

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-51-69](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-51-69)

УДК 316.776.4

Зікєєв Дмитро Євгенійович,

здобувач освітнього ступеня доктора філософії

зі спеціальності 053 «Психологія»

кафедри психології та особистісного розвитку

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0003-1085-490X>

dzikieiev@uem.edu.ua

ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ МЕТАКОМУНІКАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: ВИКЛИКИ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОСТІ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Анотація. У статті здійснено теоретичний аналіз психологічних умов формування метакомунікації менеджерів міжнародних компаній у контексті міжкультурного та технологічно опосередкованого середовища взаємодії зі штучним інтелектом. Обґрунтовано розуміння метакомунікації як багаторівневого інтегративного феномену, що поєднує особистісну рефлексивну здатність та процес комунікативної самоорганізації в когнітивно-гетерогенному середовищі міжкультурної та інтерфейсної взаємодії з цифровими агентами. На основі міждисциплінарного аналізу систематизовано внутрішні психологічні умови формування метакомунікації, серед яких: метакогнітивна здатність, емоційна регуляція, рефлексія, інтерперсональна чутливість, когнітивна гнучкість і металінгвістична усвідомленість. Виявлено та класифіковано зовнішні психологічні умови, що включають особливості міжкультурного мовного середовища, інтеграцію штучного інтелекту як агента взаємодії, комунікативну складність у глобальних цифрових командах, організаційні норми та екофасилітативні освітні практики. Визначено, що впровадження ШІ в управлінські процеси якісно трансформує характер метакомунікації, створюючи новий тип інтерфейсної взаємодії, що вимагає від менеджерів навичок адаптації до алгоритмічних логік, інтерпретації відповідей ШІ та критичної рефлексії комунікативного контексту. Обґрунтовано роль екофасилітативного підходу у розвитку метакомунікативної компетентності менеджерів міжнародних компаній, з особливою увагою до етичних і сенсотворчих аспектів взаємодії з агентами штучного інтелекту.

Ключові слова: метакомунікація; комунікативна взаємодія; міжкультурна комунікація; рефлексія; міжнародний менеджмент; штучний інтелект; екологічна психологічна фасилітація; психологічні умови; інтерфейсна комунікація; міжкультурна комунікація; цифрова трансформація; управлінська діяльність; міжагентна чутливість; організаційна психологія; професійний розвиток; менеджмент організацій; когнітивно-гетерогенне середовище; професійна ідентичність; метакомунікативна компетентність; глобальні віртуальні команди; організаційна культура; психологічний клімат; управління змінами; психологічна безпека в організації; колективна рефлексія.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. У сучасному світі метакомунікація набуває статусу однієї з ключових компетенцій менеджерів міжнародних компаній, що дозволяє ефективно долати бар'єри міжкультурної, міжмовної та технологічно опосередкованої взаємодії. Стрімка цифрова трансформація та інтеграція штучного інтелекту в управлінські процеси зумовлює поступове переосмислення комунікативних практик. Формуються нові форми інтерфейсної взаємодії, зростає значення взаємодії людини з алгоритмічними агентами, а комунікація дедалі частіше реалізується в мультикультурному й технологічно опосередкованому середовищі (Р, Lushyn, Y. Sukhenko) [1]. У сфері взаємодії з ШІ зростає потреба в розвитку специфічних метакомунікативних навичок, пов'язаних із формулюванням запитів, інтерпретацією відповідей і критичною рефлексією комунікативного контексту (M. Dynel) [2]. Паралельно відбувається трансформація управлінських моделей і ролей, що зумовлена зміною комунікативного ландшафту внаслідок розвитку гібридного інтелекту (Van Quaquebeke & Gerpott) [3].

В цих умовах здатність «говорити про комунікацію», усвідомлювати її параметри, інтерпретувати приховані смисли та коригувати процес взаємодії набуває статусу метафункції, що визначає ефективність професійної діяльності управлінця та загалом конкурентоспроможність організацій в умовах глобалізації (Bartel-Radic & Munch) [4]. Водночас, попри зростання академічної уваги до феномену метакомунікації, психологічні умови її формування у менеджерів міжнародних компаній залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює розрив між теоретичними моделями та прикладними стратегіями розвитку метакомунікативної компетентності (Calvert, Deane, & Grenyer, 2020) [5].

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. У сучасному науковому дискурсі відзначається зростання інтересу до проблематики метакомунікації як у міжособистісному, так і у міжагентному контексті. Аналіз джерел (R. Craig, H. Bahri & R. Williams, D. Dynel, M. Jog) [2], [6], [7], [8] свідчить про еволюцію уявлень про метакомунікацію – від лінгвістичного маркування комунікативної рамки до усвідомленої регуляції змісту й процесу взаємодії, зокрема й у цифровому середовищі.

Особливу увагу приділено метакомунікативній компетентності як цілісній професійній якості управлінця, що формується за наявності певних психологічних передумов. Дослідники відзначають роль метакогніції (Calvert et al., Craig) [5], [6], емоційної регуляції (Tenzer & Pudelko) [9], а також впливу культурного контексту (Wang et al., Stevens et al.) [10], [11]. Аналіз літератури підтверджує, що розглядаються як внутрішні, так і зовнішні умови, що сприяють або ускладнюють формування метакомунікації в управлінській діяльності.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні психологічних умов формування метакомунікації менеджерів міжнародної компанії на основі інтегративного підходу, що враховує багаторівневу природу цього феномену в контексті цифрової трансформації та міжкультурної взаємодії.

Завдання дослідження: здійснити аналіз сучасних теоретичних підходів до розуміння метакомунікації як професійної компетентності менеджера міжнародної компанії; систематизувати та класифікувати внутрішні психологічні умови формування метакомунікації з урахуванням когнітивних, рефлексивних та регулятивних аспектів; визначити зовнішні психологічні умови, що сприяють розвитку здатності до метакомунікації в контексті міжкультурного та технологічно опосередкованого середовища; визначити контури моделі внутрішніх і зовнішніх психологічних умов формування метакомунікації у контексті цифрової трансформації та взаємодії зі штучним інтелектом у міжнародному менеджменті, окреслити потенціал екофасилітативного підходу в розвитку метакомунікативної компетентності менеджерів міжнародних компаній, зокрема в контексті взаємодії з агентами штучного інтелекту.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Поняття «метакомунікація» є міждисциплінарною категорією, що використовується для позначення комунікації про комунікацію – тобто такого рівня взаємодії, на якому суб'єкти рефлексивно осмислюють,

регулюють і узгоджують її зміст, форму, інтенції та контексти. У сучасних підходах метакомунікація розглядається як вбудований механізм забезпечення цілісності, смислової узгодженості та адаптивності комунікативного процесу. У філософському і феноменологічному вимірах вона може трактуватися як внутрішня визначеність комунікативного акту, що виявляється у його здатності до «самопояснення», самокоригування та зміни власних рамок; ціннісна основа взаємодії, що вказує на рівень свідомості, відповідальності та етичної залученості співрозмовників; характерна риса зрілої професійної комунікації, що виходить за межі поверхневого обміну інформацією і передбачає здатність мислити над процесом комунікації як таким.

Еволюція концепту та теоретичні підходи. Історично концепт метакомунікації бере початок у працях Г. Бейтсона [12] та П. Вацлавіка [13], які заклали фундамент розуміння метакомунікації як механізму інтерпретації не лише змісту, а й реляційної структури повідомлень – з урахуванням контексту та характеру взаємодії. Сучасні теоретичні моделі метакомунікації представлені в роботах Р. Крейга [6], який запропонував конститутивну метамодель комунікації, та Х. Бахрі й Р. Вільямса [7], які розглядають метакомунікацію як інструмент координації комунікативних каналів у складних взаємозалежних середовищах. В українському науковому просторі значний внесок зробили дослідження Я. Гнезділової [14], І. Грабовської [15], які розширили розуміння структури, типології та функцій метакомунікації. Особливості метакомунікації в міжкультурному управлінні висвітлені у міждисциплінарних дослідженнях Н. Адлер і З. Айкан [16], А. Бартель-Радік і Ф. Мунч [4], Дж. Лаурінга і Дж. Селмера [17], які підкреслюють значення рефлексивного аналізу комунікації для ефективності глобальних команд.

Сучасні напрями досліджень метакомунікації. Екофасилітативний підхід до розвитку метакомунікації представлений у працях П. Лушина та Я. Сухенко [1], які розглядають метакомунікацію як важливий механізм взаємодії в гібридному середовищі, зокрема у взаємодії людини зі штучним інтелектом. У цьому контексті метакомунікація постає як здатність до міжагентної чутливості, сенсоутворення та рефлексивного управління інтерфейсною комунікацією. Автори пропонують концептуальне переосмислення метакомунікації через призму постгуманістичної філософії, розглядаючи її не просто як технічну навичку, а як багатовимірний феномен, що проявляється у здатності до контекстно-чутливої взаємодії, узгодження рамок у складних ситуаціях і етичної взаємодії в мультиагентному середовищі. На думку дослідників, метакомунікативна компетентність сучасного менеджера включає три взаємопов'язані компоненти: когнітивний (розуміння логіки, можливостей і обмежень ШІ), комунікативний (здатність вести діалог з

різними типами агентів) та етичний (усвідомлення відповідальності за наслідки взаємодії з ШІ).

Активно розвивається напрям дослідження метакомунікації в умовах цифрової трансформації, представлений роботами М. Дісел [2], Х. Тензера і М. Пуделко [9], у яких висвітлюються комунікативні виклики технологічно опосередкованої взаємодії, мовних бар'єрів і культурних розривів у глобальних командах. Водночас існує прогалина в дослідженні психологічних умов формування метакомунікативної компетентності менеджерів міжнародних компаній, зокрема з урахуванням когнітивного, інтерфейсного та культурно-рефлексивного рівнів взаємодії.

Метакомунікація як інтегративний конструкт. У контексті дослідження психологічних умов формування метакомунікації управлінця міжнародної компанії цей феномен розглядається як складний, багаторівневий процес, що забезпечує рефлексивну регуляцію міжособистісної та міжагентної взаємодії. Аналіз літератури виявляє два провідні вектори його інтерпретації: з одного боку, метакомунікація розглядається як інтегральна особистісна характеристика, що є важливою для метакомунікативної компетентності (Tenzer & Pudelko, 2015; Grabovska, 2018; Byram, 1997) [9], [15], [18]; інший акцент – на динаміці взаємодії у міжособистісному та/або цифровому середовищі (Lushyn & Sukhenko, 2025; Craig, 2015; Bahri & Williams, 2017) [1], [6], [7].

Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати метакомунікацію як інтегративний феномен, що поєднує особистісну рефлексивну здатність і процес комунікативної самоорганізації в когнітивно-гетерогенному середовищі професійної діяльності управлінця. Ця здатність включає як ситуативні процесуальні компоненти (усвідомлення контексту, адаптація до партнера, інтерпретація невербальних сигналів), так і глибинну особистісну інтегрованість, що зумовлює динамічну стійкість, адаптивність і емерджентну самоорганізацію взаємодії в умовах невизначеності та мінливості комунікативного середовища. Таким чином, метакомунікація набуває статусу метакомунікативності – цілісного психофункціонального конструкту, який формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх психологічних умов.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження, спрямованих на концептуалізацію феномену метакомунікації в менеджменті та визначення умов її формування. Основними методами стали аналіз і синтез сучасних

міждисциплінарних підходів до вивчення метакомунікації, зокрема, філософських, психологічних, лінгвістичних, соціокомунікативних та управлінських концепцій (Craig, 2015; Bahri & Williams, 2017; Grabovska, 2019; Lushyn & Sukhenko, 2025) [6], [7], [22], [1]; порівняльно-аналітичний огляд емпіричних досліджень, присвячених психологічним і організаційним передумовам розвитку здатності до метакомунікації в управлінському та цифровому контексті (Dyner, 2023; Jog, 2025; Tenzer & Pudelko, 2015; Wang et al., 2020) [2], [8], [9], [10]; класифікація умов формування на основі логіко-гносеологічного аналізу понять «метакомунікативність», «здатність до метакомунікації», «комунікативна рефлексія», «інтерфейсна взаємодія».

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Особливості класифікації умов формування метакомунікації. У результаті теоретичного аналізу виявлено, що процес формування здатності до метакомунікації управлінця міжнародної компанії зумовлюється двома категоріями психологічних умов – внутрішніми та зовнішніми. Така класифікація спирається на міждисциплінарні джерела та відображає взаємодію інтраперсональних і контекстуальних факторів, які формують потенціал метакомунікативної поведінки. Внутрішні умови пов'язані з особистісними ресурсами, когнітивними процесами, емоційною регуляцією та рефлексивним досвідом суб'єкта. Їх формування є результатом індивідуального розвитку, самоспостереження, метакогнітивного контролю та інтеграції міжособистісного досвіду (Calvert et al., 2020; Craig, 2015; Jog, 2025) [5], [6], [8]. Зовнішні умови формуються у контексті соціальної взаємодії, професійного середовища, міжкультурного простору та інтерфейсної динаміки комунікації з агентами ШІ (Van Quaquebeke & Gerpott, 2023; Tenzer & Pudelko, 2015; Menzies et al., 2024) [3], [9], [20]. Вони задають параметри ситуацій, в яких активізується або блокується метакомунікативна активність. Ці дві категорії умов не існують ізольовано, а вони перебувають у діалектичному взаємозв'язку: зовнішні умови можуть виступати тригерами для активізації внутрішніх ресурсів або створювати бар'єри, що вимагають розвитку нових внутрішніх стратегій, розкриття нового потенціалу. В цій взаємодії розгортається простір формування метакомунікативності як динамічного психофункціонального утворення.

Внутрішні психологічні умови формування метакомунікації. Метакогнітивна здатність до усвідомлення власного мислення, відстеження комунікативних дій та їх корекції є базовою умовою формування метакомунікації як рефлексивного процесу (Craig, 2015) [6].

Згідно з Calvert, Deane і Grenyer [5], розвиток метакогніції є необхідним компонентом професійного зростання, зокрема в контексті супервізійних і міжособистісних практик. У сфері управління ця здатність забезпечує можливість не лише говорити, а й осмислювати, як саме ведеться взаємодія, в який момент потрібно змінити її формат, інтенцію чи тон.

Емоційна регуляція як уміння розпізнавати, модулювати та інтегрувати емоційні реакції у процесі комунікації є невід'ємною складовою метакомунікативної зрілості. Як зазначають Tenzer і Pudelko [9], у мультикультурних командах мовна фрустрація часто супроводжується емоційною напругою, і лише менеджери з розвинутою емоційною регуляцією здатні зберігати чутливість до метасигналів (інтонації, паузи, невербальні прояви) навіть у стресових умовах.

Рефлексія – як здатність аналізувати власну участь у комунікації, вплив слів і дій на партнера, а також контекстуальні фактори – формує ядро метакомунікативної компетентності (Jog, 2025) [8]. У дискурсі управління вона проявляється у вмінні не лише реагувати, а й формулювати інтервенції, які змінюють сам характер комунікаційної ситуації, роблячи її більш відкритою, етичною та ефективною.

Інтерперсональна чутливість або спостережливість до тонких змін у поведінці співрозмовника, здатність зчитувати невербальні коди й вчасно інтерпретувати підтекст взаємодії є ще одним важливим внутрішнім компонентом. М. Dynel [2] демонструє, що навіть у взаємодії з цифровими агентами (наприклад, ChatGPT) люди використовують метакомунікативні сигнали, які допомагають узгоджувати очікування, інтенції та стилі реагування.

Когнітивна гнучкість і мовна рефлексія є важливою складовою, оскільки метакомунікація як «мова про мову» потребує здатності усвідомлювати семіотичні рамки, переходити між рівнями значень, модальності й інтерпретації. Це пов'язано з категоріями метамови, метапрагматики й метадискурсу, на чому наголошують Bahri і Williams [7] у своєму огляді комунікативної інтерконективності. Загалом, внутрішні умови формування метакомунікації становлять психофункціональне ядро здатності до метакомунікації. Вони визначають індивідуальний потенціал управлінця до рефлексивної, адаптивної та відповідальної взаємодії – як у міжособистісному, так і в гібридному цифровому середовищі.

Зовнішні психологічні умови формування метакомунікації. Міжнародне бізнес-середовище передбачає взаємодію між представниками різних лінгвокультурних традицій. Це створює ситуації, в яких метакомунікація стає необхідною для узгодження норм, значень і стилів спілкування.

Дослідження Wang, Clegg, Mattos і Buckley [10] показує, що стандартизація мови у міжнародному трансфері знань породжує емоційні реакції, що потребують рефлексивної роботи. Подібні виклики постають і в контексті управління мовною політикою та кліматом різноманіття (*diversity climate*) в організаціях (Lauring & Selmer, 2012) [17].

В умовах цифрової трансформації зростає частка комунікації, яка відбувається через або за участі ШІ. Це створює новий вимір – інтерфейсну метакомунікацію, де взаємодія вимагає адаптації до алгоритмічних логік, прозорості інтерпретації та синхронізації очікувань. Sanford і Roach (1987) [28] ще у 1980-х роках зазначали, що метакомунікація є засобом управління взаємозв'язками в діалогах природною мовою. Сьогодні ці ідеї знаходять відгук у роботах М. Dynel (2023) [2], яка аналізує, як користувачі налаштовують комунікативні рамки у спілкуванні з ChatGPT. Поглиблений погляд на цю проблему пропонують Р. Lushyn і Y. Sukhenko [1] та концептуалізують метакомунікацію як форму міжагентної чутливості, що дозволяє не лише ефективно делегувати завдання між людиною та ШІ, а й створювати синергійні відносини у гібридних системах. Відповідно до цього підходу, менеджер постає не просто як користувач технології, а як фасилітатор взаємодії у мультиагентному та мультикультурному середовищі, здатний узгоджувати значення, долати міжагентні бар'єри та створювати умови для продуктивного діалогу між людьми та ШІ.

Комунікативна складність у цифрових командах. У багатонаціональних віртуальних командах додатковими ускладненнями стають часові лаги, відсутність невербальних сигналів, емоційна віддаленість. Це підвищує потребу у метакомунікації як інструменті узгодження цілей, стилів реагування та очікувань. Як зазначають Tenzer і Pudelko (2015) [9], лінгвістичні бар'єри спричиняють афективні реакції, які впливають на ефективність командної взаємодії, якщо не супроводжуються рефлексивним поясненням. Організаційна структура та управлінські норми. Стандарти комунікації, закріплені в організаційній культурі, можуть або підтримувати розвиток метакомунікативної здатності (через практики фасилітації, етичного діалогу, прозорості), або її блокувати (через директивність, контроль, відсутність простору для зворотного зв'язку). У цьому сенсі цінним є внесок Menzies et al. (2024) [20], які аналізують системний вплив ШІ на бізнес-практики, а також дослідження Van Quaquebeke і Gerpott (2023) [3], в якому описано трансформацію управлінських функцій у контексті AI-лідерства.

Освітні фасилітативні умови. Наявність підтримуючих навчальних середовищ, які формують здатність до діалогічної, відповідальної взаємодії, є важливою умовою розвитку метакомунікації.

У цьому контексті екофасилітативний підхід (Lushyn & Sukhenko, 2023; 2025) [1], [29] пропонує модель гібридної взаємодії, в якій ШІ розглядається не як технічний інструмент, а як активний учасник освітнього і професійного процесу, що потребує особливих форм комунікативного налаштування. Зовнішні умови задають контекстну динаміку, в якій формуються, активізуються або, навпаки, блокуються внутрішні механізми метакомунікації. Вони діють як тригери або обмеження, визначаючи рівень складності, варіативності й невизначеності комунікативної ситуації, в якій управлінець реалізує свої рефлексивні здібності.

Метакомунікація в контексті інтеграції штучного інтелекту. Сучасні дослідження підкреслюють, що впровадження штучного інтелекту суттєво змінює характер метакомунікативних процесів у бізнес-середовищі. Менціс та колеги (Menzies et al., 2024) [20] аналізують потенціал ШІ у стратегіях міжнародного бізнесу, звертаючи увагу на те, як технологічні інновації створюють нові умови для метакомунікації менеджерів. Автори зазначають, що впровадження ШІ не просто автоматизує певні аспекти комунікації, але й вимагає від фахівців розвитку нових метакомунікативних навичок, пов'язаних із взаємодією з технологіями. Дослідження Іто (Ito, 2020) [23] безпосередньо розглядає концепцію людино-машинної метакомунікації, підкреслюючи її значущість для розвитку агентів, що імітують людську комунікацію. Автор акцентує, що ефективна метакомунікація є ключовим фактором для досягнення природної взаємодії між людиною та ШІ, що має практичне значення для міжнародного менеджменту, де така взаємодія активно поширюється. Вушеан та співавтори [21] досліджують вплив стратегій комунікації, опосередкованих ШІ, на організаційну ефективність і відзначають необхідність розвитку специфічних метакомунікативних компетенцій менеджерів для ефективної роботи в середовищі, в якому ШІ виступає не лише інструментом, але й посередником комунікації. Значущою стає міжагентна чутливість як здатність адаптуватися до нових форматів взаємодії та узгоджувати змісти й контексти комунікації на інтерфейсі між людськими та алгоритмічними способами обробки інформації (Lushyn & Sukhenko, 2025) [1].

Умови формування метакомунікації менеджера міжнародної компанії: контури системної моделі. Результати аналізу дають підстави розглядати формування здатності до метакомунікації управлінця міжнародної компанії як системний процес, в якому внутрішні та зовнішні психологічні умови перебувають у неперервній динамічній взаємодії. Внутрішні умови (метакогніція, емоційна регуляція, рефлексія, інтерперсональна чутливість) створюють інтраперсональне підґрунтя – тобто той внутрішній

психофункціональний простір, в якому може виникати, утримуватись і вдосконалюватись метакомунікативна активність. Зовнішні умови (міжкультурне мовне середовище, взаємодія з ШІ, комунікативна складність команд, зокрема і цифрових, організаційні норми, фасилітативні освітні впливи) задають контекстну динаміку самоорганізації комунікативних процесів, в якій формуються, активізуються або, навпаки, блокуються внутрішні механізми метакомунікації, особливо в когнітивно-гетерогенному середовищі взаємодії людини та штучного інтелекту (Lushyn & Sukhenko, 2025) [1].

Ключовим аналітичним елементом є уявлення про гетерогенну природу метакомунікації, що виникає на стику особистісного і соціального; гібридну взаємодію між людиною та штучним інтелектом, що потребує нового рівня комунікативної рефлексії; екофасилітативний простір розглядається як середовище, що підтримує та спрямовує формування метакомунікативності на рівні інтеграції знань, навичок, цінностей і сенсів (Lushyn & Sukhenko) [1]. Отже, метакомунікація постає як динамічна система, що формується у взаємодії внутрішніх потенціалів та зовнішніх викликів, і реалізується у контексті гібридної, мультиагентної професійної взаємодії.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

За результатами теоретичного дослідження обґрунтовано психологічні умови формування метакомунікації менеджерів міжнародної компанії. Метакомунікація визначається як багаторівневий інтегративний феномен, що поєднує особистісну рефлексивну здатність і динамічний процес комунікативної самоорганізації в когнітивно-гетерогенному середовищі взаємодії, включаючи міжкультурні контексти та інтерфейсну комунікацію з агентами штучного інтелекту. У контексті міжнародного менеджменту вона набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує ефективність управлінської діяльності в умовах міжкультурної взаємодії та цифрової трансформації бізнес-процесів.

На основі міждисциплінарного аналізу виділено систему внутрішніх психологічних умов формування метакомунікації: метакогнітивну здатність до усвідомлення власних комунікативних процесів; емоційну регуляцію як уміння модулювати емоційні реакції в комунікації; розвинену рефлексію щодо ефектів власної комунікативної поведінки; інтерперсональну чутливість до невербальних та імпліцитних сигналів; когнітивну гнучкість і здатність до рефлексії власної мови. Ці внутрішні умови формують психофункціональне ядро метакомунікативної

компетентності управлінця. Зовнішні психологічні умови формування метакомунікації охоплюють: особливості міжкультурного мовного середовища організації; інтеграцію штучного інтелекту як агента взаємодії; комунікативну складність у глобальних цифрових командах; організаційну структуру та управлінські норми; наявність освітніх фасилітативних середовищ. Ці умови створюють контекст, у якому активізуються або гальмуються внутрішні метакомунікативні процеси.

Упровадження штучного інтелекту в управлінські процеси якісно трансформує характер метакомунікації, створюючи новий тип інтерфейсної взаємодії. Менеджерам міжнародних компаній необхідно розвивати метакомунікативні навички адаптації до алгоритмічних логік, інтерпретації відповідей ШІ та критичної рефлексії комунікативного контексту, що розширює традиційне розуміння управлінської компетентності.

Згідно з логікою екофасилітативного підходу розвиток метакомунікативної компетентності менеджерів міжнародних компаній в умовах цифрової трансформації потребує особливої уваги до етичних і сенсотворчих аспектів взаємодії з агентами ШІ. Це передбачає не лише розвиток технічних навичок роботи з цифровими інтерфейсами, але й формування глибшого розуміння природи інтерфейсної взаємодії, в якій технології виступають не лише як інструменти, а й як активні учасники комунікативних процесів. Метакомунікація є не просто додатковою компетенцією, а фундаментальною основою професійної ефективності сучасного управлінця міжнародного рівня, що дозволяє долати бар'єри міжкультурної, міжмовної та технологічно опосередкованої взаємодії через осмислення та трансформацію самого процесу комунікації.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка діагностичного інструментарію для емпіричної оцінки метакомунікативності менеджерів міжнародних компаній; експериментальна перевірка ефективності екофасилітативних методів розвитку метакомунікації в умовах взаємодії зі штучним інтелектом; дослідження специфіки формування метакомунікативних навичок в різних галузевих і культурних контекстах міжнародного бізнесу; створення та апробація програм розвитку метакомунікативної компетентності для менеджерів міжнародних компаній з урахуванням цифрової трансформації управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] P. Lushyn, & Y. Sukhenko, «Metacommunications and artificial intelligence: The eco-facilitative perspective on hybrid professional interaction», *Організаційна психологія. Економічна психологія*, № 34(2), с. 33–57, 2025.
- [2] M. Dynel, «Lessons in linguistics with ChatGPT: Metapragmatics, metacommunication, metadiscourse and metalanguage in human-AI interactions», *Language & Communication*, vol. 93, pp. 107–124. 2023/
<https://doi.org/10.1016/j.langcom.2023.09.002>
- [3] N. Van Quaquebeke, & F. H. Gerpott, «The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 30, is. 3, 2023. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>
- [4] A. Bartel-Radic, & F. Munch, «Cross-cultural boundary spanning activities in a global team: Insights from an ethnographic case study», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 23, is. 2, pp. 339–365, 2023. <https://doi.org/10.1177/14705958231185432>
- [5] F. L. Calvert, F. P. Deane, & B. F. S. Grenyer, «Supervisee perceptions of the use of metacommunication in the supervisory relationship», *Psychotherapy Research*, vol. 30, is. 2, pp. 228–238, 2018. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1524169>
- [6] R. T. Craig, «The constitutive metamodel: A 16-year review», *Communication Theory*, vol. 25, is. 4, pp. 356–374, 2015. <https://doi.org/10.1111/comt.12076>
- [7] H. Bahri, & R. Williams, «Interconnectivity and metacommunication», *Training, Language and Culture*, vol. 1, is. 3, pp. 8–29, 2017. [Online]. Available: <https://is.gd/pAVVQw> Application date: March 05, 2025.
- [8] A. Jog, «Beyond artificial intelligence identifying critical areas of human interaction essential for effective managerial communication in contemporary business environments», *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 29(S3), pp. 1–7, 2025. [Online]. Available: <https://is.gd/x4DzBn> Application date: March 05, 2025.
- [9] H. Tenzer, & M. Pudenko, «Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams», *The Leadership Quarterly*, vol. 26, is. 4, pp. 606–625, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.006>
- [10] Q. Wang, J. Clegg, H. Mattos, & P. Buckley, «The role of emotions in intercultural business communication: Language standardization in the

- context of international knowledge transfer», *Journal of World Business*, vol. 55, is. 6, 100973, 2020. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2018.11.003>
- [11] M. J. Stevens, A. Bird, M. E. Mendenhall, & G. Oddou, «Measuring global leader intercultural competency: Development and validation of the Global Competencies Inventory», *Journal of International Human Resource Management*, vol. 25, is. 1, pp. 18–39, 2014. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320140000008014>
- [12] G. Bateson, *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chandler Publishing Company, 1972.
- [13] P. Watzlawick, J. H. Beavin, & D. D. Jackson, *Pragmatics of human communication*. W. W. Norton, 1967. [Online]. Available: <https://is.gd/cRgVDB> Application date: March 05, 2025.
- [14] Я. Гнезділова, «Стратего-тактична конфігурація емоційної маніпулятивної метакомунікації», *Folia Philologica*, № 1, с. 3–9, 2021. <https://doi.org/10.17721/foia.philologica/2021/1/1>
- [15] I. V. Grabovska, «The basic approaches to the study of metacommunication in linguistics», *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Філологічні науки*, № 292, с. 74–79, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d97c7fa1-2299-45a4-b6e4-2637b52a3bba/content> Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [16] N. J. Adler, & Z. Aycan, «Cross-cultural interaction: What we know and what we need to know», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 5, pp. 307–333, 2018. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528>
- [17] J. Luring, & J. Selmer, «International language management and diversity climate in multicultural organizations», *International Business Review*, vol. 21, is. 2, pp. 156–166, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.003>
- [18] M. Byram, *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Multilingual Matters, 1997. [Online]. Available: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/253332/mod_resource/content/1/ICC%20Byram.pdf Application date: March 05, 2025.
- [19] R. Fusaroli, J. Rączaszek-Leonardi, & K. Tylén, «Dialog as interpersonal synergy», *New Ideas in Psychology*, vol. 32, pp. 147–157, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2013.03.005>

- [20] J. Menzies, B. Sabert, R. Hassan, & P. K. Mensah, «Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice», *Thunderbird International Business Review*, vol. 66, is. 2, pp. 185–200, 2024. <https://doi.org/10.1002/tie.22370>
- [21] L. Vușean (Iosif), N. V. Florea, & G. Croitoru, «The impact of artificial intelligence-mediated communication strategies on organization performance», *Journal of Self-Governance and Management Economics*, vol. 12, is. 2, pp. 27–39, 2024. <https://doi.org/10.22381/jsme12220242>
- [22] I. V. Grabovska, «Theoretical principles of studying metacommunication in modern psychology», *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*, vol. 10, is. 3, pp. 65–69, 2019. <https://doi.org/10.31548/hspedagog2019.03.065>
- [23] A. Ito, «Human-machine metacommunication towards development of a human-like agent: A short review», *Acoustical Science and Technology*, vol. 41, is. 1, pp. 166–169, 2020. <https://doi.org/10.1250/ast.41.166>
- [24] B. Szkudlarek, J. Osland, L. Nardon, & L. Zander, «Communication and culture in international business – Moving the field forward», *Journal of World Business*, vol. 55, is. 6, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>
- [25] L. Iaia, C. Nespoli, F. Vicentini, M. Pironti, & C. Genovino, «Supporting the implementation of AI in business communication: the role of knowledge management», *Journal of Knowledge Management*, vol. 28, pp. 85–95, 2023. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2022-0944>.
- [26] S. Wamba-Taguimdje, S. Wamba, J. Kamdjoug, & C. Wanko, «Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects», *Business Process Management Journal*, vol. 26, pp. 1893–1924, 2020. <https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2019-0411>
- [27] K. M. Getchell, S. Carradini, P. W. Cardon, C. Ma, H. Fleischmann, J. Aritz, & J. Stapp, «Artificial Intelligence in Business Communication: The Changing Landscape of Research and Teaching», *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 85, is. 1, pp. 7–33, 2022. <https://doi.org/10.1177/23294906221074311>
- [28] D. L. Sanford, & J. W. Roach, «Representing and using metacommunication to control speakers' relationships in natural-language dialogue», *International Journal of Man-Machine Studies*, vol. 26, is. 3, pp. 301–319, 1987. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(87\)80065-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(87)80065-2)

- [29] P. Lushyn, & Y. Sukhenko, «Ecofacilitative pedagogy as a form of sustainability and social therapy», *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1254(1), 012081, 2023.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012081>

Матеріал надійшов до редакції 12.03.2025 р.

PSYCHOLOGICAL CONDITIONS FOR METACOMMUNICATION DEVELOPMENT IN INTERNATIONAL COMPANY MANAGERS: CHALLENGES OF MULTICULTURALISM AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Dmytro Zikieiev,

Ph.D. Student in Psychology (specialty code 053)

at the Department of Psychology and Personal Development

Educational and Scientific Institute of Management and Psychology

SIHE «University of Educational Management».

Kyiv, Ukraine.



<https://orcid.org/0000-0003-1085-490X>

dzikieiev@uem.edu.ua

Abstract. This article presents a theoretical analysis of the psychological conditions for metacommunication development in international company managers within the context of multicultural and technologically mediated environments involving artificial intelligence interaction. The study conceptualizes metacommunication as a multi-level integrative phenomenon that combines personal reflective capacity and communicative self-organization processes in cognitively heterogeneous environments of cross-cultural and interface-based interactions with digital agents. Through interdisciplinary analysis, the research systematizes internal psychological conditions for metacommunication development, including: metacognitive ability, emotional regulation, reflection, interpersonal sensitivity, cognitive flexibility, and metalinguistic awareness. The study identifies and classifies external psychological conditions, encompassing features of multicultural linguistic environments, integration of artificial intelligence as an interaction agent, communicative complexity in global digital teams, organizational norms, and eco-facilitative educational practices. The findings indicate that AI implementation in management processes qualitatively transforms the nature of metacommunication, creating a new type of interface-based interaction that requires managers to develop skills in adapting to

algorithmic logics, interpreting AI responses, and critically reflecting on communicative contexts. The research substantiates the role of the eco-facilitative approach in developing metacommunicative competence in international company managers, with special attention to ethical and meaning-making aspects of interaction with artificial intelligence agents.

Keywords: metacommunication; communicative interaction; cross-cultural communication; reflection; international management; artificial intelligence; ecological psychological facilitation; psychological conditions; interface communication; digital transformation; managerial activity; inter-agent sensitivity; organizational psychology; professional development; organizational management; cognitively heterogeneous environment; communicative self-organization; intersubjective dialogue; professional identity; metacommunicative competence; posthumanist leadership; global virtual teams; organizational culture; psychological climate; change management; psychological safety in organizations; organizational communication; collective reflection.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] P. Lushyn, & Y. Sukhenko, «Metacommunications and artificial intelligence: The eco-facilitative perspective on hybrid professional interaction», *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, № 34(2), s. 33–57, 2025. (in English).
- [2] M. Dynel, «Lessons in linguistics with ChatGPT: Metapragmatics, metacommunication, metadiscourse and metalanguage in human-AI interactions», *Language & Communication*, vol. 93, pp. 107–124. 2023/
<https://doi.org/10.1016/j.langcom.2023.09.002> (in English).
- [3] N. Van Quaquebeke, & F. H. Gerpott, «The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 30, is. 3, 2023. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731> (in English).
- [4] A. Bartel-Radic, & F. Munch, «Cross-cultural boundary spanning activities in a global team: Insights from an ethnographic case study», *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 23, is. 2, pp. 339–365, 2023. <https://doi.org/10.1177/14705958231185432> (in English).
- [5] F. L. Calvert, F. P. Deane, & B. F. S. Grenyer, «Supervisee perceptions of the use of metacommunication in the supervisory relationship», *Psychotherapy Research*, vol. 30, is. 2, pp. 228–238, 2018. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1524169> (in English).

- [6] R. T. Craig, «The constitutive metamodel: A 16-year review», *Communication Theory*, vol. 25, is. 4, pp. 356–374, 2015. <https://doi.org/10.1111/comt.12076> (in English).
- [7] H. Bahri, & R. Williams, «Interconnectivity and metacommunication», *Training, Language and Culture*, vol. 1, is. 3, pp. 8–29, 2017. [Online]. Available: <https://is.gd/pAVVQw> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [8] A. Jog, «Beyond artificial intelligence identifying critical areas of human interaction essential for effective managerial communication in contemporary business environments», *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 29(S3), pp. 1–7, 2025. [Online]. Available: <https://is.gd/x4DzBn> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [9] H. Tenzer, & M. Pudelko, «Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams», *The Leadership Quarterly*, vol. 26, is. 4, pp. 606–625, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.006> (in English).
- [10] Q. Wang, J. Clegg, H. Mattos, & P. Buckley, «The role of emotions in intercultural business communication: Language standardization in the context of international knowledge transfer», *Journal of World Business*, vol. 55, is. 6, 100973, 2020. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2018.11.003> (in English).
- [11] M. J. Stevens, A. Bird, M. E. Mendenhall, & G. Oddou, «Measuring global leader intercultural competency: Development and validation of the Global Competencies Inventory», *Journal of International Human Resource Management*, vol. 25, is. 1, pp. 18–39, 2014. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320140000008014> (in English).
- [12] G. Bateson, *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chandler Publishing Company, 1972. (in English).
- [13] P. Watzlawick, J. H. Beavin, & D. D. Jackson, *Pragmatics of human communication*. W. W. Norton, 1967. [Online]. Available: <https://is.gd/cRgVDB> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [14] Ya. Hnezdilova, «Strateho-taktychna konfihuratsiia emotsiinoi manipulyativnoi metakomunikatsii», *Folia Philologica*, № 1, s. 3–9, 2021. <https://doi.org/10.17721/fofia.philologica/2021/1/1> (in Ukrainian).

- [15] I. V. Grabovska, «The basic approaches to the study of metacommunication in linguistics», *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Filolohichni nauky*, № 292, s. 74–79, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d97c7fa1-2299-45a4-b6e4-2637b52a3bba/content> Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in English).
- [16] N. J. Adler, & Z. Aycan, «Cross-cultural interaction: What we know and what we need to know», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 5, pp. 307–333, 2018. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104528> (in English).
- [17] J. Luring, & J. Selmer, «International language management and diversity climate in multicultural organizations», *International Business Review*, vol. 21, is. 2, pp. 156–166, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.003> (in English).
- [18] M. Byram, Teaching and assessing intercultural communicative competence. *Multilingual Matters*, 1997. [Online]. Available: https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/253332/mod_resource/content/1/ICC%20Byram.pdf Application date: March 05, 2025. (in English).
- [19] R. Fusaroli, J. Rączaszek-Leonardi, & K. Tylén, «Dialog as interpersonal synergy», *New Ideas in Psychology*, vol. 32, pp. 147–157, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2013.03.005> (in English).
- [20] J. Menzies, B. Sabert, R. Hassan, & P. K. Mensah, «Artificial intelligence for international business: Its use, challenges, and suggestions for future research and practice», *Thunderbird International Business Review*, vol. 66, is. 2, pp. 185–200, 2024. <https://doi.org/10.1002/tie.22370> (in English).
- [21] L. Vușean (Iosif), N. V. Florea, & G. Croitoru, «The impact of artificial intelligence-mediated communication strategies on organization performance», *Journal of Self-Governance and Management Economics*, vol. 12, is. 2, pp. 27–39, 2024. <https://doi.org/10.22381/jsme12220242> (in English).
- [22] I. V. Grabovska, «Theoretical principles of studying metacommunication in modern psychology», *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*, vol. 10, is. 3, pp. 65–69, 2019. <https://doi.org/10.31548/hspedagog2019.03.065> (in English).
- [23] A. Ito, «Human–machine metacommunication towards development of a human-like agent: A short review», *Acoustical Science and Technology*,

- vol. 41, is. 1, pp. 166–169, 2020. <https://doi.org/10.1250/ast.41.166> (in English).
- [24] B. Szkudlarek, J. Osland, L. Nardon, & L. Zander, «Communication and culture in international business – Moving the field forward», *Journal of World Business*, vol. 55, is. 6, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126> (in English).
- [25] L. Iaia, C. Nespoli, F. Vicentini, M. Pironti, & C. Genovino, «Supporting the implementation of AI in business communication: the role of knowledge management», *Journal of Knowledge Management*, vol. 28, pp. 85–95, 2023. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2022-0944> (in English).
- [26] S. Wamba-Taguimdje, S. Wamba, J. Kamdjoug, & C. Wanko, «Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects», *Business Process Management Journal*, vol. 26, pp. 1893–1924, 2020. <https://doi.org/10.1108/bpmj-10-2019-0411> (in English).
- [27] K. M. Getchell, S. Carradini, P. W. Cardon, C. Ma, H. Fleischmann, J. Aritz, & J. Stapp, «Artificial Intelligence in Business Communication: The Changing Landscape of Research and Teaching», *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 85, is. 1, pp. 7–33, 2022. <https://doi.org/10.1177/23294906221074311> (in English).
- [28] D. L. Sanford, & J. W. Roach, «Representing and using metacommunication to control speakers' relationships in natural-language dialogue», *International Journal of Man-Machine Studies*, vol. 26, is. 3, pp. 301–319, 1987. [https://doi.org/10.1016/S0020-7373\(87\)80065-2](https://doi.org/10.1016/S0020-7373(87)80065-2) (in English).
- [29] P. Lushyn, & Y. Sukhenko, «Ecofacilitative pedagogy as a form of sustainability and social therapy», *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1254(1), 012081, 2023. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012081> (in English).

Reviewed April 25, 2025
Published May 22, 2025



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Dmytro Zikieiev, 2025