

**DINAMIKA *GROUPTHINK* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
TIM LINTAS BUDAYA PERSPEKTIF INDONESIA**

**Ahmad Rasyid Ritonga<sup>1</sup>, Mailin<sup>2</sup>, Rubino<sup>3</sup>**

[ahmad4004233022@uinsu.ac.id](mailto:ahmad4004233022@uinsu.ac.id), [mailin@uinsu.ac.id](mailto:mailin@uinsu.ac.id), [rubino@uinsu.ac.id](mailto:rubino@uinsu.ac.id)

**Abstract**

This study aims to analyze the dynamics of the groupthink phenomenon in the context of decision-making by cross-cultural teams in Indonesia. Groupthink refers to the psychological conditions that arise in highly bonded groups, in which the pressure to reach an agreement can hinder the logical assessment of alternatives. The methodology used in this study is a qualitative approach with a focus on case studies in several multicultural organizations in Indonesia. Data collection was carried out through in-depth interviews, participatory observations, and analysis of relevant documents. The findings of this study show that cultural factors have a significant influence on the decision-making process. Values such as collectivism, hierarchy, and social harmony contribute to the occurrence of the groupthink phenomenon. In addition, cultural diversity within a team can serve as a driver or barrier in overcoming the negative impact caused by groupthink, depending on how those differences are managed in the context of the team. This study recommends several mitigation strategies to improve the quality of decision-making in cross-cultural teams in Indonesia. Among these strategies are raising awareness of the potential of groupthink, strengthening inclusive leadership, and encouraging open communication. By implementing these steps, it is hoped that the team can be more effective in managing group dynamics and produce better decisions.

**Keywords:** *Dinamika, Groupthink, Lintas Budaya, Indonesia*

**A. PENDAHULUAN**

Dinamika groupthink dalam konteks pengambilan keputusan tim yang terdiri dari berbagai budaya merupakan isu yang sangat relevan untuk diteliti, terutama dalam lingkungan organisasi yang semakin terhubung secara global.

---

<sup>1</sup> Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

<sup>2</sup> Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

<sup>3</sup> Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Groupthink merujuk pada kecenderungan anggota kelompok untuk menghindari perbedaan pendapat dan berusaha mencapai kesepakatan yang terlihat harmonis, meskipun keputusan yang dihasilkan mungkin tidak logis atau kurang efektif.<sup>4</sup> Dalam konteks tim lintas budaya, fenomena ini menjadi lebih rumit karena adanya variasi dalam nilai-nilai, kepercayaan, dan pola pikir yang berbeda-beda, yang dapat memengaruhi cara kelompok mengambil keputusan. Dalam tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang budaya yang beragam, dinamika groupthink dapat menciptakan tantangan yang unik.

Perbedaan dalam cara pandang dan pendekatan terhadap masalah dapat menyebabkan kesulitan dalam mencapai konsensus, yang pada gilirannya dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang efektif. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana perbedaan budaya ini berinteraksi dan memengaruhi dinamika kelompok, serta bagaimana hal ini dapat diatasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Perspektif Indonesia dalam menghadapi tantangan groupthink dalam tim lintas budaya menawarkan wawasan yang berharga. Karakteristik budaya Indonesia, yang sering kali menekankan pada harmoni dan kolektivisme, dapat memengaruhi cara anggota tim berinteraksi dan membuat keputusan. Dengan memahami tantangan dan peluang yang ada, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mengelola dinamika groupthink, sehingga dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam konteks yang semakin global.

Tim lintas budaya terdiri dari individu-individu yang berasal dari berbagai latar belakang budaya. Dalam konteks dunia kerja yang semakin global, pembentukan tim lintas budaya menjadi hal yang umum untuk menangani masalah-masalah kompleks dan tantangan yang memerlukan kolaborasi dari individu dengan perspektif yang berbeda.<sup>5</sup> Proses pengambilan keputusan dalam tim semacam ini sangat dipengaruhi oleh interaksi nilai-nilai budaya yang ada,

---

<sup>4</sup> А. Коротких, *FOUNDATIONS OF INTERCULTURAL COMMUNICATION* (Russia: Russia Books, 2015).

<sup>5</sup> Michael A. West, *Effective Teamwork Practical Lessons from Organizational Research* (London: BPS Blackwell, 2012).

yang pada gilirannya memengaruhi preferensi, sikap, dan perilaku setiap anggota tim.

Interaksi antarbudaya dalam tim lintas budaya dapat menciptakan dinamika yang unik, di mana perbedaan pandangan dapat menjadi sumber inovasi atau, sebaliknya, dapat menyebabkan kesulitan dalam mencapai konsensus. Dalam situasi tertentu, anggota tim mungkin merasa tertekan untuk menghindari perbedaan pendapat demi menjaga keharmonisan kelompok. Fenomena ini dikenal sebagai *groupthink*, di mana keputusan yang diambil cenderung disepakati oleh semua anggota meskipun mungkin tidak mencerminkan pilihan terbaik untuk kepentingan tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi tim lintas budaya untuk mengembangkan strategi yang memungkinkan eksplorasi perbedaan pendapat dan memfasilitasi dialog terbuka. Dengan cara ini, tim dapat memanfaatkan keragaman perspektif yang ada untuk mencapai keputusan yang lebih baik dan lebih inklusif. Membangun kesadaran akan potensi *groupthink* dan menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman pendapat akan sangat berkontribusi pada efektivitas tim lintas budaya dalam mencapai tujuan bersama.

Budaya Indonesia yang kaya dan beragam memberikan kontribusi signifikan terhadap dinamika *groupthink* dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, nilai gotong royong atau kolaborasi kolektif menjadi landasan penting yang mendorong individu untuk mencapai kesepakatan secara bersama-sama, sering kali dengan mengesampingkan perbedaan pendapat.<sup>6</sup> Hal ini mencerminkan bagaimana masyarakat Indonesia cenderung mengutamakan harmoni dan kesatuan dalam pengambilan keputusan. Budaya Indonesia juga mengandung elemen hierarki yang kuat, di mana keputusan sering kali dipengaruhi oleh otoritas atau individu yang memiliki posisi lebih tinggi dalam struktur sosial.

---

<sup>6</sup> Edi Priyanto and Nur Wening, 'The Influence Of Dominant Leadership And Group Cohesiveness On Groupthink Phenomenon In The Decision-Making Process: A Systematic Literature Review', *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4.6 (2024), 4766–84 <<https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i6.1201>>.

Anggota tim mungkin merasa tertekan untuk mengikuti keputusan yang diambil oleh pemimpin atau figur berpengaruh, meskipun mereka memiliki pandangan yang berbeda. Situasi ini dapat menghambat kreativitas dan inovasi, karena suara-suara minoritas sering kali tidak terdengar. Penting untuk memahami bagaimana interaksi antara nilai-nilai kolektif dan hierarkis ini dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam kelompok. Menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi aktif dari semua anggota tim, tanpa mengabaikan hierarki yang ada, dapat membantu mengurangi dampak negatif dari *groupthink*. Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih inklusif dan mempertimbangkan berbagai perspektif yang ada.<sup>7</sup>

Pengaruh *groupthink* dalam proses pengambilan keputusan tim lintas budaya di Indonesia tidak hanya tampak dalam konteks organisasi formal, tetapi juga dalam aspek sosial dan politik. Dalam banyak organisasi dan lembaga di Indonesia, pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh pertimbangan budaya serta hubungan interpersonal yang mendalam. Oleh karena itu, pemahaman mengenai dinamika *groupthink* dalam tim lintas budaya di Indonesia sangat penting untuk menemukan strategi yang efektif dalam mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul. Relevansi pemahaman tentang *groupthink* dalam pengambilan keputusan tim lintas budaya semakin meningkat seiring dengan kemajuan teknologi komunikasi yang memfasilitasi interaksi antarbudaya secara lebih mendalam.<sup>8</sup>

Meskipun tim lintas budaya memiliki potensi besar untuk mendorong inovasi dan kreativitas, dinamika *groupthink* dapat menjadi penghalang bagi pengambilan keputusan yang lebih efektif dan berbasis data. Hal ini terutama terjadi ketika faktor budaya yang tidak disadari memengaruhi pola pikir dan interaksi anggota tim. Penting untuk mengeksplorasi cara-cara yang dapat membantu tim lintas budaya mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh

---

<sup>7</sup> Johanna Dunaway Doris A. Graber, 'The Media and American Politics', in *The Iowa Precinct Caucuses* (United Kingdom: CQ Press, 2018), pp. 3–10 <<https://doi.org/10.2307/j.ctt20mvfpw.6>>.

<sup>8</sup> Series Editors, *Palgrave Studies in Cultural and Intellectual History*.

groupthink. Dengan memahami bagaimana faktor budaya berperan dalam proses pengambilan keputusan, tim dapat mengembangkan pendekatan yang lebih inklusif dan kolaboratif. Ini akan memungkinkan mereka untuk memanfaatkan potensi penuh dari keragaman budaya yang ada, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih baik dan lebih berkelanjutan.<sup>9</sup>

Berbagai penelitian mengenai groupthink menunjukkan bahwa untuk mengurangi efek negatif dari fenomena ini, diperlukan peningkatan kesadaran terhadap perbedaan budaya, pemahaman mengenai dinamika kelompok, serta penerapan metode pengambilan keputusan yang bersifat inklusif dan partisipatif. Dalam konteks Indonesia, hal ini berarti menciptakan lingkungan di mana beragam pandangan dihargai dan dipertimbangkan secara konstruktif, bukan sekadar mengejar konsensus tanpa memperhatikan substansi dari keputusan yang diambil. Penelitian tentang groupthink menekankan pentingnya kesadaran akan perbedaan budaya dan dinamika kelompok untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul.

Penerapan teknik pengambilan keputusan yang inklusif dan partisipatif menjadi kunci dalam menciptakan suasana yang mendukung keberagaman pendapat. Dalam konteks Indonesia, hal ini mengharuskan adanya ruang bagi perbedaan pendapat untuk dihargai dan dipertimbangkan secara konstruktif, sehingga tidak hanya berfokus pada pencapaian konsensus. Studi-studi mengenai fenomena groupthink menunjukkan bahwa mitigasi dampak negatifnya memerlukan pemahaman yang lebih mendalam tentang perbedaan budaya dan dinamika kelompok. Penerapan teknik pengambilan keputusan yang inklusif dan partisipatif sangat penting dalam konteks ini. Di Indonesia, hal ini berarti menciptakan ruang di mana perbedaan pendapat dapat dihargai dan dipertimbangkan secara konstruktif, bukan hanya berorientasi pada konsensus yang mengabaikan substansi keputusan.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Andrew Chadwick, *The Hybrid Media System* (London: Oxford University Press, 2020).

<sup>10</sup> Kenneth. Janda and others, *The Challenge of Democracy: American Government in Global Politics*, 2012.

Peran pemimpin dalam mengelola fenomena *groupthink* di dalam tim yang terdiri dari berbagai budaya sangatlah krusial. Seorang pemimpin yang kompeten dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman gagasan dan pandangan, serta mengurangi tekanan sosial yang sering kali muncul untuk menghindari perdebatan. Selain itu, pemimpin juga harus mampu memfasilitasi komunikasi yang transparan dan jujur di antara anggota tim, sehingga setiap individu merasa dihargai dan didengar. Dalam konteks ini pemimpin dituntut untuk memiliki pemahaman yang mendalam mengenai karakteristik budaya dari setiap anggota tim. Dengan pengetahuan tersebut, pemimpin dapat menerapkan strategi komunikasi yang tepat, yang memungkinkan setiap anggota tim untuk berpartisipasi secara aktif.<sup>11</sup>

Hal ini penting agar semua anggota merasa aman dalam menyampaikan pendapat dan ide mereka, tanpa khawatir akan adanya konflik atau penolakan dari rekan-rekannya. Dengan demikian pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang menciptakan suasana inklusif. Melalui pendekatan yang sensitif terhadap perbedaan budaya, pemimpin dapat membantu tim untuk mengatasi potensi *groupthink* dan mendorong inovasi serta kreativitas. Keberhasilan tim lintas budaya sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola dinamika kelompok dan mempromosikan dialog yang konstruktif.

Dengan mengadopsi pendekatan yang lebih mendalam terhadap dinamika *groupthink* dalam kerangka budaya Indonesia, diharapkan dapat diidentifikasi solusi-solusi yang lebih efisien untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul dari fenomena ini. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami bagaimana faktor-faktor budaya mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam kelompok. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori-teori manajemen dan komunikasi antarbudaya.

---

<sup>11</sup> Egar Surya and others, 'Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya Dalam Perusahaan Multinasional ( Suatu Telaah Pustaka ) Perusahaan Multinasional Secara Konseptual . Disusun Dalam Rangka Mencari Tahu Bagaimana Globalisasi Membuat Organisasi Tumbuh Secara Global . Disimpulkan', *Jurnal Dimensi*, 2.2 (2022), 63–74.

Dengan memahami karakteristik unik dari budaya Indonesia, kita dapat merumuskan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan kolaborasi dalam konteks organisasi. Penerapan praktik pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan berkelanjutan menjadi semakin penting dalam dunia organisasi yang semakin terhubung secara global. Dengan demikian, upaya ini tidak hanya akan memperkuat struktur organisasi, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.<sup>12</sup>

Indonesia, sebagai negara yang kaya akan keragaman budaya, menghadapi sejumlah tantangan dalam proses pengambilan keputusan di dalam tim yang terdiri dari berbagai latar belakang budaya. Keberagaman ini tidak hanya memengaruhi interaksi antar individu, tetapi juga cara mereka berkomunikasi dan membuat keputusan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana faktor-faktor budaya ini berperan dalam dinamika kelompok. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh fenomena *groupthink* terhadap pengambilan keputusan dalam konteks tim lintas budaya di Indonesia.

Dengan menganalisis interaksi dan pola pikir yang muncul dalam kelompok, diharapkan dapat diidentifikasi bagaimana *groupthink* dapat memengaruhi kualitas dan efektivitas keputusan yang dihasilkan. Hal ini menjadi krusial mengingat keputusan yang diambil dalam konteks multikultural sering kali memiliki dampak yang luas. Implikasi dari penelitian ini tidak hanya relevan bagi pengembangan teori pengambilan keputusan, tetapi juga bagi praktik manajerial di organisasi yang beroperasi di Indonesia. Dengan memahami dinamika *groupthink* dalam tim lintas budaya, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kolaborasi dan hasil keputusan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi para pemimpin dan pengambil keputusan dalam menghadapi tantangan keragaman budaya.

---

<sup>12</sup> Mohamad Irfan dan Supriadi, 'Hubungan Perspektif Komunikasi Lintas Budaya Dengan Konflik Internal Di Dalam Organisasi', *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2.1 (2020), 93–106.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan fokus pada studi kasus yang melibatkan beberapa tim lintas budaya yang beroperasi di lembaga pemerintah serta perusahaan multinasional di Indonesia.<sup>13</sup> Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Para informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini merupakan anggota tim lintas budaya yang berasal dari beragam latar belakang etnis dan budaya yang ada di Indonesia. Data yang berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menerapkan teknik analisis tematik, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola-pola yang muncul dalam interaksi antar anggota tim dan dalam proses pengambilan keputusan.<sup>14</sup> Penelitian berusaha untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi dinamika tim dan keputusan yang diambil.<sup>15</sup> Hasil dari analisis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur yang ada mengenai manajemen tim lintas budaya, serta memberikan wawasan praktis bagi organisasi yang beroperasi dalam konteks multikultural.<sup>16</sup>

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Dinamika *Groupthink* dalam Konteks Indonesia

Fenomena *groupthink* merupakan suatu kondisi di mana sekelompok individu cenderung mengutamakan kesepakatan di atas penilaian kritis terhadap ide atau keputusan yang diambil. Dalam konteks Indonesia, dinamika ini dapat terlihat dalam berbagai aspek kehidupan sosial, politik, dan budaya. Ketika individu dalam kelompok merasa tertekan untuk mencapai konsensus, hal ini

---

<sup>13</sup> PATRICIA LEAVY, *Research Design Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches, Sustainability (Switzerland)* (New York and London: The Guilford Press, 2017), xi.

<sup>14</sup> John W. Creswell, *Research Design* (Los Angeles: Sage, 2009) <<https://doi.org/10.4324/9781003411505-2>>.

<sup>15</sup> John W. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Introducing English Language* (London: SAGE Publications, Inc., 2018) <<https://doi.org/10.4324/9781315707181-60>>.

<sup>16</sup> Harry T. Reis and Charles M. Judd, *HANDBOOK OF RESEARCH METHODS IN SOCIAL AND PERSONALITY PSYCHOLOGY, Journal GEEJ* (London and New York: Cambridge University Press, 2014), vii.

dapat mengakibatkan pengabaian terhadap alternatif yang lebih baik dan berpotensi merugikan proses pengambilan keputusan. Di Indonesia budaya kolektivisme yang kuat sering kali memperkuat kecenderungan *groupthink*.<sup>17</sup>

Dalam banyak situasi, anggota kelompok mungkin merasa tidak nyaman untuk menyuarakan pendapat yang berbeda, terutama jika hal tersebut bertentangan dengan pandangan mayoritas. Akibatnya, keputusan yang diambil bisa jadi tidak mencerminkan pemikiran yang komprehensif dan beragam, yang seharusnya menjadi dasar dalam mencapai solusi yang optimal. Untuk mengatasi masalah *groupthink*, penting bagi kelompok di Indonesia untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman pendapat dan mendorong diskusi terbuka. Dengan memfasilitasi dialog yang inklusif, kelompok dapat mengeksplorasi berbagai perspektif dan mengurangi risiko pengambilan keputusan yang tidak efektif. Pendekatan ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat kohesi sosial dalam masyarakat yang beragam.<sup>18</sup>

### **1. Budaya Kolektivis**

Indonesia diakui sebagai negara yang memiliki budaya kolektivis yang kuat. Dalam budaya ini, aspek-aspek seperti keselarasan sosial, solidaritas kelompok, dan struktur hierarkis sering kali menjadi prioritas utama. Dalam kerangka ini, keinginan untuk menghindari perselisihan dan mempertahankan keselarasan dapat memperkuat fenomena *groupthink*. Anggota kelompok mungkin merasa ragu untuk mengemukakan pandangan yang berbeda atau menentang keputusan yang diambil oleh kelompok, karena kekhawatiran akan merusak keselarasan atau menghadapi konsekuensi sosial. Budaya kolektivis di Indonesia menekankan pentingnya hubungan sosial dan kerja sama antaranggota

---

<sup>17</sup> Dicky Putralisindra and others, *Budaya Jepang Melalui World Cosplay Summit, Penggunaan Budaya Populer Dalam Diplomasi Budaya Jepang Melalui World Cosplay Summit*, 2017, 1.

<sup>18</sup> Mariana C. Castells, *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I (Information Age Series, Anaphylaxis and Hypersensitivity Reactions)* (New York: Wiley-Blackwell, 2010), 1 <<https://doi.org/10.1007/978-1-60327-951-2>>.

kelompok. Dalam konteks ini, nilai-nilai seperti kesatuan dan saling mendukung menjadi sangat penting.

Namun dalam hal ini juga dapat menyebabkan situasi di mana individu merasa tertekan untuk menyesuaikan diri dengan pandangan mayoritas, sehingga menghambat proses pengambilan keputusan yang kritis dan inovatif. Ketidakberanian untuk menyampaikan pendapat yang berbeda dapat mengakibatkan keputusan yang kurang optimal bagi kelompok. Dalam masyarakat yang mengedepankan kolektivisme, terdapat risiko bahwa individu akan mengorbankan pendapat pribadi demi menjaga keharmonisan kelompok. Hal ini dapat menciptakan lingkungan di mana *groupthink* berkembang, di mana anggota kelompok cenderung untuk tidak mempertanyakan atau mengkritik ide-ide yang ada. Akibatnya, potensi untuk menghasilkan solusi yang lebih baik dan lebih kreatif dapat terhambat, karena keberagaman pemikiran tidak dihargai dan diabaikan.<sup>19</sup>

## **2. Hierarki dan Kekuasaan**

Budaya Indonesia menunjukkan kecenderungan yang kuat untuk menghargai hierarki dan otoritas. Dalam konteks tim lintas budaya, individu yang lebih muda atau berada pada posisi yang lebih rendah sering kali mengalami kesulitan dalam menyampaikan pendapat yang berbeda dari pemimpin atau anggota yang lebih senior. Situasi ini dapat menyebabkan peningkatan fenomena *groupthink*, di mana keputusan yang diambil oleh pemimpin atau anggota senior diterima tanpa adanya diskusi yang mendalam. Penghormatan terhadap hierarki dalam budaya Indonesia dapat memengaruhi dinamika kelompok, terutama dalam tim yang terdiri dari berbagai latar belakang budaya.

Anggota yang lebih muda mungkin merasa tertekan untuk tidak mengemukakan pandangan yang bertentangan, sehingga menghambat proses pengambilan keputusan yang lebih kritis. Akibatnya, keputusan yang dihasilkan

---

<sup>19</sup> Alya Rahmayani Siregar, Azrai Harahap, and Mahardhika Sastra Nasution, 'Etika Komunikasi Media Digital Di Era Post-Truth', *Jurnal Paradigma: Jurnal Multidisipliner Mahasiswa Pascasarjana Indonesia*, 5.1 (2024), 39–53.

cenderung bersifat konsensus, meskipun mungkin tidak mencerminkan pandangan yang beragam. Dalam konteks penting untuk menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi aktif dari semua anggota tim, terlepas dari usia atau posisi mereka. Dengan memfasilitasi dialog terbuka dan menghargai kontribusi dari setiap individu, tim dapat mengurangi risiko *groupthink* dan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat kerjasama dan saling pengertian di antara anggota tim.

### **3. Komunikasi Tidak Langsung**

Dalam konteks budaya Indonesia, komunikasi sering kali berlangsung dengan cara yang tidak eksplisit dan lebih bersifat implisit. Hal ini menunjukkan bahwa individu cenderung menghindari pernyataan langsung mengenai ketidaksetujuan atau kritik, melainkan lebih memilih untuk menggunakan isyarat atau bahasa tubuh sebagai sarana untuk menyampaikan maksud mereka. Pendekatan ini menciptakan nuansa yang lebih halus dalam interaksi sosial, tetapi juga dapat menimbulkan potensi kesalahpahaman. Karakteristik komunikasi yang tidak langsung ini dapat berimplikasi pada proses pengambilan keputusan dalam kelompok.<sup>20</sup>

Ketika individu tidak merasa nyaman untuk mengungkapkan pandangan mereka secara terbuka, hal ini dapat mengakibatkan kurangnya evaluasi kritis terhadap keputusan yang diambil. Dalam situasi seperti ini, penting bagi anggota kelompok untuk menyadari adanya kemungkinan misinterpretasi yang dapat muncul akibat cara komunikasi yang digunakan. Oleh karena pemahaman yang mendalam mengenai cara komunikasi dalam budaya Indonesia sangat penting untuk meningkatkan efektivitas interaksi sosial. Dengan mengenali dan menghargai nuansa komunikasi yang tidak langsung, individu dapat lebih baik dalam menafsirkan pesan yang disampaikan oleh orang lain. Selain itu, hal ini

---

<sup>20</sup> Citra Puspa Ramadhani and Ratih Purbasari, 'Dinamika Kelompok Dalam Perspektif Perilaku Organisasi', *Gudangjurnal.Com*, 1 (2023), 285–88.

juga dapat mendorong terciptanya lingkungan yang lebih terbuka, di mana kritik dan ketidaksetujuan dapat disampaikan dengan cara yang lebih konstruktif.<sup>21</sup>

### **Dampak Groupthink dalam Tim Lintas Budaya**

Fenomena groupthink dalam konteks tim lintas budaya dapat memiliki konsekuensi yang signifikan terhadap pengambilan keputusan dan dinamika kelompok. Ketika anggota tim berasal dari latar belakang budaya yang berbeda, terdapat potensi untuk terjadinya tekanan sosial yang mendorong kesepakatan tanpa mempertimbangkan berbagai perspektif yang ada. Hal ini dapat mengakibatkan keputusan yang kurang optimal, karena ide-ide inovatif dan kritik konstruktif mungkin terabaikan demi menjaga harmoni kelompok. Groupthink dapat menghambat kemampuan tim untuk beradaptasi dengan tantangan yang kompleks.<sup>22</sup>

Dalam tim lintas budaya, perbedaan dalam cara berpikir dan pendekatan terhadap masalah seharusnya menjadi sumber kekuatan. Namun, jika anggota tim terjebak dalam pola pikir homogen yang dihasilkan oleh groupthink, mereka mungkin gagal untuk memanfaatkan keragaman tersebut. Akibatnya, tim dapat kehilangan peluang untuk menciptakan solusi yang lebih kreatif dan efektif. Penting bagi pemimpin tim lintas budaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan dan keberagaman pendapat. Dengan mendorong diskusi yang inklusif dan menghargai kontribusi dari setiap anggota, tim dapat mengurangi risiko groupthink. Langkah-langkah ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat kerjasama antar anggota tim, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.

---

<sup>21</sup> Zeynep Tufekci, *Twitter and The Tear Gas*, 2017.

<sup>22</sup> Harisur Rahman, *Consuming Cultural Hegemony: Bollywood in Bangladesh*, *Consuming Cultural Hegemony: Bollywood in Bangladesh*, 2019 <<https://doi.org/10.1007/978-3-030-31707-2>>.

## 1. Pengambilan Keputusan yang Tidak Optimal

Salah satu konsekuensi signifikan dari fenomena *groupthink* adalah terjadinya pengambilan keputusan yang suboptimal. Ketidakmampuan untuk melakukan evaluasi yang kritis dan kurangnya diskusi yang mendalam dapat menyebabkan tim mengambil keputusan yang tidak hanya kurang efektif, tetapi juga berpotensi berbahaya. Dalam lingkungan tim yang terdiri dari berbagai budaya, ketidakmampuan untuk mengakomodasi perbedaan perspektif dan pendekatan dapat menghalangi proses inovasi dan kreativitas. Dalam konteks ini, *groupthink* dapat mengakibatkan homogenitas pemikiran yang merugikan, di mana anggota tim cenderung mengabaikan ide-ide yang berbeda demi mencapai konsensus yang cepat.<sup>23</sup>

Hal ini berpotensi mengurangi kualitas keputusan yang diambil, karena berbagai sudut pandang yang mungkin memberikan solusi yang lebih baik tidak dipertimbangkan. Ketika tim tidak mampu memanfaatkan keragaman yang ada, mereka berisiko kehilangan peluang untuk berinovasi. Oleh karena itu, penting bagi tim lintas budaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung diskusi terbuka dan evaluasi kritis. Dengan mendorong anggota tim untuk berbagi pandangan dan ide mereka secara bebas, tim dapat menghindari jebakan *groupthink* dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak hanya akan memperkaya proses kreatif, tetapi juga akan memperkuat kolaborasi antar anggota tim yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.<sup>24</sup>

## 2. Menurunnya Kualitas Kolaborasi

Pemikiran kelompok dapat berdampak negatif terhadap kualitas kolaborasi di dalam tim. Apabila anggota tim merasa bahwa pandangan mereka tidak mendapatkan perhatian atau diabaikan, hal ini dapat menyebabkan penurunan

---

<sup>23</sup> Glenn Gregorius and Vincentius Rachmadi Parmono, 'Gambaran Komunikasi Lintas Budaya Pada Tim Kerja Internasional Proyek International Business Research', *Jurnal Transaksi*, 13.1 (2021), 1–30.

<sup>24</sup> Tamar Liebes, *Reporting the Arab-Israeli Conflict: How Hegemony Works*, *Choice Reviews Online* (London and New York: Routledge, 1998), XXXV <<https://doi.org/10.5860/choice.35-3138>>.

motivasi untuk memberikan kontribusi secara maksimal. Produktivitas tim dapat terpengaruh secara signifikan, dan dinamika kerja yang seharusnya harmonis dapat terganggu. Ketidakpuasan anggota tim terhadap proses pengambilan keputusan dapat menciptakan suasana yang tidak mendukung inovasi dan kreativitas. Penting bagi pemimpin tim untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan didengarkan. Dengan demikian, kolaborasi yang efektif dapat terwujud, dan tim dapat mencapai tujuan bersama dengan lebih baik.

### 3. Kesalahan Fatal

Dalam situasi tertentu fenomena *groupthink* dapat berujung pada kesalahan yang sangat serius dalam proses pengambilan keputusan. Ketika keputusan dibuat tanpa adanya analisis yang mendalam atau pertimbangan yang cukup, hal ini dapat menimbulkan konsekuensi yang merugikan bagi organisasi, seperti kerugian ekonomi, penurunan citra, atau bahkan kegagalan dalam pelaksanaan proyek.<sup>25</sup> *Groupthink* sering kali menghambat kemampuan individu untuk berpikir kritis dan mempertanyakan ide-ide yang ada, sehingga keputusan yang dihasilkan cenderung homogen dan tidak mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Akibatnya, organisasi dapat terjebak dalam pola pikir yang tidak produktif, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan hasil yang tidak diinginkan dan merugikan. Bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendorong diskusi terbuka dan evaluasi yang objektif terhadap berbagai pilihan yang ada. Dengan demikian, risiko yang terkait dengan *groupthink* dapat diminimalkan, dan keputusan yang diambil akan lebih baik dalam mempertimbangkan semua aspek yang relevan.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Retno Pratiwi and Nur Wening, 'The Impact of Groupthink, Group Cohesiveness, and Bounded Rationality on the Quality of Decision Making: A Systematic Literature Review', *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9.1 (2024), 619–33 <<https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.14668>>.

<sup>26</sup> Supriadi dan Khalik, 'Proses Pengambilan Keputusan Internal Di Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju', *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3.2 (2018), 21.

### **Strategi Mengatasi Groupthink dalam Tim Lintas Budaya**

Pendekatan untuk mengatasi fenomena groupthink dalam tim yang terdiri dari berbagai budaya memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika kelompok. Groupthink sering kali muncul ketika anggota tim merasa tertekan untuk mencapai konsensus, yang dapat menghambat kreativitas dan inovasi. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman pendapat dan mendorong diskusi terbuka, sehingga setiap anggota merasa nyaman untuk menyampaikan pandangan mereka tanpa takut akan penilaian. Salah satu strategi yang efektif adalah dengan menerapkan teknik fasilitasi yang mendorong partisipasi aktif dari semua anggota tim.<sup>27</sup>

Fasilitator dapat membantu mengarahkan diskusi dan memastikan bahwa suara minoritas didengar. Selain itu, memberikan waktu yang cukup untuk refleksi individu sebelum diskusi kelompok dimulai dapat membantu anggota tim untuk mengembangkan ide-ide mereka secara mandiri, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya pemikiran kelompok yang homogen. Pelatihan tentang kesadaran budaya dan komunikasi antarbudaya juga dapat menjadi alat yang berguna dalam mengatasi groupthink. Dengan meningkatkan pemahaman anggota tim tentang perbedaan budaya dan cara berkomunikasi yang efektif, tim dapat lebih baik dalam mengelola perbedaan pendapat dan memanfaatkan keberagaman sebagai kekuatan. Hal ini tidak hanya akan mengurangi risiko groupthink, tetapi juga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

#### **1. Mendorong Keterbukaan dan Diskusi**

Dalam rangka menghindari fenomena groupthink, sangat penting untuk membangun suasana yang mendukung keterbukaan dan dialog. Pemimpin tim perlu menciptakan kondisi di mana setiap anggota merasa aman untuk mengemukakan pandangan mereka, meskipun pandangan tersebut bertentangan dengan pendapat mayoritas. Hal ini dapat dilakukan dengan mendorong partisipasi aktif dari semua anggota tim. Salah satu pendekatan yang dapat

---

<sup>27</sup> Stella Ting-Toomey and Tenzin Dorjee, *Communicating Across Cultures* (New York and London: Ebook THE GUILFORD PRESS, 2019).

diterapkan adalah metode "*Devil's Advocate*", di mana seseorang ditugaskan untuk mempertanyakan dan mengkritisi ide-ide yang ada.<sup>28</sup> Selain itu, mengundang perspektif dari pihak luar juga dapat memberikan sudut pandang yang berbeda dan memperkaya diskusi.

Dengan cara ini tim dapat mengeksplorasi berbagai kemungkinan dan menghindari keputusan yang diambil secara seragam tanpa pertimbangan yang mendalam. Menciptakan lingkungan yang inklusif dan kolaboratif akan membantu tim dalam mengidentifikasi potensi masalah yang mungkin timbul akibat *groupthink*. Dengan mendorong diskusi yang terbuka dan kritis, tim tidak hanya dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, tetapi juga memperkuat rasa saling percaya dan kerjasama antar anggota. Hal ini pada gilirannya akan berkontribusi pada keberhasilan tim secara keseluruhan.

## **2. Menghargai Keberagaman**

Menghargai perbedaan budaya dan sudut pandang dalam tim yang terdiri dari berbagai latar belakang adalah hal yang sangat penting untuk menghindari fenomena *groupthink*. Dalam konteks ini, anggota tim perlu didorong untuk menghargai keberagaman dan memanfaatkan berbagai perspektif yang ada, sehingga dapat memperkaya proses pengambilan keputusan yang dilakukan. Untuk mencapai tujuan tersebut, pelatihan lintas budaya menjadi salah satu solusi yang efektif. Melalui pelatihan ini, anggota tim dapat belajar untuk memahami dan menghargai perbedaan yang ada di antara mereka.

Dengan demikian mereka akan lebih siap untuk berkolaborasi dan berkontribusi secara maksimal dalam setiap diskusi dan keputusan yang diambil. Menciptakan lingkungan yang inklusif dan terbuka juga sangat penting. Dengan adanya suasana yang mendukung, anggota tim akan merasa lebih nyaman untuk mengungkapkan pendapat dan ide-ide mereka. Hal ini tidak hanya akan

---

<sup>28</sup> Erin Meyer, *The Culture Map* (New York: Sage Publications Ltd., 2014).  
FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan  
Vol. 7, No. 3, April – Juni 2025

mengurangi risiko *groupthink*, tetapi juga akan meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam tim.<sup>29</sup>

### 3. Meningkatkan Keterampilan Komunikasi

Pengembangan keterampilan komunikasi dalam tim yang terdiri dari berbagai budaya merupakan aspek krusial yang perlu diperhatikan. Melalui pelatihan komunikasi yang terarah, anggota tim dapat belajar untuk mengenali dan mengatasi perbedaan yang ada dalam cara mereka berkomunikasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan pemahaman antar anggota, tetapi juga memperkuat kerjasama dalam mencapai tujuan bersama.<sup>30</sup> Pemanfaatan teknologi komunikasi yang sesuai juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan diskusi yang lebih produktif dan inklusif. Dengan menggunakan alat komunikasi yang tepat, tim dapat mengurangi hambatan yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya dan bahasa. Ini memungkinkan setiap anggota untuk berkontribusi secara aktif dalam percakapan, sehingga memperkaya perspektif yang ada. Investasi dalam pengembangan keterampilan komunikasi dan teknologi yang mendukung sangatlah penting untuk meningkatkan efektivitas tim lintas budaya. Dengan pendekatan yang tepat, tim tidak hanya dapat mengatasi tantangan yang muncul, tetapi juga memanfaatkan keberagaman sebagai kekuatan untuk mencapai hasil yang lebih baik.<sup>31</sup>

### 4. Evaluasi dan Umpan Balik

Melaksanakan evaluasi secara berkala dan memberikan umpan balik yang membangun dapat membantu kelompok dalam mengenali serta mengatasi gejala *groupthink*. Penting bagi pemimpin tim untuk secara proaktif meminta masukan dari anggota tim dan melakukan penyesuaian yang diperlukan guna memperbaiki proses pengambilan keputusan. Proses evaluasi yang rutin, disertai dengan umpan

---

<sup>29</sup> Mikael Søndergaard, 'Geert Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across', *Journal, International Management, Cross Cultural*, January 2001, 2002, 447–56.

<sup>30</sup> Patricia F Katopol, *Groupthink: Group Dynamics and the Decision-Making Process* (London and New York: Routledge Classics, 2015).

<sup>31</sup> Norbert L. Kerr and R. Scott Tindale, 'Group Performance and Decision Making', *Annual Review of Psychology*, 55, February 2004 (2004), 623–55 <<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142009>>.

balik yang konstruktif, berperan penting dalam membantu tim mendeteksi dan menangani indikasi *groupthink*.<sup>32</sup> Pemimpin tim perlu berinisiatif untuk mengumpulkan pendapat dari setiap anggota dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan. Dengan melakukan evaluasi yang teratur dan memberikan umpan balik yang positif, tim dapat lebih mudah mengidentifikasi serta mengatasi masalah *groupthink*. Pemimpin tim harus aktif dalam mencari masukan dari anggota dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memperbaiki cara pengambilan keputusan yang ada.

#### **D. KESIMPULAN**

Dinamika *groupthink* dalam konteks tim lintas budaya di Indonesia menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal, seperti pentingnya keharmonisan, semangat gotong royong, dan penghormatan terhadap struktur hierarkis, memiliki dampak yang signifikan. Meskipun fenomena *groupthink* dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan menjaga keselarasan dalam tim, hal ini juga berpotensi mengurangi kualitas keputusan yang dihasilkan, terutama ketika terdapat perbedaan pendapat yang mencolok. Sangat penting bagi tim lintas budaya untuk menciptakan lingkungan yang mendukung ekspresi beragam pandangan. Ruang untuk diskusi terbuka harus difasilitasi agar setiap anggota tim merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat mereka. Dengan cara ini, tim dapat menghindari pengambilan keputusan yang hanya didasarkan pada konsensus yang dangkal, yang sering kali mengabaikan perspektif yang lebih luas. Dalam upaya meningkatkan kualitas keputusan, tim lintas budaya perlu mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif. Dengan mendorong dialog yang konstruktif dan menghargai perbedaan, tim dapat memanfaatkan kekayaan perspektif yang ada. Hal ini tidak hanya akan memperkaya proses pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat kerjasama dan saling pengertian di antara anggota tim.

---

<sup>32</sup> Priyanto and Wening.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Castells, Mariana C., *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I (Information Age Series, Anaphylaxis and Hypersensitivity Reactions)* (New York: Wiley-Blackwell, 2010), I <<https://doi.org/10.1007/978-1-60327-951-2>>
- Chadwick, Andrew, *The Hybrid Media System* (London: Oxford University Press, 2020)
- Creswell, John W., *Research Design* (Los Angeles: Sage, 2009) <<https://doi.org/10.4324/9781003411505-2>>
- , *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Introducing English Language* (London: SAGE Publications, Inc., 2018) <<https://doi.org/10.4324/9781315707181-60>>
- Doris A. Graber, Johanna Dunaway, ‘The Media and American Politics’; in *The Iowa Precinct Caucuses* (United Kingdom: CQ Press, 2018), pp. 3–10 <<https://doi.org/10.2307/j.ctt20mvfpw.6>>
- Editors, Series, *Palgrave Studies in Cultural and Intellectual History*
- Gregorius, Glenn, and Vincentius Rachmadi Parmono, ‘Gambaran Komunikasi Lintas Budaya Pada Tim Kerja Internasional Proyek International Business Research’, *Jurnal Transaksi*, 13.1 (2021), 1–30
- Janda, Kenneth., Jeffrey M.. Berry, Jerry. Goldman, and Kevin W.. Hula, *The Challenge of Democracy : American Government in Global Politics*, 2012
- Judd, Harry T. Reis and Charles M., *HANDBOOK OF RESEARCH METHODS IN SOCIAL AND PERSONALITY PSYCHOLOGY*, *Journal GEEJ* (London and New York: Cambridge University Press, 2014), VII
- Katopol, Patricia F, *Groupthink : Group Dynamics and the Decision-Making Process* (London and New York: Routledge Classics, 2015)
- Kerr, Norbert L., and R. Scott Tindale, ‘Group Performance and Decision Making’, *Annual Review of Psychology*, 55. February 2004 (2004), 623–55 <<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142009>>
- LEAVY, PATRICIA, *Research Design Quantitative, Qualitative, Mixed Methods*,  
FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan  
Vol. 7, No. 3, April – Juni 2025

- Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches, Sustainability (Switzerland)* (New York and London: The Guilford Press, 2017), XI
- Liebes, Tamar, *Reporting the Arab-Israeli Conflict: How Hegemony Works, Choice Reviews Online* (London and New York: Routledge, 1998), xxxv <<https://doi.org/10.5860/choice.35-3138>>
- Meyer, Erin, *The Culture Map* (New York: Sage Publications Ltd., 2014)
- Michael A. West, *Effective Teamwork Practical Lessons from Organizational Research* (London: BPS Blackwell, 2012)
- Pratiwi, Retno, and Nur Wening, 'The Impact of Groupthink, Group Cohesiveness, and Bounded Rationality on the Quality of Decision Making: A Systematic Literature Review', *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9.1 (2024), 619–33 <<https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.14668>>
- Priyanto, Edi, and Nur Wening, 'The Influence Of Dominant Leadership And Group Cohesiveness On Groupthink Phenomenon In The Decision-Making Process: A Systematic Literature Review', *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4.6 (2024), 4766–84 <<https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i6.1201>>
- Putralisindra, Dicky, Kazuo Ogoura, Seungik Han, Asep Saefudin Ma'mun, Alexander Bukh, Raditya Rangga Pradipta, and others, *Budaya Jepang Melalui World Cosplay Summit, Penggunaan Budaya Populer Dalam Diplomasi Budaya Jepang Melalui World Cosplay Summit*, 2017, 1
- Rahman, Harisur, *Consuming Cultural Hegemony: Bollywood in Bangladesh, Consuming Cultural Hegemony: Bollywood in Bangladesh*, 2019 <<https://doi.org/10.1007/978-3-030-31707-2>>
- Ramadhani, Citra Puspa, and Ratih Purbasari, 'Dinamika Kelompok Dalam Perspektif Perilaku Organisasi', *Gudangjurnal.Com*, 1 (2023), 285–88
- Siregar, Alya Rahmayani, Azrai Harahap, and Mahardhika Sastra Nasution, 'Etika Komunikasi Media Digital Di Era Post-Truth', *Jurnal Paradigma: Jurnal Multidisipliner Mahasiswa Pascasarjana Indonesia*, 5.1 (2024), 39–53
- FIKRUNA: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Kemasyarakatan  
Vol. 7, No. 3, April – Juni 2025

- Søndergaard, Mikael, 'Geert Hofstede , Culture ' s Consequences : Comparing Values , Behaviours , Institutions , and Organizations Across', *Journal, International Management, Cross Cultural*, January 2001, 2002, 447–56
- Stella Ting-Toomey, and Tenzin Dorjee, *Comunning Across Cultures* (New York and London: Ebook THE GUILFORD PRESS, 2019)
- Supriadi dan Khalik, 'Proses Pengambilan Keputusan Internal Di Kantor Inspektorat Kabupaten Mamuju', *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3.2 (2018), 21
- Supriadi, Mohamad Irfan dan, 'Hubungan Perspektif Komunikasi Lintas Budaya Dengan Konflik Internal Di Dalam Organisasi', *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2.1 (2020), 93–106
- Surya, Egar, Safaatul Cecep Barkah, Iwan Sukoco, and Lina Auliana, 'Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya Dalam Perusahaan Multinasional ( Suatu Telaah Pustaka ) Perusahaan Multinasional Secara Konseptual . Disusun Dalam Rangka Mencari Tahu Bagaimana Globalisasi Membuat Organisasi Tumbuh Secara Global . Disimpulkan', *Jurnal Dimensi*, 2.2 (2022), 63–74
- Tufekci, Zeynep, *Twitter and The Tear Gas*, 2017
- A. Коротких, *FOUNDATIONS OF INTERCULTURAL COMMUNICATION* (Rusia: Russia Books, 2015)