua tilannetta on tärkeä tutkia, sillä parempi lopputulosta voi edistää rauhaa - kotona tai maailmalla.

Pyrin tutkielmassani tarkastelemaan sitä, minkälaisissa neuvottelutilanteissa empatia ja perspektiivin ottaminen ovat hyödyllisimmillään. Eli sitä, milloin on hyödyllistä lähestyä neuvottelua empatian tai toisaalta perspektiivin ottamisen näkökulmasta. Empatian ymmärrän tunteellisena prosessina, jossa yksilö tuntee toisen tunteen, ikään kuin sydäimestä sydämeen - ilmiönä. Perspektiivin ottaminen tapahtuu mielestä mieleen, missä yksilö ajattelee ja tunnistaa toisen ajatuksia ja aikomuksia. Perspektiivin ottaminen ja empatia ovat osittain rinnakkaisia ilmiöitä, mutta niissä painottuvat eri puolet, empatiassa affektiivisuus ja perspektiivin ottamisessa kognitiivisuus. Koska perspektiivin ottamista ja empatiaa voidaan pitää ihmisen sosiaalisen olemuksen eri puolina, mutta ne ovat kuitenkin kaksi eri ilmiötä, niiden vaikutusta neuvotteluun on mielekästä tarkastella. Neuvottelun ymmärrän tilanteena, missä osapuolet eivät voi saavuttaa haluamaansa tavoitetta ilman yhteistyötä ja siksi tavoittelevat yhteistyötä. Rajaan neuvottelut aikuisten välillä käytäviin neuvotteluihin, sillä lapsilla empatian ja perspektiivin ottaminen ovat vasta kehittymässä.

Tutkielmani alussa esittelen, miten käsitän empatian, perspektiivin ottamisen ja neuvottelun. Sen jälkeen tarkastelen empatian ja perspektiivin ottamisen hyötyjä ja haittoja erilaisissa neuvottelutilanteissa. Hyötyjen ja haittojen tarkastelun jälkeen käsittelen, onko empatiaa ja perspektiivin ottamista mahdollista kehittää harjoittelemalla. Tutkielman lopuksi esitän johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 Empatia, perspektiivin ottaminen ja neuvottelu

Ihmisillä on kyky tuntea yhdessä iloa ja surua. Voidaan puhua toisen saappaisiin astumisesta tai myötäelämisestä. Arkielämästä tuttuista ilmiöistä puhutaan tieteellisessä kirjallisuudessa empatiana tai perspektiivin ottamisena. Kykyä tuntea toisten tunteita sekä toisen asemaan asettumista pidetään yhtenä keskeisimmistä ihmisen sosiaalisuuden tunnuspiirteistä, ja niillä on valtava vaikutus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Empatia ja perspektiivin ottaminen onkin yksi ihmislajin merkittävimmistä menestystekijöistä (Zaki & Oschner, 2013).

Arjessa voi usein kuulla puhuttavan toisen asemaan asettumisesta tai empatiasta, mutta niiden tarkka määrittelyminen voi olla haasteellista. Tutkimuskirjallisuudessa erityisesti empatia ymmärretään monin eri tavoin, mutta tarkoitukseni on erottaa empatia ja perspektiivin ottaminen selkeästi, vaikka ne ovat osittain rinnakkaisia ja päällekkäisiä ilmiöitä (Shamay-Tsoory, 2011). Tässä kandidaatintutkielmassa ymmärrän empatia ja perspektiivin ottamisen sydäimestä-sydämeen ja mielestä-mieleen jaottelun avulla (Davis & Love, 2017). Korostan empatian affektiivisuutta ja perspektiivin ottamisen kognitiivisuutta. Ikään kuin empatia ja perspektiivin ottaminen olisivat ihmisen sosiaalisen olemuksen eri puolia (Watt, 2007; Shamay-Tsoory, 2011; Stietz, Jauk, Krach & Kanske, 2019).

Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi käsitystäni empatiasta sekä käsitykseeni vaikuttavia tekijöitä – historiaa ja uusinta tutkimusta sekä eroa lähikäsitteeseen, sympatiaan. Empatian jälkeen esittelen perspektiivin ottamisen, jonka jälkeen sukupuolen ja kulttuurin vaikutusta empatiaan ja perspektiivin ottamiseen.

2.1 Empatia

Empatian on tunteellinen prosessi, jossa yksilö tuntee toisen tunnetilan ja ymmärtää sen tulevan toiselta (Stietz ym., 2019). Empatian vaikutuksesta yksilö reagoi pääosin tiedostamatta toisen

tunteisiin ilmein ja elein (Watt, 2007). Stiezin ym. (2019) mukaan empatia on yksi sosiaalisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen peruspilareista, sillä se mahdollistaa toisen sisäisen tilan ymmärtämisen.

Käsitteenä empatia on suhteellisen uusi ja se kehittynyt saksalaisten esteetikkojen käyttämän termin pohjalta. Havainnoijan taipumusta liittää itsensä osaksi kaunista kohdetta kuvattiin termillä *Einfühlung* (Segal ym., 2017, s. 5). Englanninkielisen sanan *empathy* loi 1900-luvun alussa psykologi Edward Titchener, *Einfühlungin* käännökseenä (Davis, 1996). Reilun sadan vuoden aikana empatian käsitettä on käytetty kuvamaan hyvin monia eri ilmiöitä, ja käsitettä pidetäänkin sateenvarjoterminä (Watt, 2007). Useat tutkijat kuitenkin kritisoivat termin moninaista käyttöä (Stietz ym., 2019; Cuff, Brown, Taylor & Howat, 2016). Esittelen kuitenkin lyhyesti tutkimuskirjallisuudessa ilmeneviä erilaisia tapoja käsittää empatia.

Batson (2009) mukaan tutkimuskirjallisuudessa voidaan nähdä kahdeksan toisiinsa liittyvää, mutta erillistä empatian määritelmää. (1) Toisen sisäisen tilan eli ajatusten ja tunteiden kokeminen, voidaan puhua kognitiivisesta empatiasta. (2) Toisen fysiologisiin muutoksiin reagoiminen, jotkut puhuvat matkimisesta. (3) Toisen tunteiden tunteminen, jotkut puhuvat sympatiasta. (4) Toisen tilanteen kuvittelemine, jotkut ymmärtävät esteettisenä empatiana. (5) Toisen tunteiden ja ajatusten kuvittelemine, jotkut puhuvat perspektiivin ottamisesta tai projektiosta. (6) Toisen asemaan asettumine, osa ymmärtää tämän kognitiivisena empatiana. (7) Tuskan kokemine toisen kärsimyksestä, osa puhuu tunnetartunnasta ja (8) kärsivän ihmisen ajattelu, jotkut ymmärtävät tämän myötätuntona. Oma empatiakäsitykseni kuuluu Batsonin (2009) jaottelussa ryhmään 3 eli toisten tunteiden tuntemine, jota jotkut pitävät sympatiana. Itse ymmärrän sympatian toisen puolesta tuntemisena, empatiassa on taas kyse toisen kanssa tuntemisesta (Segal ym., 2017, s. 22; Cuff ym., 2016).

Korostan omassa empatiakäsityksessäni affektiivisuutta, sillä empatia on ainoa termi, jota on käsitteellistetty pelkästään affektion näkökulmasta (Davis & Love, 2017). Nojaudun määritelmässäni neurokuvantamisen avulla saatuun tietoon, jossa on voitu erottaa eri aivoalueiden aktivaatio affektiivisessä ja kognitiivisessä toiminnassa (Shamay-Tsoory, 2011; Watt,

2007, Stietz ym., 2019; Zaki & Oschner, 2012). Kognitiivista puolta pidän perspektiivin ottamisena, josta lisää seuraavassa luvussa, sitä ennen kuitenkin tarkemmin empatian synnystä ja luonteesta.

Empatian jonkun asteisesta ilmenemisestä on suhteellisen varhaista näyttöä, sillä jo vastasyntyneillä lapsilla tunteiden on huomattu tarttuvan. Tunteiden tarttumisen ajatellaan kehittyneen ihmisellä evolutiivisesti ensimmäisenä (de Waal, 2008). Kyseessä on siis jollain tasolla primitiivinen reaktio, jonka seurauksena yksilö reagoi toisen tunteisiin ilmein ja elein (Watt, 2007). Toki tunteiden tarttuminen ei vielä yksinään ole empatiaa. Empatiaan kuuluu, että ymmärtää tunteen tulevan toiselta, joka vaatii kognitiota (Stietz ym., 2019). Vanhempia ihmisiä tutkittaessa on huomattu, että kyky kokea empatiaa pysyy vanhetessa ennallaan, toisin kuin perspektiivin ottaminen. Perspektiivin ottamisesta ei ole aivan yhtä varhaisia löydöksiä, ja se näyttäisi heikentyvän ihmisen vanhetessa. (Stietz ym., 2019.)

Ymmärrän siis empatian affektiivisena ilmiönä, missä yksilö tuntee toisen tunnetilan ja ymmärtää sen tulevan toiselta. Pidän affektiivista empatiaa samana ilmiönä empatian kanssa ja empaattisen huolen (eng. empathic concern) ajattelen olevan osittain päällekkäinen käsittämäni empatian kanssa. Jotkut tutkijat pitävät empaattista huolta ja empatiaa kuitenkin erillisinä ilmiöinä (esim. Jordan, Amir & Bloom, 2016; Batson, 2023). Molemmissa, empatiassa ja empaattisessa huolella korostuu kuitenkin affektiivisuus (Watt, 2007; Zaki & Oschner, 2012), jonka seurauksesta olen ottanut mukaan tutkimuksia, joissa puhutaan empaattisesta huolesta. Seuraavaksi käsittelemme sosiaalisen olemisen kognitiivista puolta, eli perspektiivin ottamista.

2.2 Perspektiivin ottaminen

Perspektiivin ottaminen on usein liitetty osaksi empatiaa, ja jotkut pitävät sitä tärkeimpänä empatian lähteenä (Decety, 2005). Tässä kandidaatintutkielmassa en kuitenkaan käsittele laajemmin empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutuksia toisiinsa, vaan painotan niiden välisiä eroja.

Ymmärrän perspektiivin ottamisen kognitiivisena kykyinä ymmärtää ja tunnistaa, mitä muut ajattelevat ja miltä heistä tuntuu. Se ei sisällä samalla tavalla jaettua tunnekokemusta kuin empatia (Stiezt ym., 2019; Galinsky, Maddux, Gillin, White, 2008). Perspektiivin ottaminen on kuin kuvittelisi astuvansa toisen saappaisiin. Siinä on siis kyse kognitiivisesta kyvystä ymmärtää toisen ajatuksia ja tunteita, ja tämän avulla ennustaa ja ymmärtää toisen tavoitteita ja aikomuksia.

Perspektiivin ottamisessa keskeisenä tekijä pidetään mielen teoriaa. Mielen teoria on teoria lapsen kognition kehityksestä, jonka aikana lapselle kehittyy kyky ymmärtää omaa ja toisen mieltä, ajatuksia, toiveita ja aikomuksia (Apperly, 2012). Mielen teorian kehittyminen erityisesti 2–5 ikävuosien aikana (Carlson, Koenig, Harms, 2013). On viitteitä, että kognition heikentyessä ihmisen ikääntyessä kyky perspektiiviin ottamiseen heikentyisi (Stiezt ym., 2019). Käsitän mielen teorian ja perspektiivin ottamisen lähes samana ilmiönä, perspektiivin ottaminen on ”kehittyneenä” mielen teoriaa (Watt, 2007).

Ajatus perspektiivin ottamisesta ja sen hyödyistä ovat 1900-luvun alun behavioristien, Jean Piagetin ja George Meadin pohdintoja. Heidän mukaansa ihmisen kyky ymmärtää toisen näkökulmaa auttaa yksilöä toimimaan sosiaalisissa tilanteissa ja ennustamaan muiden käytöstä ja aikomuksia. Uudemmat tutkimukset ovat osoittaneet perspektiivin ottamisen korreloivan yksilön kognitiivisen joustavuuden kanssa. Näyttää siis siltä, että perspektiivin ottaminen on yhteydessä laajempaan ajatteluun. (Galinsky, Gilin & Maddux, 2011.)

Aivan kuten aiemmin jo empatian yhteydessä mainitsin, perspektiivin ottaminen ja empatia aktivoivat osittain eri neuroverkkoja aivoissa. Aktivaation vaihtelu on riippuvainen affektiivisuuden asteesta (Stiezt ym., 2019). Muutoksen ihmisen aivojen aktivaatioissa tapahtuvat yksilön tiedostamatta sitä ja empatia vaikuttaisi olevan ainakin osittain tiedostamatonta. Perspektiivin ottaminen näyttäisi kuitenkin olevan tietoisia, jossa tietoisesta kognitiivisen prosessin avulla ihminen pyrkii asettumaan toisen asemaan. On kuitenkin todennäköistä, että prosesseissa on kyse jokseenkin päällekkäisistä reaktioista. Empatian tunteminen tapahtuisi ensin, jota voi seurata tietoinen kognitiivinen toiminta, eli perspektiivin ottaminen. (Watt, 2007.)

Tiivistetysti, empatia ja perspektiivin ottaminen ovat ihmisen sosiaalisen olemuksen eri puolet. Perspektiivin ottaminen on kognitiivinen prosessi, jossa yksilö yrittää ymmärtää toisen aikomuksia ja ajatuksia. Empatia on affektiivinen prosessi, jossa yksilö tuntee toisen tunteen ja tiedostaa sen tulevan toiselta. Empatiassa on kyse toisen kanssa tuntemisesta ja perspektiivin ottamisesta toisen ajattelemisesta, joka ei sisällä jaettua tunnekokemusta. Empatia ja perspektiivin ottaminen näyttäisivät kehittyvän lapsuudessa, alkaen empatiasta ja jatkuen perspektiivin ottamiseen. On kuitenkin useita eri tekijöitä, kuten sukupuoli tai kulttuuri, mitkä vaikuttavat merkittävästi yksilön elämäntapaan. Seuraavaksi tarkastelenkin, mitä vaikutuksia sukupuolella ja kulttuurilla on empatiaan ja perspektiivin ottamiseen.

2.3 Sukupuolen ja kulttuurin vaikutus empatiaan ja perspektiivin ottamiseen

Miesten ja naisten välillä on huomattu olevan eroja empatiassa ja perspektiivin ottamisessa (Christov-Moore, Simpson, Coudé, Grigaityte, Iacoboni, Ferrari, 2014; Rochat, 2023). Empatiataututkimuksissa on ilmennyt, että vastasyntyneet tyttövauvat osoittavat poikia enemmän kiinnostusta sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja he reagoivat äidin tunteisiin poikia voimakkaammin. On siis näyttöä, että varhaisessa vaiheessa tyttövauvoilla ilmenee enemmän tunteiden tarttumista kuin poikavauvoilla. Sukupuolten erot perspektiivin ottamisen kehityksessä näyttävät siltä, että kouluikänsä tultaessa tytöillä perspektiivin ottaminen on kehittyneempää kuin pojilla, tytöt käyttäytyvät poikia kypsemmin. (Rochat, 2023.) Aikuisikänsä tultaessa miehillä korostuu kognitiivisuus eli perspektiivin ottaminen, naisilla affektiivisuus eli empatia (Rochat, 2023; Christov-Moore ym., 2014).

Toisaalta miehillä näyttäisi olevan enemmän merkitystä empatian kohteella. Miehillä on huomattu enemmän affektiota, kun kohde on nainen tai huolenpitoa tarvitseva. Naisilla ei ole huomattu samantapaista vaihtelua affektiivisuudessa riippuen empatian kohteesta. (Christov-Moore ym., 2014.) Aivojen aktivaatiossa sukupuolten välillä on viitteitä eroavaisuuksista, mutta erot ovat pieniä ja vaihtelu sukupuolten sisällä on suurempaa. Erot sukupuolten välillä näyttäisivät juurtuvan vauvaiästä, mutta tulokset ovat suhteellisen hataria ja hajanaisia (Rochat, 2023.) Christov-Moore ym. (2014) mukaan miesten ja naisten erot johtuvat kuitenkin enemmän

biologiasta kuin sosialisatiosta. Tarkemman tiedon saamiseksi tarvitaan kuitenkin lisätutkimusta, sillä kulttuurin vaikutukset ovat voimakkaita jo ihmisen syntymästä lähtien (Christov-Moore ym., 2014).

Eri kulttuureissa kasvaneiden ihmisten välillä on huomattu olevan eroja empatiassa ja perspektiivin ottamisessa. Chopik, O'Brien ja Konrath (2017) mukaan korkean empatian maissa kulttuuri on kollektivistisempi ja kulttuurissa painottuu esimerkiksi toisten miellyttäminen, tunnollisuus ja prososiaalinen käyttäytyminen. Wu ja Keysar (2007) tarkastelivat kiinalaisten ja amerikkalaisten opiskelijoiden eroja perspektiivin ottamisessa. Kiinalaiset osoittivat nopeampaa ja tehokkaampaa perspektiivin ottamista, ja ero johtuu todennäköisesti kulttuurillisista käytänteistä, sillä amerikkalaisia ja kiinalaisia vauvoja tutkittaessa eroavaisuutta ei ole. Kollektiivisessa kulttuurissa kasvaneina kiinalaiset ovat orientoituneet amerikkalaisia enemmän muihin (Wu & Keysar, 2007).

Näyttää siis siltä, että kiista ympäristön vai biologian suuremmasta vaikutuksesta empatiaan ja perspektiivin ottamiseen jää edelleen vaille lopullista ratkaisua. Lopputuloksesta riippumatta empatialla ja perspektiivin ottamisella on kuitenkin merkittävä vaikutus ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, myös neuvotteluissa. Seuraavaksi tarkastelen mitä on neuvottelu ja milloin neuvottelua tapahtuu.

2.4 Neuvottelu

Ihmisten toiminta on useimmiten intentionaalista (Mazzone & Campisi, 2013) ja ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämän seurauksena ihmiset ajautuvat käytännössä väistämättä tilanteisiin, jossa heidän toimintansa eivät ole sovitettavissa yhteen. Tilanteen ratkaisu edellyttää neuvottelemista. Thompsonin (1990) mukaan neuvottelu on kaikkialla läsnä olevaa toimintaa, ja jopa yksi sosiaalisen vuorovaikutuksen muodoista. Seuraavaksi käyn läpi, minkälaisena ilmiönä ymmärrän neuvottelun, sen tutkimisen historiaa ja neuvottelun eroa konfliktiin.

Neuvottelu on tilanne, jossa ihmiset eivät voi saavuttaa omia tavoitteitaan ilman yhteistyötä (Thompson, Wang & Gunia, 2010). Neuvotteluja tapahtuu siellä, missä on ihmisen toimintaa. Virallisissa tapaamisissa, kuten valtionjohtajien vierailuissa, sekä erävirallisissa, kuten ystävien tai puolisoitten välisissä keskusteluissa. Neuvottelun kohteena oleva asia voi olla todellinen aistein havaittavissa tai laskettavissa oleva asia (eng. tangible), kuten raha, maa-alue tai siivousvuoro. Aistein havaittavissa olevan lisäksi kohde voi olla jokin abstrakti asia (eng. intangible), kuten status, huomio tai rakkaus. (De Dreu, 2010.) Usein neuvottelussa ovat jollakin tavalla läsnä molemmat.

Ensimmäiset teokset neuvottelua käsittelevät teokset julkaistiin 1950-luvun puolivälin jälkeen. 1960–1970-luvulla tutkimuksia tehtiin laajasti behavioristien päätöksenteon näkökulmasta, jossa painottuivat erilaisten käyttäytymisstrategioiden käyttö. (Brett & Thompson, 2016.) 2000-luvulle tultaessa neuvottelua on tutkittu niin yksilön persoonallisuuden, luonteen, käytöksen kuin ryhmän, rakenteiden, tunteiden, etiikan tai motivaation näkökulmasta (Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000.) Käsitteily neuvottelun luonteesta on kuitenkin pysynyt lähes samana neuvottelun tutkimisen alusta saakka (Thompson ym., 2010)

Thompsonin (1990) mukaan on viisi erilaista piirrettä, jotka luovat neuvottelun: 1) ihmiset uskovat, että heidän intressinsä ovat ristiriidassa keskenään; 2) osapuolten välillä on mahdollisuus viestintään; 3) tavoitteet ovat jollain tapaa yhteensovittavissa tai on mahdollisuus kompromissiin; 4) osapuolet voivat ehdottaa toisille ratkaisuja ja 5) ratkaisu ei tapahdu ennen kuin molemmat osapuolet hyväksyvät ratkaisun. Osapuolella tarkoitetaan henkilöä tai yhteisen tavoitteen puolesta toimivaa ryhmää, ja osapuolia on oltava vähintään kaksi. Intressillä tarkoitetaan osapuolen käsitystä siitä, miten neuvottelun kohteena oleva asia tulisi jakaa tai sopia (Thompson, 1990.) Esimerkkejä neuvotteluista on arjessa hyvin laajasti, perinteisestä myyjän ja ostajan välisestä hintaneuvottelusta aina leikki-ikäisten keskusteluun siitä, kuka toimii leikissä isänä.

Thompsonin (1990) mukaan neuvottelutilanteen voidaan jakaa konfliktin tason perusteella kolmeen eri tasoon. Puhtaassa konfliktissa toisen osapuolen hyöty aiheuttaa toiselle osapuolelle

haittaa. Hyvänä esimerkkinä kaupankäynti, jossa ostaja haluaa ostaa tuotteen mahdollisimman halvalla, toisaalta myyjä haluaa myydä tuotteen mahdollisimman kalliilla. Puhtaassa yhteistyön tilanteessa osapuolten tavoitteet ovat täydellisesti yhteensovitettavissa, esimerkiksi kaveruksista toinen haluaa istua auton kyydissä ja toinen ajaa. Useat tutkimukset eivät kuitenkaan pidä puhdasta yhteistyön tilannetta neuvotteluna, vaikkakin kiinnostava kysymys on, kykenevätkö osapuolet hahmottamaan milloin osapuolten tavoitteet ovat täydellisesti yhteensovitettavissa. Kolmantena on neuvottelutilanne, missä osapuolten intressit ovat ristiriidassa, mutta eivät yhtä täydellisesti kuin puhtaassa konfliktissa. Voidaan puhua yhdentymistä edistävästä neuvottelutilanteesta (eng. integrative) tai sekamotiivi-neuvottelusta (eng. mixed-motive). Tässä kandidaatintutkielmassa käytän sekamotiivin käsitettä.

Neuvottelun yhteydessä puhutaan usein myös konfliktista, mutta niillä tarkoitetaan hiukan eri asiaa. Folgerin, Poolen ja Stutmanin (2017, s. 5) mukaan konflikti on kahden toisistaan riippuvaisen osapuolen vuorovaikutusta, jossa osapuolet kokevat oman tavoitteen saavuttamisen estyneeksi toisen tahon vaikutuksesta tai tavoitteiden yhteensopimattomuudesta. Konflikti ei siis välttämättä johda neuvotteluun, mutta neuvottelua edeltää aina konflikti. Konflikti ei siis itsessään sisällä neuvottelua, eli osapuolten tavoittelua konfliktiin ratkaisuun.

Useat tutkijat ajattelevat, että suurin osa neuvotteluista ovat sekamotiivisia (Thompson, 1990; De Dreu, 2010). Perinteinen esimerkki sekamotiivi-tilanteessa on vangin dilemma. Vangin dilemmassa kokonaisuuden kannalta paras ratkaisu saadaan yhteistyöllä, toisaalta yksittäinen osapuoli hyötyy eniten, jos toinen kärsii (De Dreu, 2010). Arkielämän esimerkki sekamotiivi-neuvottelusta tai vangin dilemmasta on tilanne, jossa pariskunnan osapuolista kumpikaan ei halua tehdä tekoja siistin kodin eteen, mutta pitävät kuitenkin siististä kodista. Jos molemmat tekevät yhteistyötä ja siivoavat yhdessä, kaikki osapuolet pääsevät helpoimmalla. Toisaalta jos pelkästään toinen osapuoli siivoaa, toisen ei tarvitse tehdä mitään, mutta koti pysyy pidemmän aikaa sotkuisena, joka toisaalta harmittaa molempia osapuolia. Osapuolet siis hyötyvät yhteistyöstä, mutta toisaalta ovat kilpailuasetelmassa.

Vangin dilemmassa osapuolen hyödyt ja haitat ovat keskenään tasapuolisia, todellisuudessa näin ei kuitenkaan aina ole (De Dreu, 2010). Tällöin osapuolten valtasuhteet ovat epätasapainossa, joka voi vaikuttaa neuvottelun kulkuun. Tämän kaltainen tilanne voi tapahtua esimerkiksi alaisen ja esihenkilön välisessä neuvottelussa, jossa alainen voi mahdollisesti hakea töitä muualta, toisaalta esihenkilöllä on usein alaista enemmän suoraa vaikutusvaltaa. Mielestäni on kuitenkin tärkeää huomata, että osapuolet eivät usein täysin tunnista omia tai toisen osapuolen piileviä hyötyjä ja haittoja, joilla voi olla merkittävä vaikutus molempia hyödyttävään neuvottelun ratkaisuun. Piilevien hyötyjen ja haittojen tunnistamisessa empatialla ja perspektiivin ottamisella voi olla merkittävä vaikutus.

Tässä kandidaatintutkielmassa en rajaa tarkemmin, minkälaisissa neuvottelutilanteissa käsittelen empatian ja perspektiivin ottamisen hyötyjä ja haittoja. En kuitenkaan tarkastele empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutusta lasten tai nuorten välisissä neuvotteluissa, vaan tarkastelen aikuisten välillä käytäviä neuvotteluja. En näe neuvottelutilanteiden tarkempaa rajaamista mielekkäänä, sillä se estäisi tarkasteluni empatian ja perspektiivin ottamisen hyödyistä erilaisissa neuvottelutilanteissa.

3 Empatia ja perspektiivin ottaminen neuvotteluissa

Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että empatia ja perspektiivin ottaminen ovat molemmat kiistatta eduksi neuvottelussa, edistäen neuvottelun molempia osapuolia hyödyttävää ratkaisua. Empatialla ja perspektiivin ottaminen ovat kuitenkin hyödyllisimmillään eri tapaisissa neuvotteluissa. Seuraavaksi esittelen empatian vaikutusta neuvottelun ratkaisuun, milloin se on hyödyllisimmillään ja voiko empatia vaikuttaa neuvotteluun haitallisesti.

3.1 Empatian vaikutus

Gilin, Maddux, Carpenter ja Galinsky (2013) tutkivat empatian ja perspektiivin ottamisen hyötyjä eri tapaisissa neuvottelutilanteissa neljän eri tutkimuksen avulla. Yhdessä tutkimuksessa 150 kanadalaista yliopisto-opiskelijaa jaettiin kolmen hengen ryhmiin. Ensiksi ryhmän jäsenet tutustuivat toisiinsa lyhyesti. Tämän jälkeen ryhmän jäsenet pelasivat toisista erillään peliä, jossa täytyi valita kumman ryhmän jäsenen kanssa haluaisi jatkaa seuraavalle kierrokselle. Päästäkseen seuraavalle kierrokselle ja voittaakseen rahapalkinnon, osapuolten piti valita toisensa. Valittuaan toisensa pelaajat saivat "matchin". Osallistujille kerrottiin pelattavasta pelistä vasta lyhyen tutustumisen jälkeen. Näin ollen pelin voittamisessa korostui suhteiden affektiivinen luonne.

Toisessa Gilin ym. (2013) tutkimuksessa noin 90 kanadalaista yliopisto-opiskelijaa suorittivat muuten saman kilpailun, mutta empatia ja perspektiivin ottaminen manipuloitiin ohjaamalla oppilaita suhtautumaan osapuoliin eri tavalla. Empatiojia pyydettiin kuvittelemaan miltä toisesta tuntuu ja perspektiivin ottajia pyydettiin kuvittelemaan mitä toinen ajattelee.

Gilin ym. (2013) tuloksista käy ilmi, että empatia oli eduksi pelin voittamisessa ja muiden pelaajien valintojen ennustamisessa. Empaattisesti neuvotteluihin suhtautuvat henkilöt tunnistivat osapuolten välisiä sosiaalisia yhteyksiä tarkemmin ja tehokkaammin kuin perspektiivin ottajat. Tuloksen mukaan näyttää siis siltä, että empatia on hyödyllinen, kun neuvottelun keskiössä ovat sosiaaliset suhteet. Tämänkaltainen tilanne voi olla esimerkiksi työryhmän muodostaminen.

Galinsky ym. (2008) tutkimuksen mukaan toinen osapuoli kokee empaattisesti suhtautuvan neuvottelijan perspektiivin ottajaa mielyttävämpänä. Tutkimuksessa vertailtiin ostajan ja myyjän neuvottelua huoltoaseman myynnistä. Ostajan lähestyessä neuvottelua empatian näkökulmasta, myyjän tyytyväisyys neuvotteluprosessiin oli korkeimmillaan. Näyttää siis siltä, että empaattisesti neuvotteluun suhtautuminen edistää vastapuolen tyytyväisyyttä ja keskinäistä arvostusta.

Longmire ja Harrison (2018) tarkastelevat meta-analyysissään perspektiivin ottamisen ja empatian vaikutuksia työelämässä. Heidän tutkimuksessaan oli mukana 118 eri julkaisua, joissa käsiteltiin empatian ja perspektiivin ottamista vaikutusta työelämässä muiden ihmisten kanssa suoritettavista tehtävistä. Tehtävien suorittaminen yhdessä vaatii väistämättä neuvottelua, joten Longmiren ja Harrisonin (2018) meta-analyysia voi mielestäni käyttää kandidaatintutkielmani aineistona.

Longmiren ja Harrisonin (2018) meta-analyysista käy ilmi, että empatia on huomattavasti tehokkaampi muodostamaan, ylläpitämään ja vahvistamaan sosiaalisia suhteita. Vaikuttaa siltä, että toimialla empaattisesti työyhteisössä yhteisön jäsenet hyötyvät siitä kokonaisuudessa eniten. Jos tarkoituksena on rakentaa sosiaalisia suhteita, luottamusta, tukea tai yhteistyötä työntekijöiden välillä Longmiren ja Harrisonin (2018) mukaan tehtävää on suotuisaa lähestyä affektiivisuuden kautta, eli empaattisesti. Mielestäni Longmiren ja Harrisonin (2018) meta-analyysi on johdonmukainen edellä käsiteltyjen Gilin ym. (2013) ja Galinsky ym. (2008) tutkimuksien kanssa.

Longmire & Harrison (2018) ja Galinsky ym. (2013) ehdottavatkin, että läheisissä suhteissa, kuten parisuhteessa tai ystävyysuhteissa neuvottelutilannetta on hyödyllistä lähestyä empatian näkökulmasta. Vaikuttaa siltä, että painottamalla neuvottelutilanteessa empatiaa osapuolten välinen suhde vahvistuu ja sillä pitkäkestoisempia positiivisia vaikutuksia.

Empatialla on myös muita vaikutuksia neuvotteluihin. Cohen (2010) tarkastelee tutkimuksessaan empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutusta eettisesti arveluttavan käytöksen estämiseen. Epäeettistä käytöstä on muun muassa valehtelu, lahjominen tai neuvottelun luonteen vääristely.

Tutkimuksessaan Cohen (2010) tarkasteli ihmisten empatian ja perspektiivin ottamisen tasoja ja vertasi vastaajien käytöstä neuvotteluissa. Cohenin mukaan ihmiset, jotka suuntautuvat neuvotteluun empaattisesti, tuomitsevat epäeettisen käytöksen neuvotteluissa perspektiivin ottajia voimakkaammin. Cohenin (2010) tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että empaattisesti neuvotteluun suhtautuvat ihmiset toimivat neuvotteluissa eettisesti kestävämmiin.

Edellä mainittujen tutkimuksien perusteella voidaan mielestäni sanoa, että mikäli neuvottelun keskiössä ovat sosiaaliset suhteet tai osapuolet katsovat, että suhde neuvottelukumppaniin on läheinen ja merkityksellinen sekä sen toivotaan jatkuvan ja vahvistuvan, neuvottelua on hyödyllistä lähestyä empatian näkökulmasta. Sen lisäksi toisen tunteiden huomioiminen vähentää eettisesti arveluttavan neuvottelukäyttäytymisen todennäköisyyttä. On kuitenkin myös tilanteita, jossa empatiasta voi olla neuvotteluissa jopa haittaa.

Jos neuvottelutilanne on vahvasti kilpailullinen ja sosiaalisilla suhteilla ei ole niin paljon painoarvoa, empaattinen suhtautuminen voi olla jopa haitallista. Gilin ym. (2013) tutkimuksessa tarkastellaan empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutusta neuvottelutilanteeseen sotapelissä, jonka keskiössä on kognitiivinen päättely. Tutkimuksessa käy ilmi, että empatia voi olla jopa haitaksi. Empaattisesti neuvotteluihin suhtautuvat eivät selvinneet pelissä niin pitkälle ja kokivat enemmän henkilökohtaisia tappioita kuin verrokkiryhmät. Empaattisesti suhtautuvat hyökkäsivät aggressiivisemmin ja eivät onnistuneet oikea-aikaiseen yhteistyöhön. Galinsky ym. (2011) arvioivat, että tämä voi johtua empatoijien korkeasta affektiivisuuden tasosta, joka altistaisi aggressiiviselle käytökselle.

Tutkittaessa ihmisen toimintaa klassisissa vangin dilemma tilanteissa, empatian hyödyistä on ollut vaihtelevaa näyttöä. Batson ja Moran (1999) mukaan näyttää siltä, että empaattisesti suhtautuvat ihmiset ovat muita taipuvaisempia yhteistyöhön. Tämä on molempien osapuolten kannalta tietenkin hyödyllistä. Sama ilmiö on löydetty kuitenkin myös tilanteessa, jossa empaattisesti suhtautuvalle on kerrottu, että neuvottelun toinen osapuoli on edellisellä kerralla kiistänyt syyllisyyden, eli ajanut pelkästään omaa etua. Tilanteessa, jossa toinen osapuoli kiistää syyllisyyden ja toinen puoli tunnustaa, eli tavoittelee yhteistyön tilannetta, on yhteistyön

tavoittelijalle kaikista epäedullisin. Batson & Moran (1999) ja Batson ja Ahdmad (2001) tutkimukset antavat viitteitä siitä, että kilpailullisessa neuvottelutilanteessa empaattisesti suhtautuvalla on riski suostua toisen osapuolen hyötyyn oman hyödyn kustannuksella. Tulosta vahvistaa Barryn ja Friedmanin (1998) tutkimus, jonka mukaan voimakkaasti kilpailullisissa neuvotteluissa suostuvaisuus heikentää merkittävästi oman hyödyn saavuttamista, joka voi aiheuttaa tilanteita, jossa oma hyöty lähes sivuutetaan.

Empatia auttaa luomaan yhteyttä neuvottelun osapuolten välillä, mutta sen ongelmana voi olla huomion liiallinen kiinnittyminen toiseen osapuoleen. Liiallinen toisen huomioiminen voi estää yhdistävien etujen löytämistä ja syntymistä ja sen kautta maksimaalisen yhteisen hyödyn saavuttamista. Neuvotteluosapuolet, joilla on tiivis suhde, kuten pari- tai ystävyysuhde, eivät onnistu luomaan yhtä suurta molempia osapuolia hyödyttävää lopputulosta verrattuna tuntemattomiin neuvotteluosapuoliin (Fry, Firestone & Williams, 1983; Peterson & Thompson, 1997).

Tiivistetysti, empatia voi olla joko eduksi tai hyödyksi neuvottelutilanteessa. Hyödyllisimmillään empatia on neuvotteluissa, joiden tarkoituksena on muodostaa tai ylläpitää sosiaalisia suhteita. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että empaattisesti suhtautuva neuvottelija on suuntautunut vahvemmin toisiin. Toisaalta liiallisesti toisiin suhtautuminen voi vaikeuttaa yhteisen hyödyn luomista sekä oman hyödyn esillä pitämistä. (Galinsky ym., 2011.) Saavuttamalla parhaan lopputuloksen, on siis tärkeä tunnistaa, millaisessa neuvottelutilanteessa toimii. Seuraavaksi esittelen, millaisissa neuvottelutilanteissa perspektiivin ottaminen on hyödyllisimmillään.

3.2 Perspektiivin ottamisen vaikutus

Kun empatia on epäedullinen, perspektiivin ottaminen on usein hyödyllisimmillään. Näitä neuvotteluita yhdistää yleensä osapuolten välinen vahva kilpailu ja neuvottelun painottuminen tehtävän ympärille, jolloin korostuu enemmän strategiset lopputulokset kuin osapuolten väliset sosiaaliset suhteet.

Jo aiemmin mainitussa Gilin ym. (2013) tutkimuksessa empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutuksesta erilaisissa neuvottelutilanteissa käy ilmi myös perspektiivin ottamisen hyötyjä. Neljästä eri tutkimuksesta yhdessä tutkittavat pelasivat simuloitua sotapeliä. Onnistuakseen pelissä pelaajan täytyi kyetä niin yhteistyöhön kuin kilpailulliseen toimintaan ja osattava tehdä nämä oikeassa tilanteessa. Onnistumisen vaati siis toisen osapuolen aikomusten tarkkaa tunnistamista ja ennustamista. Tulosten mukaan perspektiivin ottaminen ennusti parempaa suoriutumista tehtävästä. Perspektiivin ottajat osasivat oikeaan aikaan toimia yhteistyössä tai painottaa omaa etua, riippuen mikä oli tilanteeseen sopivin. Sen lisäksi he osasivat ennustaa toisen osapuolen toimintoja verrokkiryhmiä paremmin. (Gilin ym., 2013.)

Galinsky ym. (2008) mukaan perspektiivin ottamista voidaan pitää yleisesti neuvottelutilanteessa empatiaa parempana vaihtoehtona. Heidän tutkimuksessaan, jossa myyjä ja ostaja neuvottelivat huoltoaseman myynnistä, perspektiivin ottajat loivat eniten molempia osapuolia koskettavaa hyötyä, ja samalla pitivät huolen siitä, että itsekin hyötyivät siitä. Sen lisäksi perspektiivin ottajat saavuttivat suurimman taloudellisen hyödyn. Yhteisen hyödyn kasvattaminen johtuu siitä, että perspektiivin ottajat ovat tehokkaita paljastamaan toisen osapuolen piileviä intressejä, olipa tilanne kilpailullinen tai sekamotiivinen. Voimakkain itseä hyödyttävä tilanne on heidän mukaansa tilanteessa, jossa itse lähestyy tilannetta perspektiivin ottamisen näkökulmasta ja toinen osapuoli toimii empaattisesti. (Galinsky ym., 2008.)

Trötschel, Loschelder, Hüffmeier, Schwartz ja Gollwritzer (2011) tutkivat perspektiivin ottamisen vaikutusta neuvotteluun umpikujaan ajautumisen näkökulmasta. Neuvottelussa umpikujalla tarkoitetaan tilannetta, jossa osapuolet kokevat, että yhteistä ratkaisua ei ole löydettävissä. Tutkimuksen mukaan perspektiivin ottaminen auttaa löytämään molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisua tehokkaammin sekä hyödyttämään omaa etua ilman, että toisen tilanne heikkenee. Tämä vähentää umpikujaan ajautumisen todennäköisyyttä. Perspektiivin ottamisesta ei kuitenkaan ollut enää hyötyä, kun yhteisen hyödyn kasvattaminen oli mahdotonta, eli toisen etu oli toisen haitta. (Trötschel ym., 2011.)

Trötschel ym. (2011) vertasivat perspektiivin ottajia itsekkäästi käyttäytyviin tai prososiaalisesti käyttäytyviin neuvottelijoihin. Tämä käsitteellinen epäselvyys heikentää hiukan tuloksen vertailtavuutta empatiaan, mutta Galinsky ym. (2008) sekä Gilin ym. (2013) tutkimustulokset antavat viitteitä siihen, että umpikujatilanteessa empaattisesti suhtautuvalla on riski ottaa liiallisesti huomioon vastapuolen intressit, joka vähentää yhteisen hyödyn löytämisen mahdollisuutta. Eli, mikäli neuvottelu on ajautumassa umpikujaan, on hyödyllisempää pyrkiä ajattelemaan ja ennustamaan toisen osapuolen aikomuksia, kuin suhtautua empaattisesti ja ymmärtäväisesti.

Tutkimuksissa on huomattu, että ihmiset, jotka ovat taitavia perspektiivin ottamisessa osaavat vuorovaikutuksessa adaptoitua tehokkaasti, esimerkiksi matkimalla toisen nonverbaalista käytöstä. Matkimisen on huomattu miellyttävän keskustelukumppaneita, joka auttaa perspektiivin ottajaa toimimaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Galinsky ym., 2011). Sen lisäksi perspektiivin ottajien on huomattu olevan kognitiivisesti joustavia. He sortuvat verrokkiryhmiä vähemmän puolueelliseen ajatteluun ja ovat taitavampia ajattelemaan asiaa vaihtoehtoisista näkökulmista. On viitteitä, että perspektiivin ottaminen vähentää stereotyyppien vaikutusta (Galinsky, Moskowitz, 2000), mutta päinvastaisia tuloksiakin on (Skorinko & Sinclair, 2013). Sun, Zuo, Wu ja Wen (2016) väittävätkin, että perspektiivin ottaminen vähentää stereotyyppioita, mutta vain silloin, kun yksilö ei koe tarvetta ennustettavuudelle ja yksiselitteisyydelle (eng. NFC, the need for cognitive closure).

Galinsky ym. (2011) mukaan perspektiivin ottajat ovat itsevarmoja, joka auttaa heitä pitämään kiinni omasta edusta. Voimakkaan kilpailullisissa tilanteissa tai vastaneuvottelijan kovan paineen alla esimerkiksi kiristyneissä palkkaneuvotteluissa, perspektiivin ottajat pystyvät todennäköisemmin pitämään esillä myös omaa etuansa. On myös huomattu, että perspektiivin ottajat eivät ole yhtä alttiita aggressiivisille tai dominoivalle neuvottelukäyttäytymiselle, vaikka toinen neuvottelun osapuoli käyttäytyisi provosoivasti (Richardson, Hammock, Smith, Gardner & Signo, 1994; Richardson, Green, Lago, 1998). Uudempi tutkimus kuitenkin haastaa aiempaa käsitystä. Cho (2021) mukaan ihmiset, joilla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa korostuu affektiivisuus eli empatia on matalampi riski aggressiiviselle käytökselle verrattuna heihin, joilla

toiminnassa korostuu perspektiivin ottaminen. Cho (2021) tutkimuksesta on kuitenkin tärkeää huomata, että tutkittavat olivat korealaisia opiskelijoita, joka voi vaikuttaa tulosten vertailukelpoisuuteen. On myös huomattu, että aggressiivisesti käyttäytyneillä ihmisillä on ollut yhtä kehittynyt mielen teoria, mutta empatiakyky oli heikompi verrattuna niihin, jotka eivät ole käyttäytyneet aggressiivisesti (Winter, Spengler, Bermpohl, Singer & Kanske, 2017). Winter ym. (2017) tulos viittaa siihen, että empatialla on aggressiota hillitsevä vaikutus, perspektiivin ottamisella ei.

Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että neuvottelutilanteen keskittyessä tehtävän ympärille, eikä siinä korostu ihmissuhteiden merkitys, perspektiivin ottamisesta on empatiaa hyödyllisempi. Perspektiivin ottaminen on tehokas myös tilanteessa, jossa on voimakas kilpailu tai toinen neuvottelun osapuolista käyttäytyy provosoivasti tai dominoivasti. Perspektiivin ottaminen on myös empatiaa tehokkaampi luomaan molempia osapuolia koskettavaa hyötyä, ja samalla perspektiivin ottaja pitää huolta siitä, että luotu hyöty ei valu täysin neuvottelun toiselle osapuolelle. Näyttää siltä, että perspektiivin ottamisen edut kumpuavat perspektiivin ottajan adaptaatiokyvyn ja paremman ennustuskyvyn pohjalta. Tutkimusten mukaan on kuitenkin myös tilanteita, jolloin perspektiivin ottaminen voi olla jopa haitallista, jota seuraavaksi käsitelen.

Vorauer ja Sucharyna (2013) tutkivat perspektiivin ottamisen vaikutusta läheisissä ihmissuhteissa. Kyselytutkimus suoritettiin parisuhteessa oleville tai läheisiä kaverisuhteita omaaville opiskelijoille. Vorauer ja Sucharyna (2013) mukaan perspektiivin ottaminen läheisissä ihmissuhteissa kasvattaa riskiä siihen, että perspektiivin ottaja kuvittelee tietävänsä toisen osapuolen ajatuksia ja aikomuksia liiallisesti. Perspektiivin ottaminen neuvotteluissa, jotka tapahtuvat läheisissä ihmissuhteissa voi siis olla haitallista, koska perspektiivin ottajalla on riski luottaa liikaa omiin arvioihin. Vorauer ja Sucharyna (2013) ehdottavatkin, että läheisissä ihmissuhteissa neuvotteluja on hyödyllistä lähestyä empatian näkökulmasta.

Toiseksi, mikäli perspektiivin ottajalla on negatiivinen käsitys itsestään, perspektiivin ottamisella voi olla negatiivinen vaikutus. Tässä tilanteessa perspektiivin ottajan ennakkoluulot tai stereotyyppiat neuvottelun toista osapuolta vastaan eivät vähene. Perspektiivin ottajan täytyy siis

ajatella itsestään positiivisesti, jotta perspektiivin ottaminen on hyödyllistä. (Ku, Wang & Galinsky, 2015.) Vaikutus voi olla voimakkaampi, jos neuvottelun osapuolilla on läheinen suhde, kuten parisuhde (Vorauer & Sucharyna, 2013).

Kolmanneksi perspektiivin ottaminen voi olla haitallista neuvotteluissa, joissa toinen osapuoli käyttäytyy oletetun stereotypian mukaisesti. On viitteitä, että tässä tilanteessa perspektiivin ottajat olettavat neuvottelun toisen osapuolen käyttäytyvän vielä voimakkaammin stereotypian mukaisesti. Tämä johtuu siitä, ette perspektiivin ottaminen tapahtuu stereotypian avulla (Ku ym., 2015.) Tämän lisäksi, mikäli neuvottelukumppani käyttäytyy hyvin itsekkäästi tai aggressiivisesti, riski perspektiivin ottajan itsekkääseen tai aggressiiviseen käyttäytymiseen voi kasvaa (Galinsky, Wang & Ku, 2008).

Neljänneksi neuvoteltavien osapuolien suhteiden vaikutusta perspektiivin ottamiseen tutkittaessa on huomattu valmiiksi negatiivisen suhteen vaikutus neuvotteluun. Suhtautuvan perspektiivin ottajat näyttäisivät toimivan liian itsekkäästi (Ku, Wang & Galinsky, 2015). Toisin sanoen, jos neuvottelijoilla on valmiiksi positiivinen ja läheinen suhde, osapuolten voi olla hyödyllisempää suhtautua neuvottelutilanteeseen empaattisesti.

Perspektiivin ottamisesta näyttää siis olevan selvästi hyötyä, mutta se voi olla myös haitallista. Hyödyllisimmillään perspektiivin ottaminen on tilanteissa, jossa keskiössä on tehtävän suorittaminen ja tavoitteena on maksimoida molempia osapuolia hyödyttävä lopputulos. Myös kilpailullisessa asetelmassa perspektiivin ottamisesta on empatiaa enemmän hyötyä. Perspektiivin ottaminen voi olla haitallista, jos neuvottelun osapuolilla on valmiiksi negatiivinen suhde tai osapuolet käyttäytyvät stereotyyppisesti. Jos taas neuvottelun osapuolet tuntevat valmiiksi toisensa ja osapuolille on tärkeä säilyttää suhde ennallaan ja vahvistaa sitä, tai osapuolen välillä on valmiiksi negatiivisia olettamuksia, neuvotteluun on hyödyllistä lähestyä empatian näkökulmasta. Lyhyesti sanottuna: asioista aivoilla - ihmisten kesken sydämellä.

3.3 Empatian ja perspektiivin ottamisen kehittäminen

Empatia ja perspektiivin ottaminen näyttäisivät kiistatta olevan hyödyksi neuvottelussa, edistäen neuvottelun parempaa lopputulosta. Sen lisäksi empatia ja perspektiivin ottaminen alentavat merkittävästi riskiä, jossa yhteiseen lopputulokseen ei päästä. Seuraavaksi tarkastelen kirjallisuuden avulla, onko empatiaa ja perspektiivin ottamista mahdollista kehittää.

Empatia ja perspektiivin ottaminen kehittyvät lapsuudessa ja lapsuudella on merkittävä vaikutus empatian ja perspektiivin ottamisen kehittymiseen (Stietz ym., 2019; Rochat, 2021; Uzefovsky & Knafo-Noam, 2016). On myös viitteitä siitä, että empatia ei heikkene ihmisen vanhetessa, toisin kuin kyky perspektiivin ottamiseen (Stietz ym., 2019). Empatian ja perspektiivin ottamisen keskeisen roolin ja vaikutuksen takia on mielestäni tärkeä tarkastella, voiko empatiaa ja perspektiivin ottamista kehittää vielä varhaisen lapsuuden jälkeenkin harjoittelun tai muun tietoisien toiminnan avulla.

Goldstein ja Winner (2012) tutkivat empatian ja mielen teorian kehitystä 8–16-vuotiailla nuorilla. Tutkittavat osallistuivat yhdeksän kuukauden ajan koulun jälkeen suoritettavaan taidekerhoon, jossa harjoittelussa painottui näytteleminen. Tutkimustulosten mukaan harjoittelemalla roolin ottoa ja toisen aseman omaksumista näyttelemisen avulla empatiaa ja perspektiivin ottamista voidaan kehittää. Alakouluikäisillä lapsilla harjoitteet kehittivät empatiaa ja lukioikäisillä molempia. Goldstein ja Winner (2012) mukaan varhaisen lapsuuden jälkeiset roolileikit voivat olla tapa, joilla ihmisten on mahdollista kehittää empatiaa ja toisten ajatusten ja uskomusten ymmärtämistä.

Kataoka ym. (2017) tutkivat japanilaisia lääketieteen opiskelijoiden perspektiivin ottamisen ja myötätuntoisen hoidon (eng. compassionate care) kehitystä pitkäaikaistutkimuksessa. Osallistujat suorittivat kommunikaatiotaitoja kehittävän kurssin opintojensa alussa ja kurssi sisälsi muun muassa luentoja ja roolileikkejä. Kurssin suorittamisen jälkeen sen vaikutuksia testattiin viisi kertaa opintojen päättymiseen asti. Tutkimustulosten mukaan perspektiivin ottaminen ja myötätuntoinen hoito, jolla tarkoitetaan potilaan tunteellista kohtaamista, kasvoivat merkittävästi. Harjoittelun vaikutukset eivät kuitenkaan säilyneet opintojen loppuun saakka.

Tutkimuksen mukaan näyttää siis siltä, että empatian ja perspektiivin ottamisen harjoittelulla olisi positiivisia vaikutuksia, mutta vaikutukset eivät kestä pitkäaikaisesti.

Spenser, Bull, Betts ja Winder (2020) vertailivat nuorten (14–17-vuotiaat), nuorten aikuisten (18–24-vuotiaat) ja aikuisten (25–55-vuotiaat) kykyä perspektiivin ottamiseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Heidän mukaansa ryhmien välillä on eroja, joka antaa viitteitä siitä, että empatiaa ja perspektiivin ottamista olisi mahdollista kehittää vielä lapsuuden jälkeenkin. Perspektiivin ottaminen ja empaattinen ymmärtäminen parantui erityisesti nuorten ja nuorten aikuisten välillä. Teding van Berkhout & Malouff (2016) meta-analysissä kognitiivinen ja affektiivinen empatia, eli jotka käsittävät perspektiivin ottamista ja empatiana, kehittivät harjoittelun avulla tehokkaasti, erityisesti hoitoalalla työskentelevillä tai opiskelevilla.

Mielestäni yksi kiinnostava tutkimustulos on Wu, Lu, Zhang, Wang, Kong ja Hu (2023) havainto tanssin vaikutuksista. Seuratanssia harrastaneet saivat verrokkiryhmiä korkeampia tuloksia empaattisessa huolesta, eli toisen ajatusten ymmärtämisessä ja tuntemisessa. Erot näkyivät myös aivoissa alueilla, jotka ovat liitetty empatiaan. Wu ym. (2023) mukaan tanssin positiiviset vaikutukset empatian kehityksen voivat johtua tanssin taiteellisuudesta. Tanssissa harjoittelu sisältää motorista mukautumista toiseen tanssijaan ja tanssijan on osattava lukea toisen tanssijan tunnetiloja erittäin tarkasti hienovaraisista kehon muutoksista, ilman verbaalisia vihjeitä.

Mukautumisen ja matkimisen ajatellaan olevan ihmisellä tiedostamatonta ja sitä tapahtuu koko ajan. Motorisen empatiateorian mukaan empatia tapahtuu motorisen mukautumisen avulla (Iacoboni, 2009). Muiden ihmisten kanssa tapahtuvassa tanssissa on hyvin pitkälti kyse motorisesta mukautumisesta ja Wu ym. (2023) mukaan tätä tiedostamatonta prosessia voidaan tanssin avulla kehittää. Wu ym. (2023) tuloksissa empaattinen huoli oli suoraan yhteydessä siihen, kuinka kauan tanssia oli harrastanut.

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia empatian ja perspektiivin ottamisen varhaisen lapsuuden jälkeistä kehitystä vaikuttaa, että empatiaa ja perspektiivin ottamista voi kehittää vielä lapsuuden jälkeen. Erityisesti roolileikeillä näyttäisi olevan tehokas vaikutus empatian ja perspektiivin

ottamisen kehittymiseen, mutta vaikutus näyttäisi olevan suhteellisen lyhytkestoinen. Mikäli vaikutuksen haluaa jatkuvan, on harjoituksia toistettava säännöllisesti. Tarkempia tutkimuksia empatian ja perspektiivin ottamisen harjoittelun pitkäaikaisista vaikutuksista kuitenkin tarvittaisiin.

4 Johtopäätökset ja pohdinta

Kandidaatintutkielmani tarkoituksena on ollut tarkastella empatian ja perspektiivin ottamisen hyötyjä eri tapaisissa neuvottelutilanteissa. Ymmärrän empatian toisen tunteen tuntemisena ja perspektiivin ottamisen toisen ajatusten ja aikomusten ymmärtämisenä ja ennustamisena. Empatiassa korostuu affektiivisuus ja perspektiivin ottamisessa kognitiivisuus. Jaottelua kuvastaa hyvin ajatus siitä, että empatia tapahtuu sydäimestä sydämeen, perspektiivin ottaminen mielestä mieleen. Neuvottelun käsitän tilanteena, jossa osapuolet eivät voi saavuttaa omaa tavoitetta ilman yhteistyötä muiden kanssa.

Tarkasteluni perusteella perspektiivin ottamisella ja empatialla on merkittäviä hyötyä neuvottelun suotuisaan ratkaisuun, mutta hyödyt tulevat esiin hiukan eri tapaisissa neuvotteluissa. Empatia on hyödyllisimmillään, kun neuvottelun keskiössä on muodostaa ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi töissä tiimin muodostaminen tai pari- tai ystävyysuhteissa käytävä keskustelu harmia aiheuttavasta ihmissuhteesta. Empatia paljastaa erinomaisesti ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden luonteita ja tunteita. Perspektiivin ottaminen on hyödyllisimmillään, kun neuvottelua käydään tehtävästä tai resurssien jaosta ja sosiaalisilla suhteilla ja niiden jatkuvuudella ei ole niin paljon merkitystä. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi asuntovälittäjän ja ostajan välinen keskustelu asunnon hinnasta tai neuvottelu naapurin kanssa yhteisen roskakatoksen sijainnista. Perspektiivin ottaminen on tehokas paljastamaan osapuolten välisiä piileviä intressejä ja luomaan molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja.

Tutkimustuloksiani rajoittaa hiukan käsitteellinen epäselvyys, joka näkyy kirjallisuudessa erityisesti empatian moninaisina määritelminä. Käsitteiden moninaisuus johtuu pitkälti siitä, että useat eri alat ovat tutkineet empatiaa. Olen ottanut mukaan tutkimuksia, jotka määrittävät empatian hiukan erillä tavalla, mutta painottavat määritelmässään empatian affektiivista luonnetta, aivan kuten itsekkin. Toiseksi useat neuvottelututkimukset ovat tehty toisille tuntemattomien ihmisten kesken, jolla on tutkimusten mukaan vaikutusta empatian ja perspektiivin ottamisen toimintaan neuvottelussa. Lisäksi tutkimukset olivat simulaatioita, jotka on suoritettu valvotuissa olosuhteissa. Ihmisen toiminta simulaatioissa voi olla eri tapaista kuin arjessa ja tilanteet ovat usein monimutkaisempia verrattuna simulaatioihin. Sen lisäksi

tutkimukset painottuvat länsimaihin, erityisesti Yhdysvaltoihin, mutta mukana on muutama tutkimus Aasiasta. Kollektiivisten ja individualististen kulttuurien välillä on tutkitusti joitakin eroja, joka heikentää tutkimusten vertailujen luotettavuutta.

Empatian ja perspektiivin ottamisen taso arvioidaan useissa tutkimuksissa kyselyiden avulla, eli vastaajan oma subjektiivinen käsitys vaikuttaa tuloksiin. Tämä voi heikentää tulosten vertailtavuutta. Toisaalta empatian ja perspektiivin ottamisen objektiivista tasoa on hyvin vaikea määrittellä (Uzefosky & Knafo-Noam, 2016).

Mielestäni tulevaisuudessa olisi tärkeää kiinnittää huomiota käsitteiden johdonmukaiseen käyttöön ja mielestäni jopa pyrkiä yhdistämään alojen hiukan eri tapaiset käsitykset ja luoda johdonmukainen käsitystapa, erityisesti empatiasta. Olisi tärkeä tutkia laajemmin empatian ja perspektiivin ottamisen vaikutusta neuvotteluissa, jotka tapahtuvat pysyvissä suhteissa, kuten pari- tai ystävyysuhteissa tai suhteissa, joissa osapuolet tuntevat valmiiksi toisensa, esimerkiksi työyhteisössä. Tämän lisäksi empatian ja perspektiivin ottamisen yhteisvaikutus on epäselvä. Mikä vaikutus matalalla empatialla ja korkealla perspektiivin ottamisella, tai toisin päin, on neuvottelutilanteeseen. Toisaalta mikä on vaikutus, jos molemmat ovat korkealla tasolla.

Voidaan kuitenkin sanoa, että empatia ja perspektiivin ottaminen ovat molemmat äärimmäisen hyödyllisiä ihmisen luoviessa sosiaalisten suhteiden ristiaallokoissa. Optimaalisin reitti tyynemmille vesille löytyy todennäköisesti kuuntelemalla molempia. Niin järkeä, kuin sydäntäkin.

Lähdeluettelo

Apperly, I. A. (2012). What is “theory of mind”? Concepts, cognitive processes and individual differences. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 65(5), 825-839.

<https://doi.org/10.1080/17470218.2012.676055>

Batson, C. (2009). These Things Called Empathy: Eight Related but Distinct Phenomena. *The Social Neuroscience of Empathy*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262012973.003.0002>.

Batson, C. D. (2023). *Empathic Concern: What it is and why It's Important*. Oxford University Press.

Batson, C. D., & Ahmad, N. (2001). Empathy-induced altruism in a prisoner's dilemma II: What if the target of empathy has defected? *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 25-36.

<https://doi.org/10.1002/ejsp.26>

Barry, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 345–359.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.345>

Batson, C. D., & Moran, T. (1999). Empathy-induced altruism in a prisoner's dilemma. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), 909-924. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199911\)29:7<909::AID-EJSP965>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199911)29:7<909::AID-EJSP965>3.0.CO;2-L)

Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology*, 51(1), 279-314. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.279>

Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.003>

Carlson, S. M., Koenig, M. A., & Harms, M. B. (2013). Theory of mind. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 4(4), 391-402. <https://doi.org/10.1002/wcs.1232>

Chismar, D. (1988). Empathy and sympathy: The important difference. *The Journal of Value Inquiry*, 22, 257-266. <https://doi.org/10.1007/BF00136928>

Cho, M. H. (2021, March 31). The Effect of Empathic Concern and Perspective Taking on the Relationship Between Trait-Anger and Aggression. *Korean Society for Emotion and Sensibility*. Korean Society for Emotion and Sensibility. <https://doi.org/10.14695/kjsos.2021.24.1.45>

- Chopik, W. J., O'Brien, E., & Konrath, S. H. (2017). Differences in empathic concern and perspective taking across 63 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 48*(1), 23–38.
<https://doi.org/10.1177/0022022116673910>
- Christov-Moore, L., Simpson, E. A., Coudé, G., Grigaityte, K., Iacoboni, M., & Ferrari, P. F. (2014). Empathy: Gender effects in brain and behavior. *Neuroscience & biobehavioral reviews, 46*, 604-627.
<https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2014.09.001>
- Cohen, T. R. (2010). Moral emotions and unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics, 94*, 569-579.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>
- Cuff, B. M. P., Brown, S. J., Taylor, L., & Howat, D. J. (2016). Empathy: A Review of the Concept. *Emotion Review, 8*(2), 144-153. <https://doi.org/10.1177/1754073914558466>
- Davis, J., Love, T. (2017). Self-in-Self, Mind-in-Mind, Heart-in-Heart: The Future of Role-Taking, Perspective Taking, and Empathy. *Advances in Group Processes. 34*. 151-174.
<https://doi.org/10.1108/S0882-614520170000034007>
- Davis, M.H. (1996). *Empathy: A Social Psychological Approach* (1st ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429493898>
- De Dreu, C. (2010). *Social Conflict: The Emergence and Consequences of Struggle and Negotiation*.
<https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002027>
- De Waal, F. B. (2008). Putting the altruism back into altruism: The evolution of empathy. *Annual Review of Psychology, 59*, 279-300. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093625>
- Decety, J. (2005). Perspective Taking as the Royal Avenue to Empathy. Teoksessa B. F. Malle & S. D. Hodges (toim.), *Other minds: How humans bridge the divide between self and others* (s. 143–157). The Guilford Press.
- Folger, J.P., Poole, M.S., Stutman, R.K. (2017). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations* (8th edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315296296>
- Fry, W. R., Firestone, I. J., & Williams, D. L. (1983). Negotiation process and out come of stranger dyads and dating couples: do lovers lose? *Basic and Applied Social Psychology, 4*(1), 1-16.
https://doi.org/10.1207/s15324834basp0401_1

Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 708–724. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.708>

Galinsky, A. D., Gilin, D., & Maddux, W. W. (2011). Using both your head and your heart: The role of perspective taking and empathy in resolving social conflict. Teoksessa J. P. Forgas, A. W. Kruglanski, & K. D. Williams (toim.), *The psychology of social conflict and aggression*. (s. 103–118). Psychology Press.

Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. (2008). Why it pays to get inside the head of your opponent: the differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological science*, 19(4), 378–384.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02096.x>

Galinsky, A. D., Wang, C. S., & Ku, G. (2008). Perspective-takers behave more stereotypically. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(2), 404–419. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.2.404>

Gilin, D., Maddux, W. W., Carpenter, J., & Galinsky, A. D. (2013). When to use your head and when to use your heart: The differential value of perspective-taking versus empathy in competitive interactions. *Personality and social psychology bulletin*, 39(1), 3-16.

<https://doi.org/10.1177/0146167212465320>

Goldstein, T. R., & Winner, E. (2012). Enhancing empathy and theory of mind. *Journal of cognition and development*, 13(1), 19-37. <https://doi.org/10.1080/15248372.2011.573514>

Iacoboni, M. (2009). Imitation, empathy, and mirror neurons. *Annual review of psychology*, 60, 653-670. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163604>

Jordan, M. R., Amir, D., & Bloom, P. (2016). Are empathy and concern psychologically distinct? *Emotion*, 16(8), 1107–1116. <https://doi.org/10.1037/emo0000228>

Kataoka, H., Iwase, T., Ogawa, H., Mahmood, S., Sato, M., DeSantis, J., Hojat, M., Gonnella, J. S. (2019). Can communication skills training improve empathy? A six-year longitudinal study of medical students in Japan. *Medical teacher*, 41(2), 195-200.

<https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1460657>

- Ku, G., Wang, C. S., & Galinsky, A. D. (2015). The promise and perversity of perspective-taking in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 35, 79-102.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.07.003>
- Longmire, N. H., & Harrison, D. A. (2018). Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective-taking and empathy at work. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 894-915. <https://doi.org/10.1037/apl0000307>
- Mazzone, M., & Campisi, E. (2013). Distributed intentionality: A model of intentional behavior in humans. *Philosophical Psychology*, 26(2), 267-290. <https://doi.org/10.1080/09515089.2011.641743>
- Peterson, E., & Thompson, L. (1997). Negotiation teamwork: The impact of information distribution and accountability on performance depends on the relationship among team members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 364-383.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2747>
- Richardson, D. R., Green, L. R., & Lago, T. (1998). The relationship between perspective-taking and nonaggressive responding in the face of an attack. *Journal of Personality*, 66(2), 235-256.
<https://doi.org/10.1111/1467-6494.00011>
- Richardson, D. R., Hammock, G. S., Smith, S. M., Gardner, W., & Signo, M. (1994). Empathy as a cognitive inhibitor of interpersonal aggression. *Aggressive Behavior*, 20(4), 275-289.
[https://doi.org/10.1002/1098-2337\(1994\)20:4<275::AID-AB2480200402>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1098-2337(1994)20:4<275::AID-AB2480200402>3.0.CO;2-4)
- Rochat, M. J. (2023). Sex and gender differences in the development of empathy. *Journal of neuroscience research*, 101(5), 718-729. <https://doi.org/10.1002/jnr.25009>
- Segal, E. A., Gerdes, K. E., Lietz, C. A., Wagaman, M. A., & Geiger, J. M. (2017). *Assessing empathy*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/kehr18115>
- Shamay-Tsoory, S. G. (2011). The neural bases for empathy. *The Neuroscientist*, 17(1), 18-24.
<https://doi.org/10.1177/1073858410379268>
- Skorinko, J. L., & Sinclair, S. A. (2013). Perspective taking can increase stereotyping: The role of apparent stereotype confirmation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(1), 10-18.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.07.009>
- Spenser, K., Bull, R., Betts, L., & Winder, B. (2020). Underpinning prosociality: Age related performance in theory of mind, empathic understanding, and moral reasoning. *Cognitive Development*, 56, 100928. <https://doi.org/10.1016/j.cogdev.2020.100928>

- Stietz, J., Jauk, E., Krach, S., & Kanske, P. (2019). Dissociating empathy from perspective-taking: Evidence from intra- and inter-individual differences research. *Frontiers in Psychiatry, 10*, Article 126. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2019.00126>
- Sun, S., Zuo, B., Wu, Y., & Wen, F. (2016). Does perspective taking increase or decrease stereotyping? The role of need for cognitive closure. *Personality and Individual Differences, 94*, 21-25. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.001>
- Teding van Berkhout, E., & Malouff, J. M. (2016). The efficacy of empathy training: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Journal of Counseling Psychology, 63*(1), 32-41. <https://doi.org/10.1037/cou0000093>
- Thompson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin, 108*(3), 515-532 <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>
- Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual review of psychology, 61*, 491-515. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100458>
- Trötschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D. D., Schwartz, K., & Gollwitzer, P. M. (2011). Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: when putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of personality and social psychology, 101*(4), 771-790. <https://doi.org/10.1037/a0023801>
- Uzefovsky, F., & Knafo-Noam, A. (2016). Empathy development throughout the life span. *Social cognition* (s. 89-115). Routledge.
- Vorauer, J. D., & Sucharyna, T. A. (2013). Potential negative effects of perspective-taking efforts in the context of close relationships: Increased bias and reduced satisfaction. *Journal of personality and social psychology, 104*(1), 70. <https://doi.org/10.1037/a0030184s>
- Watt, D. (2007). Toward a neuroscience of empathy: Integrating affective and cognitive perspectives. *Neuropsychanalysis, 9*(2), 119-140.
- Winter, K., Spengler, S., Bempohl, F., Singer, T., & Kanske, P. (2017). Social cognition in aggressive offenders: Impaired empathy, but intact theory of mind. *Scientific reports, 7*(1), 670. <https://doi.org/10.1038/s41598-017-00745-0>
- Wu, S., & Keysar, B. (2007). The effect of culture on perspective taking. *Psychological science, 18*(7), 600-606. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01946.x>

Wu, X., Lu, X., Zhang, H., Wang, X., Kong, Y., & Hu, L. (2023). The association between ballroom dance training and empathic concern: Behavioral and brain evidence. *Human brain mapping, 44*(2), 315–326. <https://doi.org/10.1002/hbm.26042>

Zaki, J., Ochsner, K. N. (2012). The neuroscience of empathy: progress, pitfalls and promise. *Nature neuroscience, 15*(5), 675-680. <https://doi.org/10.1038/nn.3085>