XIV Международна научна конференция
„Проектиране и строителство на сгради и съоръжения“, 10-12 септември 2026 г, Варна

XIV International Scientific Conference
„Civil Engineering Design and Construction“, Sept. 10 - 12, 2026, Varna, Bulgaria
ISSN 2683-071X (online) ISSN 2738-7879 (CD)

ИЛЮЗИЯТА ЗА ФУНКЦИОНИРАЩА КОМУНИКАЦИЯ В МУЛТИКУЛТУРНИ СТРОИТЕЛНИ ЕКИПИ – СКРИТИТЕ СТРУКТУРИ, РАЗЛИЧНИТЕ ОЧАКВАНИЯ И ЛАТЕНТИНИТЕ ПРОЕКТНИ РИСКОВЕ

Енрико Репуц[1], Венцислав Стоянов[2]

THE ILLUSION OF FUNCTIONING COMMUNICATION IN MULTICULTURAL CONSTRUCTION TEAMS - HIDDEN STRUCTURES, DIFFERING EXPECTATIONS AND LATENT PROJECT RISKS

Enrico Repouz, Ventsislav Stoyanov

Abstract:
Communication in multicultural construction projects often appears effective, while underlying misunderstandings gradually lead to delays, hidden conflicts, and increasing organizational uncertainty. Although communication remains active, project participants frequently develop different interpretations of objectives, responsibilities, priorities, and risks.

This paper examines these latent communication failures in complex international construction environments. Based on empirical observations, it argues that communication problems arise less from language barriers than from differing assumptions, professional cultures, organizational expectations, and interpretations of reality. As complexity increases, communication becomes overloaded: clarifications generate new ambiguities, informal coordination replaces formal processes, and documentation increasingly serves self-protection rather than problem solving. The study demonstrates how projects can become semantically unstable while remaining operationally functional. Building on research in construction communication and intercultural collaboration, it shifts the focus from visible communication errors to hidden structural misalignments that undermine shared understanding. It concludes that effective communication requires not only appropriate tools and reporting systems but also mechanisms that continuously align expectations, clarify responsibilities, and stabilize shared meaning throughout the project lifecycle.

Keywords:
Communication; multicultural construction teams; construction project management; organizational culture; sensemaking; latent communication failure

[1] Енрико Репуц, докторант, Строителен факултет, катедра „Технология и мениджмънт в строителството“, Висше строително училище „Любен Каравелов“, София, България, e.repouz@architechnicals.com
Arch. Enrico Repouz**,** PhD Candidate, Faculty of Civil Engineering, Department of CTM, Lyuben Karavelov Higher School of Civil Engineering, Sofia, Bulgaria, e.repouz@architechnicals.com
[2] Венцислав Стоянов, доц. д-р инж., Строителен факултет, катедра ТМС, Висше строително училище „Любен Каравелов“, София, България, venci_sto@abv.bg
Assoc. Prof. Eng. Ventsislav Stoyanov, PhD**,** ,Faculty of Civil Engineering, Department of CTM, Lyuben Karavelov Higher School of Civil Engineering, Sofia, Bulgaria, venci_sto@abv.bg

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Строителните проекти зависят от комуникацията. Планирането, координацията, одобренията, графиците и изпълнението изискват постоянен обмен между инвеститори, проектанти, изпълнители, институции и проектни мениджъри. В международните проекти това става още по-сложно, тъй като екипите често работят в различни професионални, организационни и културни среди [1][2].

Повечето изследвания върху комуникационните проблеми се фокусират върху видими неуспехи – липсваща информация, езикови бариери, неясни линии на отчетност или открити конфликти между участниците. Тези проблеми са реални, но не обясняват напълно защо много проекти продължават да изпитват нестабилност, въпреки че комуникацията изглежда активна и непрекъсната. На практика някои от най-сериозните комуникационни проблеми остават почти невидими.

Срещите продължават. Имейли се разменят ежедневно. Чертежи, доклади и ревизии циркулират постоянно в организацията. Въпреки това проектите постепенно започват да губят общото си разбиране за приоритети, отговорности, рискове, срокове или технически предпоставки.

Проблемът често не е липсата на комуникация. Проблемът е, че хората вярват, че се разбират, докато всъщност работят с различни интерпретации на една и съща проектна реалност.Това се наблюдава в редица международни инфраструктурни и строителни проекти, анализирани от автора. В един случай проектен екип в продължение на месеци преработва инфраструктурни планове, докато различните участници работят с противоречиви предположения относно съществуващите условия на обекта, техническите отговорности и последователността на изпълнение. Всяко уточнение поражда нова несигурност. „Финалните“ версии непрекъснато се отварят отново. Неформалните комуникационни канали постепенно започват да имат по-голямо значение от официалните координационни структури.

Друг често срещан проблем е свързан със самата организационна структура. Формални организационни схеми съществуват, но много участници все пак нямат ясно разбиране за отговорностите, правото на вземане на решения или ескалационните механизми. Екипите комуникират постоянно, но вече не функционират в една и съща организационна реалност.

В друга ситуация техническата координация около подземна канализационна инфраструктура постепенно прераства в комуникационна криза. Съществуващите данни за подземната инфраструктура се оказват непълни. Реалните условия на обекта се различават от одобрените планове. Допълнителни обследвания пораждат нови корекции, рискове и технически изисквания. Комуникацията непрекъснато се увеличава, но заедно с нея нараства и несигурността. В определен момент проектът вече не страда от липса на комуникация. Той страда от липса на споделена реалност.

Тези наблюдения показват, че комуникационният неуспех в сложни проекти често е структурен, а не само езиков.

Настоящият доклад защитава тезата, че комуникационните проблеми в мултикултурните строителни екипи възникват не само поради липсваща информация, а поради нестабилно споделено значение. Различни участници могат да използват един и същ технически език, но да влагат в него различни очаквания, приоритети, рискове и интерпретации.

С нарастването на сложността комуникацията постепенно може да се измести от координация към документация, управление на риска и самозащита. При такива условия проектите могат да продължат да функционират оперативно, докато постепенно се фрагментират на семантично ниво.

2. КОМУНИКАЦИЯ ОТВЪД ЕЗИКА

Комуникационните проблеми в международните строителни проекти често се свеждат до въпроси на езика. На практика обаче езикът обикновено е само видимата повърхност на много по-дълбок проблем.

Повечето международни проектни екипи работят с общ технически език. Провеждат се срещи. Разменят се чертежи и доклади. Отстрани комуникацията изглежда функционираща.

И въпреки това проблемите продължават да нарастват.

Причината е, че техническата комуникация не създава автоматично споделено разбиране. Различните участници могат да използват едни и същи думи, но да работят с различни представи за спешност, отговорност, йерархия, допустим риск или процес на вземане на решения [3].

Това наблюдение частично съответства на изследванията на Хофстеде относно културните различия във възприемането на йерархията, несигурността и координацията [3]. Наблюдаваните проблеми в сложните строителни проекти обаче не могат да бъдат обяснени единствено чрез националната култура. Организационната фрагментация и проектната сложност изглеждат също толкова важни.

Например един участник може да интерпретира мълчанието след среща като съгласие. Друг може да възприеме същото мълчание като нерешен въпрос, който изисква допълнително уточнение. Проектен мениджър може да изпрати имейл с искане за техническа проверка и да приеме, че отговорността е прехвърлена. Получателят обаче може да възприеме същото съобщение само като информация без оперативна спешност.

Тези малки различия често остават невидими. Проектът продължава да се движи напред. Но с времето скритите разминавания се натрупват и постепенно дестабилизират координацията.

В подобни ситуации комуникацията вече не намалява сложността. Тя започва да създава допълнителна сложност.

Всяко уточнение поражда нови интерпретации. Всяка корекция създава нови зависимости. Финалните версии се превръщат във временни версии. Неформалните разговори постепенно започват да имат по-голямо значение от официалните координационни структури.

Същевременно комуникацията постепенно променя своята функция.

В началото на проекта тя служи основно за координация и решаване на проблеми. При нарастваща несигурност обаче комуникацията започва да придобива защитен характер. Имейлите все по-често се използват не за решаване на проблеми, а за документиране на отговорности, защита на позиции и ограничаване на риска.

Тази динамика напомня разбирането на Едгар Шайн за организационната култура, според което много конфликти остават невидими, защото действат на нивото на имплицитните предпоставки, а не на откритото несъгласие [4].

Следователно по-дълбокият проблем не се корени само в културните различия или езиковите бариери, а в нестабилността на споделеното значение в сложни организационни системи.

3. ЛАТЕНТЕН КОМУНИКАЦИОНЕН НЕУСПЕХ И СЕМАНТИЧНА НЕСТАБИЛНОСТ

Традиционните модели за управление на проекти приемат, че комуникационните неуспехи стават видими чрез конфликти, липсваща информация или оперативни сривове. На практика обаче много комуникационни проблеми остават латентни за дълги периоди от време.

Проектите могат да изглеждат стабилни отвън, докато вътрешно развиват нарастваща фрагментация.

Екипите продължават да работят. Срещите продължават. Докладите се подават. Техническата координация формално съществува.

Но споделеното разбиране зад тези дейности постепенно изчезва.

Един наблюдаван модел е свързан с многократните преработки на инфраструктурни проекти. Техническите коментари от различни институции непрекъснато променят самото значение на проекта. Нови изисквания възникват постепенно чрез коментари, съгласувания, корекции и неформални препоръки. Нито една отделна промяна не изглежда критична сама по себе си. В съвкупност обаче тези промени постепенно трансформират първоначалния обхват на проекта в нещо съществено различно.

Важно е, че тази трансформация рядко настъпва чрез едно ясно решение.

Вместо това проектната реалност постепенно се измества чрез самата комуникация. Допълнителни технически изследвания създават нови рискове. Новите рискове изискват допълнителни съгласувания. Новите съгласувания пораждат нови коментари. Новите коментари водят до нови преработки и промени в графика. Проектът непрекъснато се адаптира, но вече не функционира върху стабилна обща основа. Това наблюдение е тясно свързано с концепцията на Карл Вайк за „sensemaking“ [5]. В условия на несигурност организационните участници постоянно преинтерпретират реалността, за да поддържат оперативна ориентация. В силно фрагментирани проекти обаче самите процеси на интерпретация могат да станат нестабилни. Тогава комуникацията вече не създава обща ориентация, а конкуриращи се интерпретации на една и съща проектна реалност.

4. ДИСКУСИЯ

Наблюденията, представени в настоящия доклад, показват, че комуникацията в мултикултурна строителна среда не трябва да се разглежда единствено като обмен на информация. Комуникацията функционира и като механизъм за стабилизиране на споделената проектна реалност.

Когато тази стабилизираща функция отслабне, проектите постепенно започват да се фрагментират, въпреки че оперативната комуникация остава активна.

Резултатите също така показват, че мултикултурността сама по себе си не води автоматично до комуникационен неуспех. Културното разнообразие се превръща в проблем основно когато е комбинирано с:

- неясни организационни структури,
- нестабилни отговорности,
- фрагментирано вземане на решения,
- непълна информация,
- припокриващи се институционални интереси,
- и непрекъснато преформулиране на проекта.

При такива условия културните различия усилват съществуващата нестабилност, защото участниците интерпретират несигурността чрез различни професионални и организационни рамки [3][8][9]. Проектите се нуждаят от по-ясни механизми за синхронизиране на очакванията. Комуникационните структури не трябва да се фокусират единствено върху трансфера на информация. Те трябва също да стабилизират интерпретацията и организационната ориентация.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комуникационните неуспехи в мултикултурните строителни проекти често са много по-малко видими, отколкото обикновено се предполага.

Проектите могат да продължат да функционират оперативно, докато постепенно губят своята споделена интерпретативна стабилност. Срещите продължават. Докладите циркулират. Техническата координация остава активна. Въпреки това различните участници все повече започват да работят с различни предположения, приоритети и разбирания за проектната реалност.

Следователно проблемът не е просто липсата на комуникация. В много случаи проблемът е, че самата комуникация постепенно губи способността си да стабилизира една споделена оперативна реалност.

Настоящият доклад защитава тезата, че подобряването на комуникацията в сложни строителни проекти изисква повече от по-добри технически инструменти за координация. Проектите се нуждаят и от механизми, които постоянно стабилизират споделеното значение, изясняват очакванията и поддържат организационната ориентация в условията на нарастваща сложност.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторът изразява благодарност на доц. д-р Венцислав Стоянов за експертните дискусии и споделения практически опит в рамките на международни строителни проекти, които допринесоха за развитието на настоящото изследване.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Dainty, A., Moore, D., & Murray, M. (2006). *Communication in Construction: Theory and Practice*. Taylor & Francis, London.

[2] Emmitt, S., & Gorse, C. (2007). *Communication in Construction Teams*. Taylor & Francis, London.

[3] Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill, New York.

[4] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass, San Francisco.

[5] Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks.

[6] Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press, Stanford.

[7] Loosemore, M., & Lee, P. (2002). Communication problems with ethnic minorities in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 20(7), 517–524.

[8] Ochieng, E. G., & Price, A. D. F. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449–460.

[9] Pheng, L. S., & Leong, C. H. Y. (2000). Cross-cultural project management for international construction in China. *International Journal of Project Management*, 18(5), 307–316.

[10] PMBOK Guide – Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (7th ed.). PMI, Pennsylvania.

[11] McKinsey & Company. (2020). *The Next Normal in Construction: How Disruption is Reshaping the World’s Largest Ecosystem*.

[12] Гогова Владислава, Спецификация на организационната култура в екипа за управление на проекти в строителството. *Първа научно – приложна конференция „Управление на проекти в строителството “,* УАСГ 4-5декември 2014г., София.