

**Le Guide dell'Innovation Manager**

**Rubrica Gestione Risorse Umane**

**03 Comunicazione interna  
acceleratore di performance**

**Non perdere l'opportunità di portare le  
Risorse Umane ad un livello superiore**



**Miglioramento continuo e innovazione**

**Gianpaolo Lapesa**

**info@gianpaololapesa.com  
www.gianpaololapesa.com**

## White Paper

# La Comunicazione Interna all'Impresa: acceleratore di performance e leva per il Miglioramento Continuo

Come rendere la comunicazione  
un vero vantaggio competitivo  
per l'organizzazione,  
imprenditori e responsabili

## Premessa

In ogni azienda  
comunicare non è un'opzione.

È un processo costante e inevitabile.

Ma comunicare bene fa la differenza  
tra un'organizzazione che evolve  
e una che si arena.

In questo white paper vedremo  
perché la comunicazione interna  
non è solo un elemento di “soft skills”,

ma una vera leva  
per migliorare le performance,

ridurre gli sprechi e  
rendere il personale più coinvolto,  
consapevole e produttivo.

## Perché la comunicazione interna è un pilastro del Miglioramento Continuo

Il Miglioramento Continuo richiede consapevolezza diffusa, feedback costante e allineamento tra le persone e gli obiettivi aziendali.

Tutto ciò si costruisce attraverso una comunicazione interna strutturata, frequente e orientata all'azione.

Una buona comunicazione interna:

- Favorisce la trasparenza sui processi e sugli obiettivi
- Abbatte le incomprensioni e gli sprechi informativi
- Stimola il coinvolgimento attivo del personale
- Sviluppa una leadership diffusa e responsabile
- Permette una gestione più agile dei problemi operativi
- Migliora il clima aziendale e la motivazione

## **Come può essere applicata dai responsabili di team**

I responsabili di team sono il vero snodo tra la strategia e l'operatività.

Quando comunicano bene:

- Allineano i collaboratori sugli obiettivi quotidiani e strategici
- Riducono ambiguità e sprechi di tempo (muda informativi)
- Promuovono feedback continui per migliorare processi e comportamenti
- Costruiscono un ambiente di fiducia e collaborazione

## Impatti concreti sulle performance e sul clima

Benefici per l'organizzazione:

<b>Aspetto</b>	<b>Con una comunicazione debole</b>	<b>Con una comunicazione interna efficace</b>
Allineamento sugli obiettivi	Confusione e disallineamento	Chiarezza e coesione
Produttività	Sprechi di tempo e risorse	Efficienza operativa
Clima aziendale	Tensioni, isolamento	Fiducia e collaborazione
Leadership	Decisioni verticali e scollegate	Leadership diffusa
<u>Problem solving</u>	Lentezza e colpe	Coinvolgimento e responsabilità condivisa

## Esercizi pratici

### Esercizio 1 – Audit della Comunicazione Interna

Obiettivo: Valutare lo stato attuale della comunicazione nel team/azienda

Istruzioni: Per ogni domanda, un voto da 1 a 5

- I collaboratori conoscono chiaramente gli obiettivi del team?
- Ricevono feedback strutturati sulle loro performance?
- Vengono condivise le informazioni utili al momento giusto?
- Le riunioni sono brevi, focalizzate e utili?
- I problemi vengono discussi apertamente, senza paura?

Totale punteggio:

5-10 (Critico),

11-15 (Da migliorare)

16-20 (Buono), 21-25 (Ottimo)

## Esercizi pratici

### Esercizio 2 – Diario di comunicazione

Obiettivo:

Riconoscere momenti di comunicazione efficaci o inefficaci nella giornata

Istruzioni:

Per 3 giorni, compila una tabella come questa:

<b>Momento</b>	<b>Chi?</b>	<b>Cosa è stato detto?</b>	<b>Era il momento giusto?</b>	<b>Conseguenza</b>
Es. Riunione team	Team leader → team	Assegnati nuovi obiettivi	Troppo generico	Confusione

## Esercizi pratici

### Esercizio 3 – La matrice delle comunicazioni

Obiettivo:

Organizzare i canali e i flussi comunicativi

Disegna una matrice con:

- **Colonne:** Chi riceve l'informazione
  - **Righe:** Chi fornisce l'informazione
- Compila i canali usati (es. mail, chat, riunioni, lavagna visiva) e valuta se sono adeguati, tempestivi ed efficaci.

Queste informazioni potranno anche essere utili per un intervento Lean che abbia come obiettivo un miglioramento dei processi di scambi informativi, flussi di attività, flussi di informazioni, senza apparire da subito come un intervento consulenziale che possa generare timori, paure infondate per la difesa delle proprie posizioni lavorative.

## Focus

**La comunicazione è un mezzo.  
Le relazioni sono il vero obiettivo**

*“La capacità di comunicazione delle persone, internamente all’impresa, è uno strumento che porta efficacia ed efficienza.*

*In fondo è uno strumento, un passaggio, l’importanza fondamentale è quella di costruire relazioni efficaci.*

*Sono queste che conducono ad alti livelli di produttività personale, nei team, e nell’azienda tutta, attraverso i processi e le attività.”*

## Focus

**La comunicazione è un mezzo.  
Le relazioni sono il vero obiettivo**

*Questa affermazione  
racchiude una verità troppo spesso  
trascurata nelle organizzazioni:  
la comunicazione è un mezzo, non un  
fine.*

*La sua efficacia si misura nella  
capacità di creare e sostenere relazioni  
funzionali, che a loro volta rendono  
possibile il fluire armonico e produttivo  
delle attività aziendali.*

## La comunicazione come abilitatore di relazioni

Comunicare non significa solo “passare informazioni”. Nelle imprese, la vera sfida è far sì che la comunicazione abiliti relazioni di fiducia, collaborazione e orientamento al risultato.

Quando le persone si sentono viste, ascoltate e comprese, si crea un terreno fertile per:

- la co-responsabilità (ognuno si sente parte del processo)
- il problem solving condiviso (si cercano soluzioni, non colpe)
- la motivazione intrinseca (le persone vogliono contribuire, non solo eseguire)

**In pratica, le relazioni sono la struttura invisibile che tiene in piedi i processi visibili.**

## La comunicazione è un mezzo

Comunicazione → Relazioni → Performance

<b>Fase</b>	<b>Effetto</b>	<b>Impatto sull'organizzazione</b>
Comunicazione autentica e chiara	Costruzione di fiducia e rispetto	Clima sereno e collaborativo
Relazioni efficaci tra colleghi e responsabili	Coordinamento fluido delle attività	Riduzione dei conflitti, meno errori
Team coesi e responsabilizzati	Maggiore impegno, miglior uso delle risorse	Aumento della produttività e qualità
Interdipendenza positiva tra reparti	Visione sistemica e cultura del miglioramento	Maggiore capacità di innovare

## Approccio Lean: relazioni come "asset" del sistema

All'interno della visione del Miglioramento Continuo, le relazioni efficaci non sono una "soft skill" da coltivare nei ritagli di tempo, ma un asset strategico da presidiare, allenare e ottimizzare.

Una comunicazione interna strutturata permette di:

- Identificare e ridurre sprechi relazionali (mancanza di feedback, conflitti evitati, silenzi operativi)
- Velocizzare processi decisionali attraverso fiducia e chiarezza di ruoli
- Favorire il miglioramento continuo quotidianamente, grazie a relazioni che facilitano il confronto e la segnalazione di criticità

## Esercizio – Mappa delle Relazioni Produttive

Obiettivo:

Riflettere sulla qualità delle relazioni all'interno del proprio team o reparto.

Istruzioni:

1. Elenca le 5 persone con cui interagisci più spesso sul lavoro.
2. Per ognuna, dai un voto da 1 a 5 ai seguenti aspetti:
  - **Fiducia reciproca**
  - **Chiarezza nella comunicazione**
  - **Disponibilità all'ascolto**
  - **Allineamento sugli obiettivi**
  - **Capacità di risolvere insieme i problemi**

Media è inferiore a 3  
quella relazione rappresenta un'area di miglioramento.

Media superiore a 4  
è un punto di forza da valorizzare e diffondere.

# Conclusione operativa

Parlare di comunicazione interna

non significa parlare solo  
di “come” ci si parla,  
ma soprattutto  
di “che tipo di relazioni abilitiamo  
attraverso il parlare”.

Le imprese più performanti, oggi, sono  
quelle che hanno relazioni forti,  
strutturate e orientate all'azione.

E la comunicazione è il processo che  
alimenta quotidianamente queste  
connessioni.

# Conclusioni

In un'organizzazione  
la comunicazione interna

non è un "atto di gentilezza",  
ma un "must".

Chi guida persone,  
come imprenditori,  
HR manager e team leader,

occorre imparare a progettare  
e migliorare i flussi comunicativi

come se fossero processi critici  
da ottimizzare,

esattamente come si fa  
con una linea produttiva  
o un piano commerciale.

**Gianpaolo Lapesa**  
**Innovation Manager**

# **CONTATTAMI**

**Per approfondire**

**come incentivare ed  
implementare innovazione e  
cambiamento nella tua azienda**



**[info@gianpaololapesa.com](mailto:info@gianpaololapesa.com)**  
**[www.gianpaololapesa.com](http://www.gianpaololapesa.com)**