Информация является одним из важнейших инструментов управления изменениями. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, регулирует, координирует, мотивирует и контролирует процесс изменений.

Под коммуникацией понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Цель коммуникации — добиться от принимающей информацию стороны точного понимания отправленного сообщения.

Процесс коммуникации включает ряд этапов: отправление сообщения, его передача и получение. Важнейшими элементами коммуникационного процесса выступают отправитель (коммуникатор), сообщение, каналы передачи, получатель и обратная связь.

Эффективность передачи сообщения зависит от средств, которые для этого используются. Выбор носителя во многом зависит от характера управленческих проблем. Для простых, рутинных и очень доступных сообщений должны использоваться простые средства, например, докладные записки, объявления на досках, дающие ограниченную информацию. Для сложных, нерутинных сообщений необходимо использовать сложные средства, например, личное общение, которое дает немедленную обратную связь, позволяет расширить объем получаемой информации за счет невербальной составляющей.

Не следует отождествлять отправку сообщения и его передачу. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение.

**Получение сообщения.**Тот, кому адресовано послание и кого оно достигло, называют получателем.

Получатель декодирует (переводит, расшифровывает) сообщение. Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму. Декодирование включает восприятие сообщения получателем (что получил), его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Коммуникация успешна, когда получатель получил, понял и принял отправленное сообщение. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация.

Результаты декодирования зависят от навыков, установок, знаний, ожиданий, социокультурной среды получателя.

**Обратная связь.**Заключительным элементом коммуникационного процесса выступает обратная связь. Она присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. Это может быть любой сигнал получателя отправителю — кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. Обратная связь дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызвало ли оно ожидаемую реакцию.

Когда получатель отвечает отправителю, роли сторон меняются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение. В этом случае устанавливается двусторонний коммуникационный процесс.

Для построения эффективной обратной связи следует:

разработать комплекс правил, чтобы сотрудники знали, о чем информированы руководители;

определить и настроить каналы, по которым пойдет информация;

создать фильтр, с помощью которого отсеиваются ненужные сведения. Этим может заниматься либо обученный специалист, либо отдельная служба, которые предварительно проверяют и отрабатывают информацию, после чего она поступает адресату — руководителю или в соответствующие подразделения;

разработать правила наказания нарушителей и довести их до каждого сотрудника, чтобы система была прозрачной;

Каналы обратной связи в компаниях могут быть самые разнообразные:

негласные информаторы среди сотрудников; горячие информационные линии (пейджер, телефон); периодические опросы;

анкетирование;

коллективные обсуждения.

В большинстве случаев комбинируют различные способы информирования.

Эффективная обратная связь в процессе изменений должна обладать следующими характеристиками:

1) направленность, адресность и предметность информации;

2) конкретность, конструктивность. Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию;

3) описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал;

4) полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда;

5) своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела;

6) желание и готовность работников к восприятию обратной связи. Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной;

7) ясность, четкость выражения, понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать, например при визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица получателя;

8) надежность и достоверность. Эти качества характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные изменения в действиях подчиненного.