



Munich Personal RePEc Archive

## **The role of devil's advocate in the group decision making**

Misun, Juraj

University of Economics, Faculty of Business Management,  
Department of Management

2011

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54396/>  
MPRA Paper No. 54396, posted 13 Mar 2014 14:55 UTC

# POSLANIE DIABLOVHO ADVOKÁTA V SKUPINOVOM ROZHODOVANÍ

## THE ROLE OF DEVIL'S ADVOCATE IN THE GROUP DECISION MAKING

Juraj Mišún<sup>1</sup>

### ABSTRAKT

Skupinové rozhodovanie ponúka oproti individuálnemu množstvo výhod, má však aj svoje nevýhody. Medzi ne jednoznačne patrí aj takzvané skupinové myslenie, ktoré núti členov rozhodovacej a diskusnej skupiny uprednostňovať cielene zlé rozhodnutia, aby sa v maximálnej miere zachovala kohézia kolektívu. Technika, ktorá umožňuje eliminovať skupinové myslenie sa nazýva diablov advokát. Ten naopak cielene argumentuje proti názorom a rozhodnutiam väčšiny skupiny. Vyššími formami techniky sú viacnásobná advokácia a diablov inkvizítor.

### ABSTRACT

The group decision making has many advantages versus the individual decision making, but it also has its disadvantages. These clearly include the so-called groupthink that forces the members of decision-making and discussion groups to prefer bad decisions, to maintain as much as possible the cohesion of the group. A technique that allows eliminating the groupthink is called the devil's advocate. He argues on purpose against the views and the decisions of the majority group. Higher forms of the technique are the multiple advocacy and the devil's inquisitor.

### KEÚČOVÉ SLOVÁ

Skupinové rozhodovanie, skupinové myslenie, nevýhody, diablov advokát, viacnásobná advokácia, diablov inkvizítor.

### KEYWORDS

Group decision making, groupthink, disadvantages, devil's advocate, multiple advocacy, devil's inquisitor.

### HISTÓRIA DIABLOVHO ADVOKÁTA

Úloha diablovho obhajcu v rímsko-katolíckej cirkvi pochádza z roku 1587, keď v jej čele stál pápež Sixtus V. „Keď sa objavila snaha poctiť zosnulého duchovného beatifikáciou alebo kanonizáciou, bolo úlohou diablovho advokáta postaviť sa proti pocte a predostrieť všetky možné pripomienky.“<sup>2</sup> Diablov advokát mal za úlohu zhromažďovať všetky dôkazy proti cti dotknutej osoby. Akýkoľvek dôležitý akt v procese nebol právoplatný, ak nebol vykonaný vo formálnej prítomnosti diablovho advokáta. Pripomienky a dôkazy mohli spočívať v útokoch na duchovného reputáciu „hrdinskej“ povahy, na ortodoxnosť jeho

---

<sup>1</sup> Ing. Juraj Mišún, PhD. – odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu – Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, misun@euba.sk

<sup>2</sup> HASTINGS, J. – SELBIE, J. A. 2003. Encyclopaedia of Religion and Ethics. Part 1. Kessinger Publishing, 2003. s. 141

publikovania, alebo na pravosť zázrakov, ktoré mal podľa tvrdení spáchať. Pripomienky sa taktiež mohli vzťahovať na technické chyby procedúry alebo nedostatky v evidencii.

Protikladom diablovho advokáta (Advocatus Diaboli) v rímsko-katolíckom vierovyznaní bol boží advokát (Advocatus Dei), ktorý predstavoval prokurátora, vyvracajúceho všetky pripomienky a dôkazy predostreté diablovým advokátom proti beatifikácii alebo kanonizácii duchovného.

Úrad diablovho advokáta mal existovať v rímsko-katolíckej cirkvi takmer štyristo rokov a mal byť zrušený až aktuálne predposledným pápežom Jánom Pavlom II., konkrétne v roku 1983. Hoci mnoho teoretikov z oblasti manažmentu informovalo o zrušení úradu, advocatus diaboli bol využitý aj pri vysvätení samotného Jána Pavla II. Rolu diablovho advokáta vtedy zastával kňaz Giuseppe D'Alonza.<sup>3</sup>

## DEFINOVANIE POJMU

Pojem „diablov advokát“ je všeobecne známy už od obdobia neskorého stredoveku, v oblasti manažmentu sa však začal používať až v druhej polovici dvadsiateho storočia, keď jedna z techník vylepšenia skupinového rozhodovania adaptovala pojem pôvodom z rímsko-katolíckej cirkvi.

Technika bola vyvinutá predovšetkým za účelom riešenia komplexných a často až strategických neprogramovaných rozhodnutí. Svoje uplatnenie nachádza či už v prostredí alebo období rozhodovania v podmienkach neistoty. Podporuje medzi členmi diskusnej alebo rozhodovacej skupiny intenzívnu a niekedy až vášnivú debatu.

Diablov advokát predstavuje „techniku rozhodovania, v ktorej vopred zvolená osoba má za úlohu spochybňovať predpoklady a tvrdenia zo strany skupiny, za účelom prevencie pred unáhleným konsenzom.“<sup>4</sup>

Niektorí autori techniku diablovho advokáta definujú aj ako štruktúrovaný konflikt. „Takýto štruktúrovaný konflikt môže byť vytvorený v zmysle diablovej advokácie, v ktorej vybraný Advocatus diaboli vznáša námietky voči preferovaným alternatívam, spochybňuje individuálnymi rozhodovateľmi predpokladané efekty a ciele a v niektorých prípadoch poukazuje na možné alternatívne postupy.“<sup>5</sup> V tejto súvislosti sa objavujú aj pojmy programovaný a neprogramovaný konflikt.

Prístup diablovho advokáta predstavuje „prístup pri ktorom osoba alebo podskupina je vybraná aby kritizovala želané smerovanie činnosti a identifikovala problémy, ktoré by mohli nastať pred tým, ako je rozhodnutie definitívne.“<sup>6</sup>

Diablova advokácia je „technika, v ktorej sa jeden z členov rozhodovacej skupiny správa ako diablov advokát, predostierajúci všetky pochybnosti, ktoré môžu urobiť ponúkanú alternatívu výberu neakceptovateľnou.“<sup>7</sup>

„Diablov advokát je explicitná rola, ktorú zastáva člen skupiny, ktorý aktívne sputuje a preskúšava skupinové nápady, procesy a rozhodnutia. Takéto aktívne dopytovanie pomáha redukovať riziko skupinového myslenia.“<sup>8</sup>

<sup>3</sup> SME.sk (čtk, rek): Na pápeža dohliada aj diablov advokát. Dostupné on-line: <http://www.sme.sk/c/2277341/na-papeza-uz-dohliada-aj-diablov-advokat.html>. Publikované: streda, 29. 6. 2005. Stav ku: 8. 8. 2011

<sup>4</sup> DAFT, R. L. 2008. Management. 8th edition. Mason: Thomson South-Western, 2008. s. 294

<sup>5</sup> Steinkühler, D. 2010. Delayed Project Terminations in the Venture Capital Context. An Escalation of Commitment Perspective. Bd. 15. Köln: EUL Verlag, 2010. s. 239

<sup>6</sup> Lewis, P. S. - Goodman, S. H. - Fandt, P. M. – Michlitsch, J. F. 2007. Management - challenges for tomorrow's leaders. 5th Ed. Mason: Thomson South-Western, 2007. s. 165

<sup>7</sup> Hill, Ch. W. L. - Jones, G. R. 2009. Essentials of Strategic Management. 2nd Edition. Mason: South-Western, 2009. s. 18

<sup>8</sup> Argenti, P. A. 2002. The fast forward MBA pocket reference. 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, 2002. s. 285

Ak by sme chceli dané definície zosumarizovať, môžeme povedať, že **diablov advokát je technika slúžiaca na skvalitnenie skupinového rozhodovania, založená na vopred zvolenej roly advokáta, ktorý spochybňuje stanoviská a rozhodnutia väčšiny, za účelom minimalizovania fenoménu skupinového myslenia.**

## OPODSTATNENIE DIABLOVHO ADVOKÁTA

Opodstatnenie roly diablovho advokáta v skupinovom rozhodovaní sa skrýva predovšetkým v eliminovaní určitých nevýhod, ktoré kolektívne rozhodovanie má. Medzi hlavné nevýhody skupinového rozhodovania zaradujeme:

- vyššia časová náročnosť ako v prípade individuálneho rozhodovania,
- individuálna dominancia vyplývajúca z formálnej alebo neformálnej nadriadenosti určitého člena skupiny,
- chápanie víťazstva ako argumentu,
- sociálny tlak,
- nebezpečenstvo nákazy chybami iných členov skupiny a možnosti vylúčenia novátorských progresívnych variant.

Medzi jednu z najväčších nevýhod patrí takzvané „skupinové myslenie“ („Groupthink“), predstavujúce fenomén, ktorý ako prvý vypozeroval Irving Lester Janis z kalifornskej univerzity v Berkeley. „Jeho často citovaná kniha *Victims of Groupthink* (1972) uvádza sériu detailných štúdií o zahranično-politických rozhodnutiach. V mnohých z týchto rozhodnutí Janis identifikuje existenciu silného tlaku na konformitu v rozhodovacích skupinách, ktorá vážne obmedzuje rozsah zohľadnených návrhov, skresľuje analýzu existujúcich informácií a podporuje zjednodušujúce a pokrytecké stereotypy.“<sup>9</sup>

Pri skupinovom myslení členovia skupiny uprednostňujú cielene zlé rozhodnutia, aby sa v maximálnej miere zachovala kohézia rozhodovacej skupiny. Okrem toho problém skupinového rozhodovania taktiež spočíva v snahe určitých členov udržovať skupinovú diskusiu v pokojnej atmosfére a maximálnej racionalite, keďže mnohé osobnosti reagujú negatívne ak sú ich nápady spochybňované.<sup>10</sup>

Medzi osem symptómov skupinového myslenia patrí:<sup>11</sup>

- a) ilúzia nezraniteľnosti, čo môže spôsobiť, že skupina podceňuje riziká daného postupu.
- b) kolektívna racionalizácia, ktorá môže viesť k dezinterpretácii signálov, že je nutná zmena.
- c) viera vo vlastnú morálku skupiny, čo môže viesť členov kolektívu k ignorovaniu etických, právnych a obchodných dôsledkov stratégie preferovaných top-manadžmentom.
- d) stereotypné pohľady na rivalov, resp. iné skupiny, ktoré môžu obmedziť správnosť kolektívu na vnímanie konkurencie alebo kritikov podniku.
- e) tlak na každého člena skupiny, ktorý nesúhlasí. Tento tlak môže byť silnejší pri závažnejšom probléme alebo rozhodnutí, ktorému čelí skupina, bez ohľadu na potenciálnu hodnotu nesúhlasného hlasu. Autokratický vedúci môže vyvíjať tlak na

<sup>9</sup> Krogh, D. – Academic Senate, University of California. 1991. University of California: Irving L. Janis, *Psychology*: Berkeley. In *In Memoriam*, 1991.

Dostupné on-line: <http://content.cdlib.org/view?docId=hb4t1nb2bd&chunk.id=div00032>. Stav ku 3. 8. 2011.

<sup>10</sup> Smith, S. E.: *What Is a Devil's Advocate?*. Editor: Harris, B.

Dostupné online: <http://www.wisegEEK.com/what-is-a-devils-advocate.htm> . Stav ku 2. 5. 2011.

<sup>11</sup> Schwenk, Ch. R.: *Devil's advocacy and the board: a modest proposal - diverse opinions among board of directors*. In *Business Horizons*. Dostupné on-line: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n4\\_v32/ai\\_7905473/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v32/ai_7905473/). Stav ku: 8. 8. 2011.

členov, ktorí nesúhlasia s jeho alebo jej výbermi. Tento tlak môže mať väčší dopad v ťažkých situáciách, pretože pre skeptika je ľahšie prijať úsudok zvyšku skupiny.

- f) autocenzúra pochybností a menšinových názorov, ktorá pomáha jednotlivcom ulaviť si od svojich pochybností a odstraňuje nepohodlie vyplývajúce z pochybovania. To vedie k ďalšiemu symptómu:
- g) zdieľaná ilúzia jednomyselnosti. Ak sa nesúhlas neobjaví na povrchu, je ticho chápané ako jasný súhlas.
- h) zrodenie samozvaných strážcov mysle, čo sú členovia, ktorí chránia skupinu pred opačnými informáciami, ktoré by mohli mať vplyv na ich spoločné presvedčenie o správnosti ich rozhodnutia.

K ďalším prípadom, kedy je využitie diablovho advokáta opodstatnené, sú aj prípady, kedy sa vyskytuje takzvaný „Abilenský paradox“. Bol prvýkrát popísaný Jerry B. Harveyom a predstavuje „kontraintuitívnu tendenciu skupiny rozhodnúť o smerovaní, ktoré v skutočnosti žiaden z členov skupiny individuálne neschvaľuje, vyplývajúce zo zlyhania skupiny v rozpoznaní a určení dohody v kľúčových otázkach.“<sup>12</sup>

## **PRAVIDLÁ TECHNIKY DIABLOVHO ADVOKÁTA**

Pri využívaní techniky diablovho advokáta v skupinovom rozhodovaní by si mala skupina stanoviť podobné pravidlá, ako platili stáročia v rímsko-katolíckej cirkvi pre túto postavu. Patria sem:<sup>13</sup>

- a) Formálna prítomnosť v prípade podstatných rozhodnutí – strategické rozhodnutie prijaté v neprítomnosti diablovho obhajcu by malo byť považované za neplatné.
- b) Kritický odstup – kľúčoví pracovníci sami seba veľmi často považujú za „pozitívne mysliacich“ a „nadšených“, ale ich správanie môže byť skôr považované za iracionálne, až s hroziacim nebezpečenstvom.
- c) Skákanie do reči a pýtanie sa – dlhé monológy a prejavy v priebehu stretnutia môžu spôsobiť, že rozhodnutie bude prijaté, aj napriek tomu, že za normálnych okolností by bolo zamietnuté (zvlášť, keď sú aj v čase obeda).
- d) Pozornosť pri číslach – nie všetky dobré rozhodnutia sa môžu vykonávať na základe čísel, ale rozhodnutia, ktoré by mali byť číselného charakteru potrebujú ďalšie vysvetlenie a zdôvodnenie.
- e) Pozornosť pri riadení rizika – situácie typu Sunk Cost Dilemma poukazujú na skutočnosť, ako môžu byť organizácie vedené do krízy, cez nedostatok riadenia rizík počas plánovania.
- f) Pozornosť pri riadení kvality – rozhodnutia prijímané v podnikaní, môžu mať vplyv na jednotlivé procesy a ich výsledky. Diablov advokát by mal zabezpečiť, aby boli všetky informácie zhromažďované a používané pri rozhodovaní.
- g) Pozornosť pri dokumentácii – ide o nesúlad medzi dokumentáciou a projektovou realitou. Diablov advokát by mal trvať na úplnej a presnej dokumentácii, ktorá odráža aktuálny stav projektu.
- h) Hodnotenie úlohy a povinností – mnohé rozhodnutia robia nesprávni ľudia. Diablov advokát by mal trvať na tom, že dané rozhodnutia robia oprávnené osoby.
- i) Nezúčastnené strany – diablov advokát si musí byť istý, že žiadna zainteresovaná strana nie je neidentifikovaná alebo zanedbaná.

<sup>12</sup> Forsyth, D. R. 2010. Group Dynamics. 5th. Ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2010. s. 340

<sup>13</sup> Lehmann, O. F.: The Advocatus Diaboli in Business Environments. Dostupné on-line:

[http://www.visionarytools.com/decision-making/advocatus\\_diaboli\\_in\\_business.htm](http://www.visionarytools.com/decision-making/advocatus_diaboli_in_business.htm). Stav ku: 21. 10. 2010

- j) Čierny klobúk myslenia – myslenie o myslení – diablov advokát by mal preskúmať celý rozhodovací proces a zhodnotiť jeho vhodnosť pre konkrétnu situáciu.

Členovia skupiny, ktorí hrajú rolu diablovho advokáta by mali dbať na nasledovné pravidlá:<sup>14</sup>

- mal by byť uskutočnený pokus na identifikáciu kritických predpokladov, z ktorých je navrhovaný postup, starostlivo prehodnotiť každý z nich, a sústrediť sa na kritiku tých, ktoré sú najmenej obhájitelné.
- diablov advokát by mal zabrániť tomu, aby sa stal hyperkritickým kritikom, ale mal by hrať úlohu procesného konzultanta so záujmom iba o zlepšenie rozhodnutia prostredníctvom identifikácie sporných predpokladov.
- diablov advokát by mal vyhľadávať informácie od externých odborníkov, ktorí nie sú členmi skupiny. Títo odborníci môžu byť dokonca prítomní na zasadnutí skupiny, kde sa prerokováva rozhodnutie.
- akýkoľvek člen skupiny, ktorý môže mať odlišné názory ako vedúci skupiny by mal byť vyhľadaný, a možno aj požiadaný, aby pomohol pripraviť kritiku.

Jednou z veľkých nevýhod techniky diablovho advokáta môže byť, že ak sa rola diablovho advokáta nachádza v nesprávnych rukách, môže dôjsť až k úplnému potlačeniu kreativity v rozhodovacej alebo diskusnej skupine, čo môže zabrániť veľmi užitočným inováciám.<sup>15</sup>

Podstatná otázka pri využití techniky diablovho advokáta – ale aj jeho ďalej spomenutých vyšších foriem – je, v ktorej fáze rozhodovania sa má rola použiť.

„V rannej fáze brainstormingu na projekte je, napríklad, využitie takejto roly nevhodné. V tejto tvorivej fáze by mali byť všetky nápady vítané a prijaté. Rovnako tak, ak sú advokáti využití pri záverečnej fáze prezentácie, potom, čo tím strávil mesiace alebo dokonca roky prácou na projekte, vedro studenej vody od diabla môže natrvalo odradiť hráčov od opätovnej aktivity. Najlepšie využitie je niekde uprostred, s osobou, ktorá je v úlohe zručná a dosť optimistická na ponúknutie pochvaly, rovnako ako na poukázanie prehliadaných nedostatkov. Lídri potrebujú, aby sa zabránilo pomazaniu všemocného diablovho advokáta, ktorý sa teší na rolu, ktorá sa vyvršuje na druhých bez skutočných dôvodov.“<sup>16</sup>

„Za účelom maximálnej efektívnosti, diablov advokát musí mať absolútnu podporu vedúceho skupiny, ako byť symbolom nesúhlasu. Jemu alebo jej by malo byť jasné, čo je v skutočnosti v rozpore s rozhodnutím a mal by jednať ako keby tomu v plnej miere veril. V neposlednom rade, rola by mala medzi členmi rotovať, aby bolo predídene, že je osamelým symbolom nesúhlasu, a taktiež aby boli predídene tomu, že skupina si advokáta zamieňa za skutočného diabla.“<sup>17</sup>

## PSYCHOLOGICKÝ A SOCIOLOGICKÝ ASPEKT

Rolu diablovho advokáta hrá určitý člen tímu, ktorý zastáva opačný názor len pre účely argumentácie a nie pre samotné argumenty. Zo psychologického a sociologického

---

<sup>14</sup> Schwenk, Ch. R.: Devil's advocacy and the board: a modest proposal - diverse opinions among board of directors. In Business Horizons. Dostupné on-line:

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n4\\_v32/ai\\_7905473/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v32/ai_7905473/). Stav ku: 8. 8. 2011.

<sup>15</sup> Eisaguiree, L. 2007. The Power of a Good Fight: Executive Edition. Indianapolis: Literary Architects, 2007. s. 172

<sup>16</sup> tamtiež s. 172

<sup>17</sup> tamtiež s. 170

hľadiska je rola značne negatívna, keďže je často pre členov rozhodovacej alebo diskusnej skupiny veľmi frustrujúca. Predstavuje narušenie efektívnej komunikácie a často taktiež odradenie členov skupiny od ochoty k participácii. V skupinách sa preto veľmi skoro objavuje prístup, že člena, ktorý zastáva rolu diablovho advokáta odmietajú, keďže skupina má pocit, že ich frustruje, ničí diskusie a spomaľuje želaný pokrok.

Hoci je rola diablovho advokáta často členmi skupiny zamietaná alebo úplne ignorovaná, je vhodné ju používať v mnohých prípadoch ako formálnu úlohu.

Podobné skupinové roly ako diablov advokát sú:<sup>18</sup>

- agresor (nepriateľ projektu a jeho cieľov),
- blokátor (narušiteľ komunikácie),
- bojazlivec (pasívny člen),
- prospěchár (má záujem len o osobný úspech),
- skokan (prerušuje efektívnu komunikáciu) a
- dominátor (snaží sa získať kontrolu nad celou diskusiou).

„Ku skúmaniu tímových rolí najviac prispel uznávaný manažérsky konzultant **Raymond Meredith Belbin**, ktorý v súčasnosti pôsobí ako externý profesor na univerzite v Bristole a bol menovaný hosťujúcim profesorom a čestným vedeckým pracovníkom na Henley Management College.“<sup>19</sup> Jeho práca však rolu diablovho advokáta neobsahuje, za čo si zaslúžil kritiku viacerých odborníkov práve v oblasti rozhodovania.

## VIŠŠIE FORMY TECHNIKY DIABLOVHO ADVOKÁTA

Po vyvinutí techniky diablovho advokáta, ako efektívneho nástroja na eliminovanie skupinového myslenia Janisom, začali ďalší predovšetkým teoretickí autori hľadať spôsoby na vylepšenie tejto techniky. Medzi najvýznamnejšie patrí viacnásobná advokácia a diablov inkvizítor.

### a) Viacnásobná advokácia

Základná technika diablovho advokáta je postavená na jednom jedinom kritickom hlase v skupine. Viacnásobná advokácia vytvára, ako názov napovedá, viacnásobnú kritiku. Technika zahŕňa viacerých diablových advokátov, ktorí reprezentujú rôzne nesúhlasné pohľady. Koncept viacnásobnej advokácie vyvinul Alexander L. George (Stanford University) ako komplexný systém generovania vnútroskupinových diskusií. Cieľom je predovšetkým vniesť do rozhodovania a diskusie produktívnu nezhodu a produktívne konfliktné názory.

„Viacnásobná advokácia je podobná technike diablovho advokáta s výnimkou toho, že je navrhnutá tak, aby viac presadzovala a zvažila iné uhly pohľadu. Silní členovia skupinového rozhodovania majú za úlohu diskutovať v mene špecifických menšinových stanovísk. Vyjadrujú nesúhlasné názory. Cieľom je zaistiť, že všetkým názorom a stanoviskám bola venovaná dostatočná pozornosť.“<sup>20</sup>

„Viacnásobná advokácia je procedúra v ktorej, v procese starostlivo riadený neutrálny „strážca“, zástancovia jednotlivých názorov a pohľadov („advokáti“), predostierajú svoje

---

<sup>18</sup> Lehmann, O. F.: The Advocatus Diaboli in Business Environments. Dostupné on-line:

[http://www.visionarytools.com/decision-making/advocatus\\_diaboli\\_in\\_business.htm](http://www.visionarytools.com/decision-making/advocatus_diaboli_in_business.htm). Stav ku: 21. 10. 2010

<sup>19</sup> Hudáková, I. 2010. V efektívnom tíme hrá každý svoju rolu. In Zisk. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. č. 5-6, s. 27.

<sup>20</sup> Burton, G. – Thakur, M. 1998. Management today: principles and practice. Tata McGraw-Hill, 1998. s. 122

nehody v dialektickom procese diskusie a debaty, slúžiacej pre pomoc „sudcovi“ (top-manažér s rozhodovacou právomocou), aby sa dospelo k dobre premyslenému rozhodnutiu.<sup>21</sup>

Dôležitú úlohu vo viacnásobnej advokácii zohráva „strážca nepopulárnych názorov.“ Tento strážca sa snaží zabezpečiť aby:<sup>22</sup>

- dôležité zdroje ako moc, vplyv, kompetencie, informácie, a vyjednávacie a presvedčovacie zručnosti boli rovnomerne rozdelené medzi zástancami rôznych názorov;
- vrcholoví rozhodovatelia nezasahovali do debaty; a
- existuje dostatočný čas pre diskusiu.

Vedúci rozhodovacej skupiny je ideálnou osobou na zosobnenie „strážcu“, hoci táto rola by mohla byť obsadená aj iným členom skupiny. Úplná objektivita pravdepodobne nie je možná, avšak technika viacnásobnej advokácie môže zabezpečiť, že potenciálne chyby by nezabránili implementácii plánu.

### **b) Diablov inkvizítor**

Medzi vyššie stupne techniky diablovho advokáta môžeme okrem viacnásobnej advokácie zaradiť aj techniku diablovho inkvizítora. Vyvinuli ju Max Bazerman (Harvard University) a Dolly Chughová (New York University).

Úloha diablovho inkvizítora sa nezakladá na argumentácii proti určitej pozícii, ale skôr na vytváraní otázok o danej pozícii. Jeho snahou je vytvárať konštruktívny tlak na členov skupiny, aby sa na problematiku pozerali s určitým nadhľadom.

Rola diablovho inkvizítora je podobne ako rola diablovho advokáta závislá na sile osobnosti človeka, ktorý ju zastáva. Je podstatné, aby vybraný člen nepodliehal skupinovému tlaku, nepociťoval potrebu prispôbiť sa väčšine a bol skutočnou individualitou.

## **ZÁVER**

Skupinové myslenie (Groupthink) predstavuje nebezpečný fenomén, ktorý dokáže postihnúť nejednu dobre zabehnutú skupinu, či už v diskusii, alebo pri rozhodovaní. Na zabránenie tohto fenoménu je vhodné využiť techniku diablovho advokáta, respektíve jednu z jej vyšších foriem. Použitím diablovho advokáta získavajú skupinové rozhodnutia vyššiu kvalitu vďaka tomu, že sa cielene vznášajú pochybnosti.

### **Použité zdroje:**

1. ACADEMIC PRESS. 1998. Organizational behavior and human decision processes. Vol. 73-74. Academic Press, 1998.
2. ARGENTI, P. A. 2002. The fast forward MBA pocket reference. 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, 2002. ISBN 0-471-22282-8.
3. BAZERMAN, M. H. – CHUGH, D. 2006. Decisions without blinders. In Harvard Business Review. s. 88-97. Január 2006. ISSN 00178012.
4. BURTON, G. – THAKUR, M. 1998. Management today: principles and practice. Tata McGraw-Hill, 1998. ISBN 0-07-462094-0.
5. DAFT, R. L. 2008. Management. 8th edition. Mason: Thomson South-Western, 2008. ISBN 0-324-53770-0.

---

<sup>21</sup> Academic Press. 1998. Organizational behavior and human decision processes. Academic Press, 1998. s. 319

<sup>22</sup> Schwenk, Ch. R.: Devil's advocacy and the board: a modest proposal - diverse opinions among board of directors. In Business Horizons. Dostupné on-line: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n4\\_v32/ai\\_7905473/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v32/ai_7905473/). Stav ku: 8. 8. 2011.



6. EISAGUIREE, L. 2007. *The Power of a Good Fight: Executive Edition*. Indianapolis: Literary Architects, 2007. ISBN 1-933669-05-5.
7. FORSYTH, D. R. 2010. *Group Dynamics*. 5th. Ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2010. ISBN 0-495-59952-2. s. 340
8. HASTINGS, J. – SELBIE, J. A. 2003. *Encyclopaedia of Religion and Ethics*. Part 1. Kessinger Publishing, 2003. ISBN 0766136663.
9. HILL, CH. W. L. – JONES, G. R. 2009. *Essentials of Strategic Management*. 2nd Edition. Mason: South-Western, 2009. ISBN 0-5547-19432-3.
10. HUDÁKOVÁ, I. 2010. *Strategický manažment: prípadové štúdie*. Bratislava: EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-2979-2.
11. HUDÁKOVÁ, I. 2010. V efektívnom tíme hrá každý svoju rolu. In *Zisk*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2010. ISSN 1337-9151, 2010, č. 5-6, s. 26-29.
12. CHEN, Z. – LAWSON, R. B. – GORDON, L. R. – MCINTOSH, B. Groupthink: deciding with the leader and the devil. in *The Psychological Record*. Dostupné on-line: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3538/is\\_n4\\_v46/ai\\_n28676711/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3538/is_n4_v46/ai_n28676711/). Stav ku 24. 5. 2011.
13. LEWIS, P. S. – GOODMAN, S. H. – FANDT, P. M. – MICHLITSCH, J. F. 2007. *Management - challenges for tomorrow's leaders*. 5th Ed. Mason: Thomson South-Western, 2007. ISBN 0-324-30259-2. s. 165
14. PAUKER-SILVA, E. 4 Tips to Being a Well-Received Devil's Advocate. Dostupné on-line: <http://critical-thinkers.com/2010/08/4-tips-to-being-a-well-received-devils-advocate/>. Publikované 3. augusta 2010. Stav ku
15. REMEŇOVÁ, K. 2011. Rozhodovanie vodcu pri tvorbe a riadení pracovného tímu. In *Scientia Iuventa 2011*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB v Banskej Bystrici, 2011. - ISBN 978-80-557-0190-5. - s. 1-9.
16. SCHWENK, CH. R. Devil's advocacy and the board: a modest proposal - diverse opinions among board of directors. In *Business Horizons*. Dostupné on-line: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n4\\_v32/ai\\_7905473/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n4_v32/ai_7905473/). Stav ku: 8. 8. 2011.
17. SME.sk (čtk, rek). 2005. Na pápeža dohliada aj diablov advokát. Dostupné on-line: <http://www.sme.sk/c/2277341/na-papeza-uz-dohliada-aj-diablov-advokat.html>. Publikované: streda, 29. 6. 2005. Stav ku: 8. 8. 2011
18. STEINKÜHLER, D. 2010. *Delayed Project Terminations in the Venture Capital Context. An Escalation of Commitment Perspective*. Bd. 15. Köln: EUL Verlag, 2010. ISBN 978-3-89936-986-1.
19. TILK, S. 2009. *Courage: Mehr Mut im Management*. 2. Afl. Weinheim: Wiley-VCH, 2009. ISBN 3-527-50454-1.