

# Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna w Rodzinie Salezjańskiej

## Wstęp

Komunikacja instytucjonalna oznacza działania prowadzone przez organizację i jej przedstawicieli w celu wytworzenia i przekazania informacji osobom, grupom i społecznościom, a także w celu uzyskania informacji zwrotnej. Organizacje prowadzą komunikację zewnętrzną i wewnętrzną, w procesie której przekazują odbiorcom odpowiednie informacje o wydarzeniach, jak również celach organizacji, założeniach, wartościach, misji i wizji. Kanały komunikacji bywają zróżnicowane, podobnie jak i sami odbiorcy. W ostatnich latach instytucje kładą wyraźny nacisk na uzyskiwanie informacji zwrotnej od odbiorców, dlatego ta komunikacja bywa nazywana dwustronną.

Komunikacja zewnętrzna oznacza przekaz informacji poza organizację, na zewnątrz, do szerokiego grona odbiorców. W tym przypadku dana jednostka stawia sobie za cel budowanie pozytywnego wizerunku i rzetelne informowanie o swojej działalności tych, którzy nie są bezpośrednio związani z organizacją. Natomiast komunikacja wewnętrzna to dostarczanie przekazów wewnątrz danej organizacji do osób będących członkami tej instytucji. Takie deklaracje pomagają w zrozumieniu misji i wizji, a także w zorientowaniu się w konkretnych działaniach i planach organizacji.

W podstawowych zasadach komunikacji znajdujemy stwierdzenie, że gdy dana instytucja zaprzestanie odpowiednich działań informacyjnych, to wtedy tę rolę przejmują inne podmioty, z różnym skutkiem: negatywnym bądź pozytywnym. Cisza w przestrzeni medialnej instytucji nie jest ulubionym casusem mediów i dziennikarzy. W takim przypadku organizacja nie buduje narracji, nie jest proaktywna, ale reaktywna w działaniach komunikacyjnych. Stąd tak ważne jest sukcesywne podnoszenie świadomości odpowiedniej komunikacji, ale również przygotowywanie konkretnych osób od strony profesjonalnej do tych działań.

W tym kontekście należy jednak pamiętać, że „(...) komunikacja jest często instrumentalizowana, aby świat widział nas takich, jacy chcielibyśmy być, a nie takich, jacy jesteśmy”<sup>1</sup>. Komunikacja w Kościele “(...) nigdy nie powinna sprowadzać się do sztuczności, do – powiedzielibyśmy dziś – strategii marketingowej, ale winna być odzwierciedleniem duszy, widzialną powierzchnią niewidzialnej dla oczu istoty miłości”<sup>2</sup>.

Zwornikiem komunikacji instytucjonalnej jest jej tożsamość, czyli zestaw cech, które ją ukształtowały. W przypadku Rodziny Salezjańskiej należy wspomnieć o historii, charyzmacie, świętych i błogosławionych ze środowisk salezjańskich z Księdzem Bosko na czele, wszelkich instytucjach i działaniach Rodziny Salezjańskiej na globie ziemskim, kadrze kierowniczej, a przede wszystkim o konkretnych osobach wchodzących w skład tej wielkiej rodziny.

---

<sup>1</sup> Messaggio del Santo Padre Francesco per la 57ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali, <https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/20230124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>, 2023.

<sup>2</sup> Ibid.

## **Komunikacja zewnętrzna**

Komunikacja zewnętrzna odbywa się często za pośrednictwem mediów nienależących do organizacji, publicznych bądź prywatnych. W tym przypadku bardzo ważny jest kontakt z dziennikarzami i osobami tworzącymi content do tych mediów. Należy przy tym pamiętać, aby starać się zainteresować poszczególne media pozytywnymi działaniami, a nie tylko uruchamiać siły w trakcie powstających kryzysów. Budowanie mostów z mediami w „czasie pokoju” to zadanie trudne i czasochłonne, ale przynoszące wymierne korzyści. Natomiast szybkie i nierozważne burzenie tych mostów, często z powodów emocjonalnych i braku należytej wiedzy, prowadzi do izolacji, zagubienia i pływania na samotnych wodach informacyjnych z daleka od brzegu.

Przekaz informacji na zewnątrz może odbywać się także poprzez media, które są własnością instytucji, w tym przypadku Rodziny Salezjańskiej. Dzięki nim projektodawcy mogą lepiej kontrolować proces przekazu i tworzenie treści. W przypadku niektórych działań zdarza się, że ten content jest przygotowywany w sposób zbyt mało profesjonalny. W konsekwencji, wobec ogromu danych w infosferze nikną te, które są przygotowane niezbyt starannie. Z tego powodu warto dbać o należyte przygotowanie contentu, który zainteresuje odbiorców i będzie miał wpływ na ich decyzje.

Prawdopodobnie ważnym zadaniem stojącym przed Rodziną Salezjańską jest profesjonalizacja treści, tak zwanego contentu, która kroczy w parze ze współpracą konkretnych osobowości w wykreowanej grupie. Doświadczenie ostatnich dekad pokazuje, że tworzenie fachowych przekazów medialnych zwykle powstaje w zespole. Samodzielne tworzenie treści kreuje ryzyko pozostania na samotnej wyspie swoich oczekiwań i bańki informacyjnej. W celu osiągnięcia pożądaných rezultatów, warto rozważyć zaproszenie do współpracy kompetentnych specjalistów, a jednocześnie być przygotowanym do zainwestowania miarodajnych nakładów finansowych. W tym miejscu należałoby podkreślić, że w wielu miejscach świata Rodzina Salezjańska prowadzi z powodzeniem i pełnym profesjonalizmem własne media tradycyjne takie jak telewizja, radio i prasa, a także te związane z szybkim rozwojem Internetu i mediami społecznościowymi.

W Rodzinie Salezjańskiej na całym świecie można dość łatwo odnaleźć ciekawe, wręcz fascynujące osobowości, które przyciągają miliony widzów, słuchaczy bądź czytelników. To na nich ciąży szczególna odpowiedzialność za promowane przekazy. Dla milionów odbiorców w cyfrowej przestrzeni medialnej ci awangardowi twórcy contentu bądź influencerzy stają się jasnym światłem, autorytetem i drogowskazem. W takich przypadkach należy wspierać tych innowatorów i inspiratorów, a w razie potrzeby po bratersku skorygować działania. Natomiast w sytuacjach, w których emocje związane z występem publicznym czy też tak zwany „narcyzm medialny” wygrywają z logiką, racjonalnym i ewangelicznym podejściem, warto dobitnie zainterweniować.

Tworzenie contentu do mediów tradycyjnych i internetowych wymaga zestawu umiejętności. Tak jak małe dziecko uczy się powoli chodzić, podobnie instytucja buduje swoje know-how i warsztat medialny. W celu przygotowania i poprowadzenia konferencji prasowej, napisania oświadczenia w czasie kryzysu bądź wzięcia udziału w debacie telewizyjnej na żywo dotyczącej różnicy między podejściem do Kościoła Papieża Franciszka i Papieża Benedykta XVI, potrzebne są odpowiednie kwalifikacje i trening medialny. Praca w mediach wymaga doświadczenia,

zaangażowania, wiedzy i wrażliwości. Zapewne ta wrażliwość będzie inna w Afryce, Azji, Ameryce i Europie z powodów kulturowych, narzędzi technologicznych, dostępu do Internetu i mediów społecznościowych. Natomiast na wszystkich kontynentach nowoczesne formy przekazu ułatwiają dotarcie do najmłodszego pokolenia, które powoli przejmuje odpowiedzialność za instytucje związane z Kościołem, polityką czy ekonomią.

W pracy medialnej w wielu instytucjach Rodziny Salezjańskiej nieoceniona jest postać rzecznika prasowego oraz biura prasowego. Rzecznika prasowego można nazwać frontmanem, twarzą organizacji, natomiast biuro prasowe pomaga w konstruowaniu i rozprzestrzenianiu odpowiednich komunikatów pisanych, audio i wideo. Twórcy kontentu dysponują podstawową świadomością sposobów konstruowania komunikatów w zależności od medium i odbiorcy. Zupełnie inaczej zostanie przygotowany krótki filmik na Tik Toku o wakacjach z dziećmi, a inaczej poważny występ w debacie w ogólnokrajowej telewizji publicznej dotyczący wyborów nowego papieża. Inaczej zostanie napisany artykuł w Biuletynie Salezjańskim, a inaczej post na Facebooku. Inaczej będzie wyglądała transmisja z pogrzebu papieża, a zupełnie inaczej transmisja na żywo z koncertu chrześcijańskiego zespołu hip-hopowego.

Innym zagadnieniem są emocje w komunikacji zewnętrznej u osób reprezentujących instytucję. Stąd tak ważne są studia, szkolenia czy kursy z występowania przed kamerą, pisanie oświadczeń kryzysowych, umiejętności zwięzłego formułowania komunikatów w mediach społecznościowych, zasad retoryki i erystyki. Zarówno u osób odpowiedzialnych za instytucję, jak i osób komunikujących się z mediami, silne emocje mogą pojawić się w czasie kryzysu rzeczywistego, a co za tym idzie, informacyjnego. Podobnie wyrażanie emocji związanych z pozytywnymi nastrojami i newsami w instytucji również należy odpowiednio wyważyć.

Sporym wyzwaniem jest prawidłowa komunikacja zewnętrzna w tak zwanych sytuacjach kryzysowych w Rodzinie Salezjańskiej. Praktyka pokazuje, że dostownie z dnia na dzień mogą pojawić się casusy medialne, które zaskakują i burzą agendę dnia. Jednocześnie faktem jest, że większość kryzysów da się przewidzieć, a często są to tak zwane pełzające kryzysy, które przez lata narastały, ale nie były odpowiednio monitorowane. Po wybuchu bomby kryzysu medialnego warto pamiętać o zasadzie, aby rozmawiać z mediami, wydawać odpowiednie komunikaty, stworzyć zespół kryzysowy, a jeśli trzeba poradzić się specjalistów. Dziennikarze i społeczeństwo bardzo źle odbierają postawę milczenia ze strony instytucji w trakcie kryzysu. Natomiast w świadomości odbiorcy jest to zwykle równoznaczne z przyznaniem się do winy. W tych przypadkach mowa jest srebrem, ale milczenie nie jest złotem.

Komunikacja zewnętrzna to codzienna komunikacja pozytywna, która w sposób systematyczny buduje zarówno wizerunek instytucji, jak również przedstawia prawdziwe działania związane z celami statutowymi. Rodzina Salezjańska na całym świecie jest ogromną siłą, która zmienia kraje i społeczeństwa. Charyzmat Księdza Bosko w czasach pandemii i wojen tym bardziej jest ziarnem, które dzięki mediom pada na podatny i żyzny grunt. Ludzie w epoce zamętu oczekują nadziei: dobrych informacji o mądrych działaniach wychowawczych, zaangażowaniu na polu misyjnym albo wskazówek do głębokiego życia religijnego. Należy również pamiętać, że nigdy w dziejach ludzkości nie było takiej ambony jak Internet i media społecznościowe, która teoretycznie oddziałuje na kilka miliardów odbiorców.

## Komunikacja wewnętrzna

Komunikacja wewnętrzna w instytucjach Rodziny Salezjańskiej jest równie ważna, jak ta zewnętrzna. Składa się z zaplanowanych działań i zakłada konkretne cele komunikacyjne. Odpowiedni proces przekazywania informacji skutkuje silną motywacją do pracy, zaangażowaniem oraz lojalnością. Dzięki temu, poprzez informacje zwrotne, zarządzający mogą lepiej zrozumieć podejmowane działania w instytucji. Cele komunikacji wewnętrznej to między innymi wymiana wiedzy i strategii, przekaz informacji, integracja, motywowanie i budowanie więzi.

W celu zwiększenia wydajności procesów komunikacji wewnętrznej niezwykle istotne jest zadbanie o odpowiednie działania biur prasowych. Natomiast zróżnicowany przekaz w wielu kanałach informacyjnych przygotowany przez osoby odpowiedzialne, zapewni sukces informacyjny. Jednocześnie należy podkreślić, że komunikacja wewnętrzna jest dwustronnym procesem, który wymaga czasu. „Wpływ i zaangażowanie odnoszą się do realizowania komunikacji dwustronnej, w której nie tylko przekazywane są informacje, ale również dąży się do pozyskiwania informacji od pracowników. W tym zakresie najważniejsze jest, aby zachęcać ich do wyrażania swoich opinii, zgłaszania pomysłów oraz możliwości współdecydowania w realizacji ważnych dla rozwoju firmy działań”<sup>3</sup>.

Organizacje zwykle dysponują odpowiednimi własnymi kanałami służącymi do przekazywania informacji: biuletyny, strony internetowe, fanpage, grupy zamknięte w mediach społecznościowych, ulotki, informatory w formie elektronicznej, maile, tablice ogłoszeń, plakaty, szkolenia, warsztaty, grupy na komunikatorach internetowych, spotkania na żywo i online, nieformalne wizyty przełożonych, informacje przekazywane bezpośrednio na spotkaniach i w grupach. Dobra komunikacja w instytucji często zaczyna się od umieszczonej w odpowiednim miejscu tablicy ogłoszeń (w formie papierowej bądź elektronicznej w Internecie). Pełna informacja o działaniach instytucji jest bardzo stymulująca do kolejnych odkrywczych i nowatorskich posunięć wśród współpracowników. Natomiast brak komunikatów do wewnątrz zwiększa ryzyko narastającej irytacji, nietrafnej oceny procesów i spadku motywacji do pracy.

W Encyklopedii zarządzania można znaleźć następujące elementy komunikacji wewnętrznej<sup>4</sup>:

- należy mówić zawsze prawdę, mówić zrozumiale i prosto,
- kryzysy powstają na skutek braku lub wady komunikacji wewnętrznej w firmie,
- im lepiej zna się daną organizację, tym lepsze efekty komunikacyjne można osiągnąć,
- pracownik musi dowiedzieć się wcześniej niż prasa,
- nie wolno nastawiać jednej grupy pracowników przeciw drugiej,
- należy stworzyć i utrzymywać komunikację dwustronną,
- proste narzędzia działają równie skutecznie co skomplikowane,
- efekty nie są natychmiastowe,
- komunikacja wewnętrzna jest procesem ciągłym.

---

<sup>3</sup> Klaudia Smolağ, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEIZ US, nr 52/2 2018, s. 206.

<sup>4</sup> Wojciech Korona, Dawid Wójcik, Encyklopedia zarządzania, Komunikacja wewnętrzna, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_wewnętrzna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_wewnętrzna).

Sytuacje kryzysowe zdają się być szczególnym momentem komunikacji wewnętrznej, w którym należy zadbać o jednolity przekaz informacji. Powszechnie uznaje się, że głównym źródłem kryzysów wewnętrznych w instytucjach jest brak odpowiedniej komunikacji wśród współpracowników. Według jednego z badań 86% pracowników i menedżerów wymienia nieskuteczną komunikację jako główne przyczyny niepowodzeń w miejscu pracy<sup>5</sup>. Bez wyraźnej komunikacji cele pozostają mgliste, co daje pole do błędnych interpretacji i zwiększa prawdopodobieństwo błędów i nieporozumień. W przypadku niedoinformowania pracownicy czują się ignorowani, niedoceniani lub oszukiwani. Nie tylko wpływa to na produktywność, ale także na morale, zwiększając wskaźnik rotacji<sup>6</sup>. Dlatego w niektórych przypadkach wskazane jest, aby zadbać o właściwe zdiagnozowane aktualnego stanu komunikacji wewnętrznej.

Słaba jakość komunikacji i brak odpowiedniej strategii może przynieść więcej szkody niż pożytku. Do najczęstszych błędów zalicza się: brak jasności w informowaniu – najbardziej efektywne komunikaty wewnętrzne są bezpośrednie i proste; wybór nieodpowiednich narzędzi komunikacji – zrozumienie, co jest istotne dla ludzi i poznanie sposobu, w jaki chcą się komunikować, jest kluczowe; niechęć do otrzymywania informacji zwrotnej – wtedy mówi się bardziej o komunikacji jednostronnej, która bardzo zubaża współpracę; zbyt autorytarne lub niedostateczne przywództwo; przeciążenie informacyjne; nadmiernie rozdrobniona komunikacja; niedopasowanie celów pracownika i firmy; brak jednolitej kultury korporacyjnej; niezamykanie tak zwanej pętli informacji zwrotnej odpowiednią reakcją<sup>7</sup>.

Procesy przemyślanej komunikacji wewnętrznej przynoszą wymierne korzyści. W dobrze funkcjonującej instytucji pracownicy dbają również o kulturę osobistą wypowiedzi i zasady etyczne prezentacji treści w mediach tradycyjnych i Internecie, często nazywane netykietą. Taka postawa kształtuje pozytywny wizerunek jednostki i całej instytucji w mediach. Odpowiedzialność za publikowany контент w dzisiejszych czasach jest ogromna i wymaga sprecyzowanych działań na poziomie jednostkowym i instytucjonalnym. Dodatkowo należy pamiętać, że „Prawidłowo funkcjonująca komunikacja wewnętrzna decyduje w znacznym stopniu o skuteczności komunikacji zewnętrznej, gdyż pomiędzy tymi dwoma rodzajami komunikacji zachodzi istotna zależność, jest także jednym z podstawowych wymiarów skutecznego zarządzania organizacją”<sup>8</sup>.

## Zakończenie

Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna to procesy komplementarne. Jedna bez drugiej będzie kulała. Z powodzeniem można tu użyć porównania z dziedziny sportu. Sportowiec sprinter rozpoczynający bieg w jednym bucie jest narażony na brak wymaganej skuteczności. Z

---

<sup>5</sup> Pumble, Workplace communication statistics, <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>, 2022.

<sup>6</sup> Workplace, I 7 strumenti principali per la comunicazione interna, <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>.

<sup>7</sup> Bitrix24, Errori di comunicazione sul posto di lavoro? Ecco i 5 motivi principali, <https://www.bitrix24.it/articles/errori-di-comunicazione-sul-posto-di-lavoro-ecco-i-5-motivi-principali.php>; Workplace, I 7 strumenti...

<sup>8</sup> Ewa Mazur-Wierzbicka, Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty, Studia i Prace WNEiZ US nr 44/2 2016, s. 69.

pewnością nie osiągnie stuprocentowego celu, a jednocześnie narazi na szwank swój wizerunek. Wspomniana komplementarność w komunikacji zakłada również świadomość wzajemnego przenikania się obydwu procesów, które, mimo że są skierowane do różnych odbiorców, krzyżują się w wielu miejscach i prowadzą do jednego celu, do wspólnej mety.

W przypadku Rodziny Salezjańskiej obowiązują te same zasady komunikacji, co w dużych organizacjach i korporacjach. Proaktywność, zróżnicowane formy przekazu czy profesjonalizm zapewniają odpowiedni komunikat. Dzięki temu odbiorca będzie zorientowany w konkretnych działaniach, a zainteresowane media będą miały dostarczoną odpowiednią ilość informacji. Z przedstawionych powyżej stwierdzeń wynika, że spójna komunikacja instytucjonalna zewnętrzna i wewnętrzna jest wyrazem troski Kościoła o informowanie i ewangelizowanie, ale również o obecność w życiu publicznym całego społeczeństwa.

Rodzina Salezjańska funkcjonuje w skali globalnej i tak postrzegana, uzewnętrznia ogromną siłę w szerokiej perspektywie. Mało która instytucja może pochwalić się tak dużą liczbą członków skupionych wokół jednego celu. Mało która organizacja ma tak potężny wpływ na decyzje i działania w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej. Dodatkową cechą w przypadku Rodziny Salezjańskiej jest silny wspólny cel, jakże różny od typowych korporacji i instytucji nastawionych na zysk.

W tym kontekście Papież Franciszek w orędziu na Światowy Dzień Środków Społecznego Przekazu w 2023 roku mówi o swoim marzeniu. "Marzy mi się komunikacja kościelna, która potrafi się poddać prowadzeniu przez Ducha Świętego, uprzejma i zarazem profetyczna, która potrafi znajdować nowe formy i sposoby dla wspaniałego przekazu, który ma nieść w trzecie tysiąclecie. Komunikacja, która w centrum stawiałaby relację z Bogiem i z bliźnim, zwłaszcza tym najbardziej potrzebującym, i która umiałaby raczej rozpalać płomień wiary, niż chronić popioły autoreferencyjnej tożsamości"<sup>9</sup>.

## **Teksty źródłowe:**

Discorso del Santo Padre Francesco ai partecipanti all'assemblea plenaria del Dicastero Per La Comunicazione,

[https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/september/documents/papa-francesco\\_20190923\\_dicastero-comunicazione.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2019/september/documents/papa-francesco_20190923_dicastero-comunicazione.html), 2019.

Discorso del Santo Padre Francesco ai partecipanti all'assemblea plenaria del Dicastero Per La Comunicazione,

<https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2022/11/12/0846/01759.html>, 2022.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 57ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali,

---

<sup>9</sup> Messaggio del Santo Padre Francesco per la 57ma Giornata Mondiale...

<https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/2023-0124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>, 2023.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 55ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali,

[https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco\\_20210123\\_messaggio-comunicazioni-sociali.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco_20210123_messaggio-comunicazioni-sociali.html), 2021.

Messaggio del Santo Padre Francesco per la 51ma Giornata Mondiale Delle Comunicazioni Sociali,

[https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco\\_20170124\\_messaggio-comunicazioni-sociali.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/messages/communications/documents/papa-francesco_20170124_messaggio-comunicazioni-sociali.html), 2017.

Juan Manuel Mora, Diego Contreras, Marc Carroggio, Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa, 2007.

Marius Badea, Social media and Organizational Communication, 2014.

Monika Przybysz, Challenges and tasks for the press spokesman and public relations specialist in crisis situations in institutional communication in the context of the Internet, 2020.

White Robert A., The Church: Image of Christ? Or a Whited Sepulchre? The relation of the internal and external communication of the Church, 2003

Antonio Spadaro, Il disegno di Papa Francesco. Il volto futuro delle Chiesa, 2013.

Luciano Floridi, La quarta rivoluzione: come l'infosfera sta trasformando il mondo, 2017.

Adriano Fabris, Etica per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, 2018.

Eugenio Ambrosi, Comunicazione e informazione: nuovi scenari e forme di presenza della Chiesa, 2011.

AnaTkalic Verčiča, Dejan Verčič, Krishnamurthy Srirameshc, Internal communication: Definition, parameters, and the future, 2012.

Evandro Oliveira, Ana Duarte Melo, Gisela Goncalves (Eds.), Strategic Communication for Non-Profit Organisations, Challenges and Alternative Approaches, 2016.

Bergamaschi Matteo, Infosfera. Le sfide dell'infosfera al pensiero credente, 2022.

Antonio Scaperrotta, Brand Management post- Covid: perché ripartire dalla comunicazione interna, [http://tesi.luiss.it/32037/1/228201\\_SCAPERROTTA\\_ANTONIO.pdf](http://tesi.luiss.it/32037/1/228201_SCAPERROTTA_ANTONIO.pdf), 2021.

Paweł Korzyński, Grzegorz Mazurek, Społecznościowa komunikacja wewnętrzna, 2016.

Sylwia Kozula, Komunikacja wewnętrzna – niedoceniana składowa efektywności, <https://publicrelations.pl/komunikacja-wewnetrzna-niedoceniana-skladowa-efektywnosci>, 2016.

Marzena Tajchman, Trendy w komunikacji wewnętrznej, <http://czesciwspolne.pl/trendy-w-komunikacji-wewnetrznej-2016>, 2016.

Ewa Mazur-Wierzbicka, Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty, Studia i Prace WNEiZ US nr 44/2 2016.

Klaudia Smołąg, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEiZ US, nr 52/2 2018.

IMP L'Editoria, Comunicazione aziendale interna ed esterna: le differenze da conoscere, <https://editoriaimp.com/news/comunicazione-aziendale-interna-ed-esterna-le-differenze-da-conoscere/>.

TO BE PLUS, Speciale comunicazione to be plus: Comunicazione interna ed esterna, <https://tobepius.it/blog/2020/11/11/speciale-comunicazione-to-be-plus-comunicazione-interna-esterna-corporate/>.

Indeed, A complete guide to internal and external communication, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/internal-and-external-communication>.

Pumble, Workplace communication statistics, <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>, 2022.

Workplace, I 7 strumenti principali per la comunicazione interna, <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>.

Bitrix24, Errori di comunicazione sul posto di lavoro? Ecco i 5 motivi principali, <https://www.bitrix24.it/articles/errori-di-comunicazione-sul-posto-di-lavoro-ecco-i-5-motivi-principali.php>.

Wojciech Korona, Dawid Wójcik, Encyklopedia zarządzania, Komunikacja wewnętrzna, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_wewnetrzna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_wewnetrzna).