

TASHKILOT ICHKI KOMUNIKATSIYASINI SAMARALI TASHKIL ETISHDA LIDERLIKNING O‘RNI

Urunov Burxon Alisherovich,

*Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi,
MBA Liderlik (Leadership) OL-luz(25S-e) gurux
magistr tinglovchisi*

Annotatsiya Mazkur maqolada tashkilot ichki kommunikatsiyasini samarali tashkil etishda liderlikning o‘rni nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilinadi. Ichki kommunikatsiya xodimlar ishtiroki, tashkiliy ishonch, o‘zgarishlarni boshqarish va xizmat samaradorligi bilan bevosita bog‘liq bo‘lib, uni muvaffaqiyatli yo‘lga qo‘yishda rahbarning kommunikativ kompetensiyasi, qadriyatlar orqali yetakchilik, “ikki yo‘nalishli” (two-way) muloqot va ochiq fikr-mulohaza (feedback) mexanizmlari hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Maqolada transformatsion, autentik va xizmatkor (servant) liderlik yondashuvlarining ichki kommunikatsiya tizimiga ta’siri, shuningdek, xorijiy amaliyotlarda qo‘llaniladigan “town hall”, “Ask Me Anything”, puls-so‘rovlar, intranet va raqamli platformalar orqali xodimlar bilan doimiy muloqot mexanizmlari qiyosiy ko‘rib chiqiladi. Tadqiqot yakunida ichki kommunikatsiyani kuchaytirish bo‘yicha o‘lchovli ko‘rsatkichlar (KPI) va amaliy tavsiyalar taklif etiladi.

Kalit so‘zlar: ichki kommunikatsiya, liderlik, transformatsion liderlik, autentik liderlik, tashkilot madaniyati, xodimlar ishtiroki, ikki yo‘nalishli muloqot, feedback, o‘zgarishlarni boshqarish.

Abstract: This article examines the role of leadership in building effective internal communication within organizations from both theoretical and practical perspectives. Internal communication is closely linked to employee engagement, organizational trust, change management, and overall performance. Leadership becomes a decisive factor through communication competence, values-based influence, two-way symmetrical communication, and systematic feedback mechanisms. The paper compares how transformational, authentic, and servant leadership styles shape internal communication systems, and reviews foreign practices such as town halls, “Ask Me Anything” sessions, pulse surveys, intranets, and digital collaboration platforms. Finally, the article proposes actionable recommendations and measurable indicators (KPIs) for strengthening internal communication.

Keywords: *Internal communication, leadership, transformational leadership, authentic leadership, organizational culture, employee engagement, two-way communication, feedback, change management.*

Kirish

Tashkilotning ichki kommunikatsiyasi — bu rahbariyat, bo‘limlar va xodimlar o‘rtasida axborot almashinuvi, maqsadlarni bir xil tushunish, qarorlar mohiyatini anglash va hamkorlikni muvofiqlashtirishga xizmat qiluvchi tizimli jarayondir. Ichki kommunikatsiya samaradorligi pasaysa, hatto kuchli strategiya va resurslar mavjud bo‘lgan sharoitda ham: xodimlarda noaniqlik kuchayadi, ishonch kamayadi, “norasmiy mish-mish kanallari” faollashadi, o‘zgarishlarga qarshilik ortadi va xizmat sifati barqaror bo‘lmay qoladi.

Xorijiy tadqiqotlarda liderlikning ichki kommunikatsiyaga ta’siri “ikki yo‘nalishli simmetrik muloqot” (xodimni faqat tinglovchi emas, hamkor subyekt sifatida ko‘rish) orqali izohlanadi. Xususan, Men (2014) transformatsion liderlik ichki simmetrik kommunikatsiyani kuchaytirishi, u esa xodim–tashkilot munosabatlari va xodimlarning himoyaviy/advokatlik xatti-harakatlarini (employee advocacy) ijobiy rag‘batlantirishini ko‘rsatadi[1].

Ichki kommunikatsiya samaradorligini belgilovchi omillar

Ichki kommunikatsiya tizimi odatda quyidagi “yadro savollar”ga javob berishi kerak:

1. **Aniqlik (clarity):** “Bizning maqsadimiz nima? Mendan nima kutiladi?”
2. **Ishonchlilik (credibility):** axborot manbasi va uning izchilligi.
3. **Muntazamlik (consistency):** ma’lumotlar va qarorlarning uzluksiz yetkazilishi.
4. **Ikki yo‘nalishlilik (two-way):** savol-javob, taklif, e’tiroz va mulohaza mexanizmlari.
5. **Ma’nolilik (meaning):** xodim uchun qarorning “nega”si (why) va qadriyatlar bilan bog‘lanishi.

Amaliy jihatdan ichki kommunikatsiya faqat “xabar tarqatish” emas, balki xodimlarda ma’no va ishonchni shakllantirish jarayonidir. Xodimlar ishtiroki (engagement) muhim indikator bo‘lib, Gallup hisobotlarida ishtirokning pasayishi va bunda rahbarlar hamda menejerlar rolini qayta ko‘rib chiqish zarurligi alohida ta’kidlanadi (masalan, global miqyosda jamoa ishtirokining katta qismi menejer ta’siri bilan bog‘lanadi) [2].

liderlikning ichki kommunikatsiyadagi asosiy funksiyalari

Liderlik ichki kommunikatsiyada kamida 5 ta strategik funksiyani bajaradi:

3.1. Maqsad va qadriyatlarni “mazmun”ga aylantirish

Strategiya ko‘pincha hujjat sifatida mavjud bo‘ladi, ammo xodim uni kundalik vazifa bilan bog‘lay olmasa, strategiya “tashqi shior” bo‘lib qoladi. Liderning vazifasi —

maqsadni xodim tilida: vazifa, mas’uliyat, natija va standartlar orqali izohlash. 3.2. Axborot oqimini institutsionallashtirish

Samarali tashkilotlarda axborot oqimi “rahbar kayfiyati”ga bog‘liq bo‘lmaydi: muntazam yig‘ilishlar, ichki portal, bo‘limlararo koordinatsiya, o‘zgarishlar bo‘yicha brifinglar, bir xil formatdagi xabarlar (message architecture) mavjud bo‘ladi[2].

“Ikki yo‘nalishli muloqot” madaniyatini yaratish

Transformatsion liderlik ichki kommunikatsiyani bir tomonlama buyruqdan ko‘ra hamkorlikka yaqinlashtiradi. Men (2014) tadqiqoti ichki simmetrik kommunikatsiya va xodim natijalari o‘rtasidagi ijobiy bog‘liqlikni empirik ko‘rsatadi[3].

Psixologik xavfsizlik va ishonchni mustahkamlash

Xodim savol berishdan qo‘rqsa, tizim “jimlik” ishlab chiqaradi: muammolar yashiriladi, xavf erta aniqlanmaydi. Liderning ochiqligi, adolatli munosabat va izchil kommunikatsiya ishonchni oshiradi.

3.5. O‘zgarishlar kommunikatsiyasi

O‘zgarishlarni boshqarishda liderning kommunikatsion roli “tushuntirish, takrorlash, misol keltirish, eshitish va tuzatish” tamoyillarida namoyon bo‘ladi. Kotterning o‘zgarishlarni boshqarish modelida ham o‘zgarish g‘oyasini keng va tizimli kommunikatsiya qilish alohida bosqich sifatida qaraladi[4].

Ichki kommunikatsiya tashkilot ichidagi oddiy axborot almashinuvi emas, balki umumiy maqsadni bir xil anglash, qarorlarning mazmunini tushunish, vazifalarni muvofiqlashtirish va jamoaviy ishonchni mustahkamlashga xizmat qiladigan boshqaruv tizimidir. Tashkilotda axborot oqimi tartibga solinmagan yoki faqat yuqoridan pastga bir tomonlama yo‘nalgan bo‘lsa, xodimlarda noaniqlik kuchayadi, rasmiy ma‘lumot o‘rnini mish-mishlar egallaydi, qarorlarga nisbatan ishonch pasayadi va o‘zgarishlarga qarshilik ortladi. Shu sababli zamonaviy tashkilotlarda ichki kommunikatsiya “xabar tarqatish” darajasida emas, balki “ma’no yaratish va ishonch qurish” darajasida boshqariladi.

Ichki kommunikatsiyaning samaradorligi ko‘p jihatdan liderlik sifatiga bog‘liq. Chunki xodimlar tashkilotning pozitsiyasini ko‘pincha rasmiy hujjatlardan emas, balki rahbarning nutqi, muomalasi, ochiqligi, izchilligi va adolat mezonlari orqali qabul qiladi. Agar rahbar o‘z fikrini aniq ifoda etsa, qarorlarning sababini tushuntirsa, xodimni eshitsa va fikr-mulohazani qadrlasa, jamoada o‘zaro ishonch va psixologik xavfsizlik shakllanadi. Aksincha, rahbar kommunikatsiyasi nomutanosib, qarama-qarshi yoki faqat nazorat tilida bo‘lsa, xodimlar o‘z tashabbusini cheklaydi, muammolarni yashirishga moyil bo‘ladi va tashkilot “jimo” madaniyatiga tushib qoladi.

Liderlikning birinchi vazifasi — maqsad va qadriyatlarni amaliyotga “tarjima” qilishdir. Strategiya va missiya ko‘p tashkilotlarda bor, ammo ular xodim kundalik ishida “men buni

nima uchun qilyapman?” degan savolga javob bermasa, qog‘ozda qolib ketadi. Samarali lider umumiy maqsadni oddiy, aniq va ish jarayoniga bog‘langan shaklda yetkazadi: vazifa, mas’uliyat, natija va standartlar orqali. Bu yerda liderlikning ta’siri shundaki, kommunikatsiya xodimda “tashkilot nima xohlayapti?” degan noaniqlikni kamaytiradi va ishning ma’nosini oshiradi.

Ikkinchi vazifa — axborot oqimini tizimga solish, ya’ni kommunikatsiyani institutlashtirishdir. Kommunikatsiya rahbarning shaxsiy kayfiyati yoki “vaqtim bor-yo‘qligi”ga bog‘lanib qolmasligi kerak. Tashkilotda muntazam axborot kanallari ishlashi zarur: qisqa haftalik jamoa uchrashuvlari, bo‘limlar kesimida xabarlashuv tartibi, o‘zgarishlar bo‘yicha brifinglar, ichki portal yoki korporativ kanallar, savol-javob uchun ochiq maydon va fikr-mulohaza yig‘ish mexanizmi. Bu mexanizmlar kommunikatsiyani barqaror qiladi: axborot o‘z vaqtida, bir xil uslubda va ishonchli manbadan keladi.

Uchinchi vazifa — ikki tomonlama muloqot madaniyatini shakllantirishdir. Ichki kommunikatsiya faqat “aytish” emas, “eshitish” hamdir. Ikki tomonlama muloqotda xodim qarorga munosabat bildirish, savol berish, taklif qilish va tushunmagan joyini aniqlash huquqiga ega bo‘ladi. Bu huquq amalda ishlasa, tashkilotda xatolar ertaroq ko‘rinadi, qarorlar yaxshiroq qabul qilinadi, innovatsiya uchun muhit paydo bo‘ladi. Ikki tomonlama muloqotni kuchaytirish, ayniqsa, o‘zgarishlar davrida muhim: chunki o‘zgarishning asosiy xavfi — ishonchsizlik va tushunmaslikdan kelib chiqadi.

To‘rtinchi vazifa — fikr-mulohaza (feedback)ni me’yorga aylantirishdir. Ko‘p jamoalarda feedback faqat tekshiruv yoki tanqid sifatida qabul qilinadi. Samarali lider esa fikr-mulohazani o‘rganish vositasiga aylantiradi: muammoni shaxsga emas, jarayonga bog‘laydi; maqsadni ayblash emas, yaxshilash deb belgilaydi; muhokamani jamoaviy qarorga olib keladi. Feedbackning to‘g‘ri qurilishi ichki kommunikatsiya sifatiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri ta’sir qiladi, chunki xodim o‘z fikri ta’sir qilayotganini ko‘rsa, kommunikatsiyaga ishonadi.

Beshinchi vazifa — rahbarning kommunikatsion namuna bo‘lishi, ya’ni “so‘z–amal” birligini ta’minlashdir. Agar rahbar “ochiqlik”ni aytsa-yu, ammo savol bergan xodimni jazolasa, tizim ishlamaydi. Agar rahbar “hamkorlik” desa-yu, qarorlarni faqat yopiq doirada qabul qilsa, jamoa rasmiy nutqni jiddiy qabul qilmay qo‘yadi. Shu bois kommunikatsiyada ishonchning eng asosiy manbai — liderning izchilligi: bir xil standart, bir xil munosabat, bir xil adolat mezon.

Xorijiy amaliyotda ichki kommunikatsiyani kuchaytirish uchun keng qo‘llanadigan vositalarning mohiyati ham aynan shu: kommunikatsiyani doimiy jarayonga aylantirish. Masalan, tashkilotlar rahbariyat bilan ochiq muloqot formatlarini muntazam qiladi: umumiy yig‘ilishlar, savol-javob sessiyalari, xodimlar bilan “ochiq eshik” tamoyili. Shu bilan birga,

tezkor kayfiyat va muammolarni o‘lchash uchun qisqa va davriy so‘rovlar o‘tkaziladi, natijaga ko‘ra qarorlar qayta ko‘rib chiqiladi. Raqamli platformalar esa ichki kommunikatsiyani tezlashtiradi: bilimlar bazasi, hujjatlar aylanmasi, jamoa loyihalarida hamkorlik, ichki yangiliklar va muhokama maydonlari bir tizimga tushadi. Eng muhim jihat — bu vositalar rahbarning “ko‘proq gapirishi” uchun emas, balki jamoaning “ko‘proq eshitalishi” uchun xizmat qilishi kerak.

O‘zbekiston tashkilotlari sharoitida ham ichki kommunikatsiyani rivojlantirish uchun imkoniyatlar katta, ayniqsa, raqamli muhitda. Biroq amaliyotda ko‘p jamoalarda kommunikatsiya hali ham vertikal uslubda qolib ketishi mumkin: rahbar aytadi, xodim qabul qiladi. Bu model tezkorlik bergandek tuyulsa-da, uzoq muddatda ishonch va tashabbusni pasaytiradi. Shuning uchun qiyosiy xulosa shuki, xorijiy tajribadagi asosiy o‘q — kommunikatsiyani “boshqariladigan tizim”ga aylantirish: aniq kanallar, muntazam formatlar, ikki tomonlama muloqot qoidalari, feedback standartlari va natijani o‘lchash madaniyati.

Liderlik ichki kommunikatsiyaning “yuragi” hisoblanadi: rahbar maqsadga ma’no beradi, muloqotni izchil qiladi, ikki tomonlama aloqa va feedbackni institutlashtiradi, shaffoflik va ishonch muhitini yaratadi. Empirik tadqiqotlar transformatsion va autentik liderlikning simmetrik ichki kommunikatsiyani kuchaytirishini, Gallup tahlillari esa xodimlar ishtirokida menejer omilining juda katta rolini ko‘rsatadi. Xorijiy amaliyotda ichki kommunikatsiya town hall, Q&A, puls-so‘rovlar, intranet va o‘lchovli yondashuv orqali doimiy tizimga aylantiriladi. Demak, tashkilotlar ichki kommunikatsiyani kuchaytirishni rahbarning shaxsiy uslubi bilan cheklab qo‘ymasdan, rahbarlar korpusi uchun aniq muloqot standartlari, qayta aloqa mexanizmlari va natijani o‘lchash amaliyoti bilan mustahkamlashi zarur.

Xulosa: Xalqaro tashkilotlarda qaror qabul qilish jarayoni ko‘p tomonlama manfaatlar, siyosiy munosabatlar va institutsional mexanizmlarning murakkab uyg‘unligidan tashkil topadi. Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, ham konsensus, ham huquqiy mexanizmlar, ham vaznli ovoz tizimlari turli tashkilotlarda samarali natija berishini ta’minlaydi. O‘zbekistonning so‘nggi yillarda xalqaro tashkilotlardagi ishtiroki kengayib, mamlakat global va mintaqaviy qarorlarda muhokama tashabbuskoriga aylanib bormoqda. Bu jarayon tashqi siyosatning ochiqligi, pragmatizmi va xalqaro maydondagi nufuzining ortishini namoyon etadi. Kelgusida raqamli diplomatiya, strategik hamkorlik platformalari va institutsional ishtirokni chuqurlashtirish O‘zbekistonning xalqaro qaror qabul qilish jarayonidagi rolini yanada kuchaytirishi kutilmoqda.

References

1. Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. Journal of Public Relations Research. [Taylor & Francis Online+1](#)
2. Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee–Organization Relationships. Journal of Public Relations Research. [Taylor & Francis Online+1](#)
3. Gallup. (2015). Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement. [Gallup.com](#)
4. Gallup. (2019). How to Improve Employee Engagement in the Workplace (manager’s role and engagement variance). [Gallup.com](#)
5. Institute for Public Relations (IPR). (2013). Best-in-Class Practices in Employee Communication (white paper
6. Suyunov D.X., Qodirov T.U., Umarova R.Z. Boshqaruv etikasi va korporativ madaniyat. Darslik: T.: 2025, 475 bet.
7. Suyunov D.X., E.A. Xoshimov, Sh.A. Xusainov Korporativ boshqaruv: muammolar va zamonaviy yechimlar. 2018. 220 bet.
8. Suyunov D.X., S.E. Elmirzayev Korporativ boshqaruv. Darslik–Toshkent 2022. 450 bet.
9. Suyunov D.X., A.T.Kenjabayev, A.Ro‘ziyev Elektron tijorat. 2023.450 bet.