

Authors' contribution/  
Wkład autorów:  
A. Study design/  
Zaplanowanie badań  
B. Data collection/  
Zebranie danych  
C. Statistical analysis/  
Analiza statystyczna  
D. Data interpretation/  
Interpretacja danych/  
E. Manuscript preparation/  
Przygotowanie tekstu  
F. Literature search/  
Opracowanie  
piśmiennictwa  
G. Funds collection/  
Pozyskanie funduszy

ORIGINAL ARTICLE

JEL code: M50, M54

Submitted:  
September 2022

Accepted:  
October 2022

Tables: 0  
Figures: 0  
References: 27

ORYGINALNY ARTYKUŁ  
NAUKOWY

Klasyfikacja JEL: M50, M54

Zgłoszony:  
wrzesień 2022

Zaakceptowany:  
październik 2022

Tabele: 0  
Rysunki: 0  
Literatura: 27

**TURQUOISE MANAGEMENT MODEL IN KNOWLEDGE-BASED ORGANISATIONS**

**TURKUSOWA FORMA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH OPARTYCH NA WIEDZY**

**Beata Fałda**<sup>(C,D,E,F)1</sup>, **Maria Alicja Małkowska**<sup>(A,B,D,E)2</sup>

<sup>1</sup>Institute of Mathematics and Computer Science, State School of Higher Education in Chełm, Poland

Instytut Matematyki i Informatyki, Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Chełmie, Polska

<sup>2</sup> Faculty of Business and International Relations, Academy of Finance and Business, Warsaw, Poland

Vistula Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Polska

Citation:

Fałda, B., Małkowska, M. A., (2022). Turquoise management model in knowledge-based organisations / Turkusowa forma zarządzania w organizacjach opartych na wiedzy. *Economic and Regional Studies*, 16(1), strony 51-64. <https://doi.org/10.2478/ers-2023-0004>

**Guest Editor** Prof. Karol Kukuła, Ph.D., University of Applied Sciences in Tarnow

**Abstract**

**Subject and purpose of the work:** The commercial success of an organisation is based on its unique characteristics which make it stand out from its competitors. It can be the result of as many factors as there are many types of organisations and the goals they pursue. However, there are some invariants among them, which include leadership and management style associated with it. The purpose of this article is to demonstrate the possible ways of implementing the idea of a turquoise management model in organisations with strong knowledge-based leadership.

**Materials and methods:** The subject of the study were medical entities of the SMEs group. A face-to-face and telephone interview with a person holding a leadership role in the treatment unit was chosen as the research method.

**Results and conclusions:** An attempt was made to verify the thesis of the possible synergies between turquoise ideas and strong leadership. The paper demonstrates a natural evolution of the leadership model which has resulted from the generation Y and Z entering the labor market, which is characterised by features converging with the turquoise idea of management.

**Keywords:** leadership, teal organisation, knowledge-based organisations, healthcare providers

**Streszczenie**

**Przedmiot i cel pracy:** Sukces rynkowy organizacji opiera się na jej unikalnych cechach, które wyróżniają ją spośród konkurentów. Może być on wynikiem tak wielu czynników, jak wiele jest typów organizacji i realizowanych przez nie celów. Są wśród nich jednak pewne niezmienniki, do których należy m.in. przywództwo i związany z nim sposób zarządzania. Celem artykułu jest przedstawienie możliwości zastosowania idei turkusowej formy zarządzania w organizacjach o silnym przywództwie opartych na wiedzy.

**Materiały i metody:** Przedmiotem badań objęte zostały podmioty lecznicze z grupy MSP. Jako technikę badawczą przyjęto wywiad bezpośredni i telefoniczny z osobą pełniącą rolę przywódczą w jednostce leczniczej.

**Address for correspondence/ Adres korespondencyjny:** Beata Fałda, PhD (ORCID: 0000-0003-0338-4735) (beatafalda@gmail.com), Institute of Mathematics and Computer Science, State School of Higher Education in Chełm, Poland; address: Pocztowa 54, 22-100 Chełm; phone: 82 565 88 95. Maria Alicja Małkowska, Warsaw, Poland, PhD (ORCID: 0000-0001-9349-5484) (m.malkowska@aurismed.pl), Faculty of Business and International Relations, Academy of Finance and Business Vistula; address: Stokłosa 3/107 b, 02-787 Warszawa, Polska; phone: 22 457 23 20

**Journal included in:** ERIH PLUS; AgEcon Search; AGRO; Arianta; Baidu Scholar; BazEkon; Cabell's Whitelist; CNKI Scholar; CNPIEC - cnpLINKer; EBSCO Discovery Service; EBSCO-CEEAS; EuroPub; Google Scholar; Index Copernicus ICV 2017-2020: 100,00; J-Gate; KESLI-NDSL; MyScienceWork; Naver Academic; Naviga (Softweco); Polish Ministry of Science and Higher Education 2021: 20 points; Primo Central; QOAM; ReadCube; Semantic Scholar; Summon (ProQuest); TDNet; WanFang Data; WorldCat.

**Copyright:** © The Authors, 2022. **Publisher:** John Paul II University of Applied Sciences in Biała Podlaska, Poland.

**Wyniki i wnioski:** Podjęta została próba weryfikacji tezy o możliwości synergii turkusowych idei i silnego przywództwa. Wykazano naturalną ewolucję modelu przywództwa, wynikającą z wchodzenia na rynek pracy pokolenia Y i Z, charakteryzującego się cechami zbieżnymi z turkusową koncepcją zarządzania.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, turkusowa organizacja, organizacje oparte na wiedzy, podmioty lecznicze

## Introduction

Technological progress, changes in the cultural and social spheres and the accompanying faster pace of life mean that the 21st century is commonly referred to as the age of a new type of economy – the knowledge economy. The classical factors of production – labour, land, capital – have lost their overriding role in it, giving way to knowledge and information (Bolisani, Bratianu, 2018).

The emerging vision of the knowledge-based enterprise points to the need to replace the classical paradigms, focusing on the strong position of the leader and treating the employee in an instrumental-mechanistic way, with an organic leadership paradigm, in which the leader becomes a mentor and power is shared among organisational members focused on achieving to common goals.

The testing of the validity of the hypothesis given above about the evolution of leadership in the smart enterprise towards turquoise management was based on the conclusions drawn from the answers to the following research questions, addressed to the leaders of healthcare entities: (a) Can healthcare entities be categorised as knowledge-based organisations? (b) Are healthcare entities the organisations with strong leadership? (c) What factors determine the leadership model in healthcare entities as knowledge-based organisations? (d) What leadership competencies are expected of a leader in a knowledge-based organisation? (e) What should the potential structure of a knowledge-based organisation be in order to provide the leadership with the room to achieve its objectives?

## The role of leadership in the modern organisation

Many authors point out that the source of the development of a modern company and its sustainable competitive advantage in the new conditions of the knowledge-based economy are effective leadership behaviours (Rowe et al., 2005; Kopertyńska, 2015; Feng Jing, Avery, 2008), which are a determinant of the effective coordination of people's activities and the orientation of their efforts towards the goals and objectives of the organisation.

According to M. Armstrong, leadership focuses on the most important resource in a company, which is people. It is the process of inspiring individuals to act in order to achieve the desired results. The role

## Wstęp

Postęp techniczny, zmiany w sferze kulturowej i społecznej oraz towarzyszący im wzrost tempa życia sprawiają, że XXI wiek jest powszechnie nazywany czasem nowego typu gospodarki – gospodarki opartej na wiedzy. Nadrzędną rolę utraciły w niej klasyczne czynniki wytwórcze – praca, ziemia, kapitał – ustępując miejsca wiedzy i informacji (Bolisani, Bratianu, 2018).

Formułująca się wizja przedsiębiorstwa opartej na wiedzy wskazuje na potrzebę zastąpienia klasycznych paradygmatów, koncentrujących się na silnej pozycji przywódcy i traktujących pracownika w sposób instrumentalnomechanistyczny, paradygmatem przywództwa organicznego, w którym przywódca staje się mentorem, a władza jest dzielona pomiędzy członków organizacji zaangażowanych w realizację wspólnych celów.

Badanie prawdziwości podanej powyżej hipotezy o ewolucji przywództwa w inteligentnym przedsiębiorstwie w kierunku turkusowego zarządzania zostało oparte na wnioskach płynących z odpowiedzi na następujące pytania badawcze, skierowane do przywódców-liderów podmiotów leczniczych: (a) Czy podmioty lecznicze można zaliczyć do organizacji opartych na wiedzy? (b) Czy podmioty lecznicze są organizacjami o silnym przywództwie? (c) Jakie czynniki kształtują model przywódczy w podmiotach leczniczych jako organizacjach opartych na wiedzy? (d) Jakie kompetencje przywódcze są wymagane od lidera organizacji opartej na wiedzy? (e) Jaka powinna być potencjalna struktura organizacji opartej na wiedzy, by zapewnić przywódcom przestrzeń do realizacji przyjętych celów?

## Rola przywództwa we współczesnej organizacji

Wielu autorów wskazuje, iż źródłem rozwoju nowoczesnej firmy i jej trwałej przewagi konkurencyjnej w nowych warunkach gospodarki opartej na wiedzy są skuteczne zachowania przywódcze (Rowe i in., 2005; Kopertyńska, 2015; Feng Jing, Avery, 2008), stanowiące wyznacznik efektywnej koordynacji działań ludzi i ukierunkowania ich wysiłków na cele i zadania organizacji.

Według M. Armstronga przywództwo koncentruje się na najważniejszym zasobie w przedsiębiorstwie, jakim są ludzie. Jest procesem inspirowania jednostek do działania w celu osiągnięcia pożądanych rezultatów. Rolą przywódcy jest więc przygotowanie i inspirowanie grupy do wykonania podjętego

of the leader is therefore to prepare and inspire the group to perform the undertaken task. When the desired results are not achieved, the outcome may be frustration among group members, disharmony, criticism and, ultimately, the breakdown of the team. It is also the leader's aim to foster the right relationship between individual group members and to meet their needs. This is an important factor in the effective implementation of the undertaken tasks (Armstrong, 2008). According to the theory presented by J. Adair in his work *Action Centred Leadership* (Adair, 1984; Ackah, 2019), the needs that a good leader should meet include task-related needs, group needs – building team cohesion, and individual needs – harmonising the needs of the individual with the needs of the task and the group.

In order to meet these needs, leaders can adopt different modes of action, which depend on the socio-economic and cultural environment in which the organisation operates, the type of organisation, the nature of the task being carried out, the characteristics of the group and, what is important, the personality of the leader<sup>1</sup>. It is the leader who acts as the inspirer and motivator of the group members. He or she must therefore possess certain character traits that distinguish him or her in the group and place him or her in a dominant position. According to Stogdill, these are intelligence, alertness, insight, responsibility, initiative, perseverance, self-confidence and sociability (Nikezic, Nikezic, 2021). In contrast, Zaccaro, Kemp and Bader mention: cognitive ability, extroversion, conscientiousness, emotional stability, openness, agreeableness, motivation, social intelligence, self-control, emotional intelligence and problem-solving skills (Northouse, 2010). Meanwhile, J. Adair distinguishes: integrity, toughness, honesty, warmth, humility and self-confidence (Adair, 1999). The literature review indicates that the very long and varied list of qualities that characterise a good leader, but this does not change the fact that some of them, i.e. intelligence, self-confidence, determination, integrity and prosociality are the most frequently mentioned ones in the discussions published over the years.

G. C. Avery proposed to organise the existing concepts of leader and leadership by introducing the following paradigms: classical, transactional, visionary and organic. In the classical approach, the leader is identified with an autocratic management style in which the will of the leader is imposed on the team members. The organisation is tightly controlled by the leader and activities within it become routine

zadania. W przypadku nieosiągnięcia zamierzonych rezultatów efektem może być frustracja członków grupy, dysharmonia, krytyka i ostatecznie rozpad zespołu. Celem przywódcy jest również kształtowanie właściwych relacji pomiędzy poszczególnymi członkami grupy oraz zaspokajanie ich potrzeb. Stanowi to bowiem istotny czynnik efektywnej realizacji podjętych zadań (Armstrong, 2008). Według teorii przedstawionej przez J. Adaira w pracy *Action Centred Leadership* (Adair, 1984; Ackah, 2019) potrzeby, które powinien zaspokoić dobry przywódca obejmują potrzeby związane z realizacją zadania, potrzeby grupowe – budowanie spójności zespołu oraz potrzeby indywidualne – zharmonizowanie potrzeb jednostki z potrzebami zadania i grupy.

W celu realizacji tych potrzeb przywódcy mogą przyjąć różne style działania, które zależą od otoczenia społeczno-gospodarczo-kulturowego, w którym działa organizacja, jej typu, charakteru realizowanego zadania, charakterystyki grupy i, co ważne, osobowości lidera<sup>1</sup>. To przywódca pełni rolę inspiratora i motywatora członków grupy. Musi więc posiadać pewne cechy charakteru wyróżniające go w grupie i stawiające w pozycji dominującej. Według Stogdilla są to: inteligencja, czujność, wnikliwość, odpowiedzialność, inicjatywa, wytrwałość, pewność siebie i towarzyskość (Nikezic, Nikezic, 2021). Z kolei Zaccaro, Kemp i Bader wskazują na: zdolności poznawcze, ekstrawersję, sumienność, stabilność emocjonalną, otwartość, ugodowość, motywację, inteligencję społeczną, samokontrolę, inteligencję emocjonalną i zdolność rozwiązywania problemów (Northouse, 2010). J. Adair wyróżnia zaś: integralność, twardość, uczciwość, ciepło, pokorę i wiarę w siebie (Adair, 1999). Studia literatury wskazują, że lista cech charakteryzujących dobrego przywódcę jest bardzo długa i zróżnicowana, co nie zmienia jednak faktu, że niektóre z nich, tj. inteligencja, pewność siebie, determinacja, uczciwość i prospołeczność są najczęściej powtarzającymi się w prowadzonych na przestrzeni lat rozważaniach.

G. C. Avery zaproponował uporządkowanie istniejących koncepcji przywódcy i przywództwa wprowadzając następujące paradygmaty: klasyczny, transakcyjny, wizjonerski oraz organiczny. W podejściu klasycznym przywódca jest utożsamiany z autokratycznym stylem zarządzania, w którym członkom zespołu narzucana jest wola lidera. Organizacja jest ściśle kontrolowana przez przywódcę, a działania w niej zachodzące stają się rutynowe i przewidywalne. Rola przywódcy jest nakierowana na realizację

<sup>1</sup> According to some authors, leadership skills can be learned, honed and developed. A different stance can be found, among others, in the work of L. Mullins and P.G. Northouse, who suggest that leadership can be identified with the innate abilities of leaders (Mullins, 2010; Northouse, 2010).

<sup>1</sup> Według niektórych autorów umiejętności przywódczych można się nauczyć, doskonalić je i rozwijać. Inne stanowisko znajdujemy m.in. w pracach L. Mullinsa i P.G. Northouse, którzy wskazują, iż przywództwo można utożsamiać z wrodzonymi zdolnościami liderów (Mullins, 2010; Northouse, 2010).

and predictable. The role of the leader is directed towards the accomplishment of the assumed task, while the employees are merely a means to that end (Feng Jing, Avery, 2008). However, this approach has some drawbacks, including declining task performance, especially when activities become more complex and exceed the supervisory capacity of a single person or when the authority of the leader is eroded.

A different view of leadership is presented by the transactional paradigm, in which the leader identifies the needs and desires of subordinates and then explains how these can be satisfied in return for the work done by group members. Through work motivation, transactional leaders are able to build trust in subordinates to make the necessary effort in order to achieve the expected level of performance (Yukl, 2013). In contrast to the classical approach, in transactional leadership the source of employee engagement lies in rewards, agreements and negotiations with the leader, rather than in fear or respect for the leader. However, over time, routine and predictability can set in in this approach, and the organisation will begin to be strongly controlled by leaders.

Visionary leadership became a subject of particular interest in the 1980s. The visionary leader expects team members to be enthusiastic and committed to the vision created by them. When making decisions, the leader uses a collaborative model. He shares problems with his subordinates and seeks consensus before making a final decision. The visionary leader grants group members a much higher level of authority in the organisation than in the classical and transactional leadership models. This is necessary because the leader needs the input and commitment of subordinates in order to achieve his goals. The source of employee commitment is the charisma of the leader and/or the shared vision of the goal. The attempt to co-manage the organisation that emerges here makes the actions taken within the organisation more unpredictable and uncertain, which therefore require skilled and competent employees who share the leader's vision and can contribute to its realisation (Feng Jing, Avery, 2008).

Organic leadership is a relatively new concept. It allows a group of people with varying levels of knowledge of current issues to emerge and be accepted by the group. Here there is no need for formal leaders and the interaction of all members of the organisation can constitute a form of leadership, united by a common vision and values. According to this paradigm, where the organisation has no formal leadership structure, there may be an integrator-mentor role that actively connects the many parts of the organisation together. The emphasis is on emerging leadership rather than appointing people

przyjętego zadania, zaś pracownicy są jedynie środkiem do osiągnięcia tego celu (Feng Jing, Avery, 2008). Takie podejście wykazuje jednak pewne wady, związane m.in. z malejącą efektywnością wykonania zadania, zwłaszcza gdy działania stają się bardziej złożone i przekraczają możliwości nadzorcze jednej osoby lub gdy autorytet przywódcy ulega osłabieniu.

Odmienne spojrzenie na przywództwo prezentuje paradygmat transakcyjny, w którym lider rozpoznaje potrzeby i pragnienia podwładnych, a następnie wyjaśnia, w jaki sposób mogą być one zaspokojone w zamian za wykonaną przez członków grupy pracę. Dzięki motywacji do pracy przywódcy transakcyjni są w stanie zbudować zaufanie u podwładnych do podjęcia niezbędnego wysiłku, aby osiągnąć oczekiwany poziom wydajności (Yukl, 2013). W przeciwieństwie do podejścia klasycznego, w przywództwie transakcyjnym źródło zaangażowania pracowników tkwi w nagrodach, umowach i negocjacjach z przywódcą, a nie w strachu lub szacunku dla niego. Z czasem w podejściu tym może pojawić się jednak rutyna i przewidywalność, a organizacja zaczyna być silnie kontrolowana przez liderów.

Przywództwo wizjonerskie stało się przedmiotem szczególnego zainteresowania w latach osiemdziesiątych XX wieku. Lider-wizjoner oczekuje od członków zespołu entuzjazmu i zaangażowania w realizację kreowanej przez siebie wizji. Przy podejmowaniu decyzji przywódca stosuje styl współpracy. Dzieli się problemami ze swoimi podwładnymi i szuka konsensusu, zanim podejmie ostateczną decyzję. Lider-wizjoner daje członkom grupy znacznie wyższy poziom władzy w organizacji niż w modelu klasycznego i transakcyjnego przywództwa. Jest to niezbędne, ponieważ lider potrzebuje wkładu i zaangażowania podwładnych, aby zrealizować swoje cele. Źródłem zaangażowania pracowników jest charyzma lidera i/lub wspólna wizja celu. Pojawiająca się tu próba współzarządzania organizacją powoduje, że podejmowane w jej ramach działania są bardziej nieprzewidywalne i niepewne oraz wymagają wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, którzy dzielają wizję lidera, a także mogą przyczynić się do jej realizacji (Feng Jing, Avery, 2008).

Stosunkowo nową koncepcją jest przywództwo organiczne. Pozwala ono na pojawienie się i zaakceptowanie przez grupę osób o różnym stopniu wiedzy na temat bieżących problemów. Nie istnieje tu konieczność funkcjonowania formalnych liderów, a interakcja wszystkich członków organizacji może stanowić formę przywództwa, połączonego wspólną wizją i wartościami. Zgodnie z tym paradygmatem, w którym organizacja nie ma formalnej struktury przywództwa, może pojawić się rola integratora-mentora, który aktywnie łączy ze sobą wiele części organizacji. Nacisk kładzie się na wyłaniające się przywództwo, a nie na mianowanie ludzi na stanowiska kierownicze.

to leadership positions. A leader will be recognised as a leader as long as he or she is meeting the needs that are important to employees. It is important to realise that such organic leadership demands the establishment of a form of self-control and self-organisation in which people have a clear sense of purpose and autonomy in a particular activity. The organisation adopts a style of mutual agreement in decision-making. Decisions do not have to be unanimous, but they should be based on consensus (Avery, 2011).

The various approaches to leadership style presented above do not constitute a hermetic, fixed form, but they intermingle and complement each other. It is also worth noting that the emergence of a new leadership paradigm does not mean the automatic elimination of already existing leadership concepts. For example, a task-oriented approach – the classic, transactional approach – may work best in emergency situations. In less structured or ambiguous situations, where outcomes depend on good group cooperation and a sense of purpose, leaders who care more about maintaining good relationships with their team are more likely to achieve their goals (Armstrong, 2008).

### **The turquoise management concept and knowledge-based organisations**

The evolution of modern society is constantly changing the rationale of how an organisation should operate to achieve maximum efficiency. Many of today's companies are still managed based on models developed for the industrial age, while the world has moved into the digital age, in which the business environment has become more volatile, uncertain, complex and ambiguous (Steiber, Alänge, 2016).

A key barrier to the development of classically organised companies is believed to be difficult to reconfigure, formal hierarchies based on centralised management and control systems. They are characterised by strictly defined professional roles, rules and procedures. Strategic decisions are made by small decision-making groups, standing at the top of a hierarchy in which a strong leader plays the most important role.

However, the transition from an industrial to a digital economy means that an increasingly emerging trend and organisational response to the new reality is the phenomenon of decentralisation. Decentralisation has even been recognised as one of the structural parameters that predefine organisational performance (Boissier et al., 2016). An organisation can focus its decentralisation efforts on different areas of activity. However, it is mainly in the decentralisation of power, meaning the empowerment of all team members, that the increased flexibility, responsiveness and innovativeness of the organisation is seen.

Przywódca będzie uznawany tak długo za lidera, jak długo będzie zaspokajał ważne dla pracowników potrzeby. Ważne jest, aby zdać sobie sprawę, że takie organiczne przywództwo wymaga wytworzenia formy samokontroli i samoorganizacji, w której ludzie mają wyraźne poczucie celu i autonomii w określonym działaniu. Organizacja przyjmuje styl wzajemnego porozumienia przy podejmowaniu decyzji. Decyzje nie muszą być jednomyślne, ale powinny opierać się na konsensusie (Avery, 2011).

Przedstawione powyżej różne podejścia do stylu przywództwa nie stanowią hermetycznej, stałej formy, lecz wzajemnie przenikają się i uzupełniają. Warto również zauważyć, że pojawienie się nowego paradygmatu przywódcy nie oznacza automatycznej eliminacji dotychczasowych koncepcji lidera. Przykładowo, podejście zorientowane na zadanie – klasyczne, transakcyjne – może się okazać najlepsze w sytuacjach kryzysowych. W mniej uporządkowanych lub niejednoznacznych sytuacjach, w których wyniki zależą od dobrej współpracy grupy i poczucia celu, przywódcy, którym bardziej zależy na utrzymaniu dobrych relacji z zespołem mają większe szanse na osiągnięcie wyznaczonych celów (Armstrong, 2008).

### **Turkusowa koncepcja zarządzania a organizacje oparte na wiedzy**

Rozwój współczesnego społeczeństwa nieustannie zmienia przesłanki tego jak powinna funkcjonować organizacja, by osiągać najwyższą efektywność. Wiele dzisiejszych firm nadal jest zarządzana w oparciu o modele opracowane dla epoki industrialnej, podczas gdy świat przeszedł do ery cyfrowej, w której środowisko biznesowe stało się bardziej zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne (Steiber, Alänge, 2016).

Kluczową barierę rozwoju klasycznie zorganizowanych firm upatruje się w trudnych do rekonfiguracji, formalnych hierarchiach, bazujących na systemach scentralizowanego zarządzania i kontroli. Występują w nich ściśle określone role zawodowe, zasady i procedury. Strategiczne decyzje podejmowane są przez małe grupy decyzyjne, stojące na szczycie hierarchii, w której najważniejszą rolę odgrywa silny przywódca.

Przechodzenie od gospodarki industrialnej do gospodarki cyfrowej powoduje jednak, że coraz częściej pojawiającym się trendem i organizacyjną odpowiedzią na nową rzeczywistość jest zjawisko decentralizacji. Decentralizacja została nawet uznana za jeden z parametrów strukturalnych, które predefiniują wydajność organizacji (Boissier i in., 2016). Organizacja może skoncentrować swoje wysiłki decentralizacyjne na różnych obszarach działalności. Jednak to głównie w decentralizacji władzy, oznaczającej upodmiotowienie wszystkich członków zespołu upatruje się zwiększenie elastyczności, zdolności reagowania i innowacyjności organizacji.

The decentralised approach is represented, among others, by F. Laloux's concept of the teal (turquoise) organisation (Laloux, 2014). It assumes that operational efficiency is possible without a formal hierarchy and a formal incentive system. The key element is self-regulation and self-organisation. The basis for success is mutual trust, which unleashes creativity, strengthens motivation, a sense of responsibility and the need for self-development (Sulich, Rutkowska, 2019). Employees in the organisation do not work within the framework of imposed responsibilities, but shape their place in the organisation themselves, taking on different roles, depending on their competences and capabilities, thus eliminating the problem of 'occupational burnout'. The organisation of work is based on, spontaneously created, task forces, which independently formulate goals and ways of achieving them. Depending on the current needs, there can be many task forces, allowing the organisation to carry out many projects simultaneously.

Due to the shift away from a hierarchical structure in teal organisations, there is no talk of leadership as such, but of self-organisation. The leader is the first among equals, whereby the position of the leader may change depending on the task at hand (Laloux, 2014). Thus, the conclusion is that in order to transform an organisation into a teal (turquoise) one, a shift in the consciousness of management and employees is necessary. Management should relinquish control of employees, relying instead on trusting them, giving them freedom to make decisions and involving them in the management process.

However, the concept of self-organisation and the inclusion of all employees in the decision-making process may provoke resistance from management due to the loss of the hierarchical authority that is normally associated with it. In the traditional organisational model, the possession of authoritative power often stems from access to information, which in the case of the turquoise model is universally available. On the other hand, many organisations still adopt the assumptions of Theory X by D. McGregor in their management model. According to it, the average person shirks responsibility and has an innate aversion to work and, if possible, he or she will avoid it. For this reason, most employees need to be controlled and guided in order to get them to make the necessary effort to achieve organisational goals (Griffin, 2008).

Being a leader in a teal organisation does not mean taking a supervisory role towards employees, but giving them freedom to set goals, make decisions and perform tasks. There should be a partnership between employees, rather than a paternalistic relationship (Jack, 2018). This means that we can define a 'turquoise leader', depending on the goal pursued by the team, as a coach or mentor, for instance.

Podejście decentralizacyjne reprezentuje m.in. koncepcja organizacji turkusowej F. Laloux'a (Laloux, 2014). Zakłada ona, że efektywność działań jest możliwa bez formalnej hierarchii i formalnego systemu motywacyjnego. Kluczowym elementem jest samo-regulacja i samoorganizowanie. Podstawą sukcesu jest wzajemne zaufanie, które uwalnia kreatywność, wzmacnia motywację, poczucie odpowiedzialności oraz potrzebę samorozwoju (Sulich, Rutkowska, 2019). Zatrudnieni w organizacji pracownicy nie działają w ramach narzuconego zakresów obowiązków, ale sami kształtują swoje miejsce w organizacji, przyjmując różne role, w zależności od swoich kompetencji i możliwości, eliminując tym samym problem „wypalenia zawodowego”. Organizacja pracy opiera się na, tworzonych spontanicznie, zespołach zadaniowych, które samodzielnie formułują cele i sposoby ich osiągnięcia. W zależności od zaistniałych potrzeb zespołów zadaniowych może być wiele, dzięki czemu organizacja może realizować wiele projektów równocześnie.

Ze względu na odejście od struktury hierarchicznej w turkusowych organizacjach nie mówi się o przywództwie jako takim, ale o samoorganizowaniu. Lider jest pierwszym wśród równych sobie, przy czym pozycja lidera może się zmieniać w zależności od zadania, które jest realizowane (Laloux, 2014). Wynika stąd, że w celu transformacji organizacji na turkusową niezbędna jest zmiana świadomości kierownictwa i pracowników. Kierownictwo powinno zrezygnować z kontroli pracowników, opierając się na zaufaniu do nich, udzieleniu swobody w podejmowaniu decyzji i włączanie ich w proces zarządzania.

Koncepcja samoorganizowania i włączenie wszystkich pracowników w proces decyzyjny może wzbudzać jednak opór kierownictwa z powodu utraty przynależnej jej hierarchicznej władzy. W tradycyjnym modelu organizacji posiadanie władzy wynika często z dostępu do informacji, która w przypadku modelu turkusowego jest powszechnie dostępna. Z drugiej strony, nadal w wielu organizacjach, wdrażając model zarządzania, przyjmuje się założenia teorii X autorstwa D. McGregora. Według niej przeciętny człowiek uchyla się od odpowiedzialności oraz ma wrodzoną niechęć do pracy i, jeśli to możliwe, będzie jej unikał. Z tego powodu większość pracowników musi być kontrolowana i kierowana, aby skłonić ich do podjęcia odpowiedniego wysiłku w celu osiągnięcia celów organizacyjnych (Griffin, 2008).

Bycie przywódcą w turkusowej organizacji nie oznacza przyjęcia roli nadzorczą wobec pracowników, ale na dawaniu im swobody w wyznaczaniu celów, podejmowaniu decyzji i wykonywaniu zadań. Pomiędzy pracownikami powinna zachodzić relacja partnerska, a nie paternalistyczna (Jack, 2018). Oznacza to, że „turkusowego przywódcę” możemy zdefiniować, w zależności od realizowanego przez zespół celu, np. jako coacha lub mentora.

The role of the coach is to analyse the potential of the employees and skilfully ask questions, directing them towards a solution to the given problem. By doing so, employees themselves learn how to creatively approach a new situation. The work is focused on efficiency and task completion. It is important to note that a coach is not usually an expert in the area that presents difficulties for the employee; he or she does not teach, advise or indicate solutions, but supports the employee in finding solutions and motivates him or her to achieve the goals he or she has set. A mentor, on the other hand, is an expert in a particular field. His or her task is to pass on his or her experience, knowledge and skills to the employee. However, he or she does not give them ready-made solutions, but shows them how to achieve their goals. The master-apprentice relationship that develops is based on partnership; the mentor has a direct and personal interest in the development of the employees (Gallacher, 1997).

In the literature on the subject, we find ideas considered by some to be related to turquoise thinking, which combine the 'turquoise leader' with servant leadership, levelling the hierarchical structure of the organisation (Jack, 2018). Similar to the turquoise concept, this departs from traditional thinking in which leaders take full responsibility for the implementation of the vision and employees are only expected to follow orders. In servant leadership, the leader is expected to help realise the vision, inspire change and the team member is passionate about the task at hand.

The presence of a 'turquoise leader' in an organisation does not mean the elimination of 'self-management'<sup>2</sup> for yet another reason. Employees take joint responsibility for work outcomes, monitor them and make the required changes in response to recognised needs. However, such an approach requires the pursuit of continuous personal development of each team member, which leads to both an increase in the efficiency of the organisation's functioning and an increase in the employee's individual awareness as a person and member of the community for which he or she is responsible (Tabaszewska-Zajbert, Sokołowska-Durkalec, 2019).

Therefore, the basic resource of a teal organisation is knowledge. Solving every problem is an opportunity to learn and to move to a higher level of development. This approach to organisational functioning intuitively highlights the importance of individual and group knowledge of employees and

Rolą coacha jest analiza potencjału pracowników i umiejętne zadawanie pytań, nakierowujących ich na rozwiązanie badanego problemu. Dzięki temu pracownicy sami uczą się jak kreatywnie podejść do nowej sytuacji. Praca jest skoncentrowana na efektywności i wykonaniu zadania. Należy zaznaczyć, że coach nie jest zwykle specjalistą w dziedzinie, która stanowi trudności pracownikowi; nie uczy, nie doradza i nie wskazuje rozwiązań, a wspiera pracownika w poszukiwaniu rozwiązań i motywuje go do realizacji postawionych przez niego celów. Mentor zaś jest ekspertem w danej dziedzinie. Jego zadaniem jest przekazanie pracownikom swojego doświadczenia, wiedzy i umiejętności. W toku realizacji zadania nie podaje im jednak gotowych rozwiązań, lecz wskazuje w jaki sposób osiągnąć wyznaczony cel. Kształująca się relacja mistrz-uczeń ma charakter partnerski; mentor jest bezpośrednio i osobiście zainteresowany rozwojem pracowników (Gallacher, 1997).

W literaturze znajdujemy idee uważane przez niektórych za pokrewne myśleniu turkusowemu, które łączą „turkusowego przywódcę” z przywództwem służebnym, niwelującym hierarchiczną strukturę organizacji (Jack, 2018). Podobnie jak w koncepcji turkusowej odchodzi się tu od tradycyjnego myślenia, w którym przywódcy ponoszą pełną odpowiedzialność za realizację wizji, a pracownicy mają tylko wykonywać polecenia. W przywództwie służebnym lider ma pomagać w realizacji wizji, inspirować do zmiany, a członek zespołu z pasją wykonuje powierzone mu zadanie.

Występowanie w organizacji „turkusowego przywódcy” nie oznacza eliminacji „samozarządzania”<sup>2</sup> z jeszcze jednego powodu. Pracownicy biorą solidarnie odpowiedzialność za efekty pracy, monitorują je oraz dokonują wymaganych zmian w odpowiedzi na zidentyfikowane potrzeby. Takie podejście wymaga jednak dążenia do stałego osobistego rozwoju każdego z członków zespołu, co prowadzi zarówno do wzrostu efektywności funkcjonowania organizacji, jak i zwiększenia indywidualnej świadomości pracownika jako osoby i członka społeczności, za którą jest odpowiedzialny (Tabaszewska-Zajbert, Sokołowska-Durkalec, 2019).

Podstawowym zasobem turkusowej organizacji jest więc wiedza. Rozwiązywanie każdego problemu to okazja do nauki i wejścia na wyższy poziom rozwoju. Takie podejście do funkcjonowania organizacji intuicyjnie wskazuje na znaczenie wiedzy indywidualnej i grupowej pracowników oraz całej organizacji

2 A. J. Blikle points out that in the case of teal organisations, we are dealing with collective decision-making regarding the division of tasks, rather than team-based issuing of orders. For this reason, he suggests that in this Type of organisation it is more appropriate to use the term 'self-organisation' rather than 'self-management'. (Blikle, 2017).

2 A. J. Blikle zwraca uwagę, iż w przypadku organizacji turkusowych mamy do czynienia z kolektywnym podejmowaniem decyzji odnośnie podziału zadań, nie zaś z zespołowym wydawaniem poleceń. Z tego powodu wskazuje, że w tego typu organizacjach właściwsze jest stosowanie pojęcia „samorganizacja” niż „samozarządzanie”. (Blikle, 2017).

the organisation as a whole in creating a competitive advantage for the company. For efficient decision-making, it is assumed that everyone has full access to information, otherwise – the occurrence of information asymmetry – informal hierarchies could emerge. It is also assumed that the collective intelligence of ‘self-managing’ employees allows the evolving goals of the organisation to be detected and realised as efficiently as possible.

The given features of the turquoise approach to organisational management fit in many aspects with the concept of the knowledge-based organisation, whose functioning is focused on creating added value through the use of knowledge. In both cases, a key role is played by the appropriate selection of employees with specific characteristics and competences, modern communication technologies and a continuous process of systematic learning, which leads to the transformation of individual knowledge into organisational knowledge. Intangible resources constitute the greatest potential in knowledge-based companies, and knowledge is inherent to people employed by the company. This indicates that there is a need to humanise management in the direction of *People management* – by employing a person rather than an employee (Powichrowska, 2018).

In a knowledge-management-oriented, learning and entrepreneurial organisation in terms of seeking, taking and exploiting opportunities, adaptation to new forms of organisation, driven by internal and external needs, occurs dynamically. Therefore, organisations of this type can become a testing ground for implementing the concept of turquoise management.

### **Philosophy of turquoise management philosophy in healthcare entities**

In the 21st century, healthcare organisations face a number of challenges, the most significant of which are related to the change in awareness of patients and employees, the treatment of patients through the use of the latest techniques, preventive measures and the need for medical staff to constantly supplement and expand their knowledge. Operating in the new evolving reality generated by the knowledge economy therefore creates pressure to change the classic organisational structure of the healthcare entity, where decision-making is usually based on a strong leadership position.

Since healthcare entities base their activities on the qualifications of their employees and the need to continuously develop and improve them, they can be categorised as knowledge-based organisations.

w stworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy. W celu sprawnego procesu decyzyjnego zakłada się, że każdy ma pełny dostęp do informacji, w przeciwnym przypadku – wystąpienia asymetrii informacji – mogłoby dojść do stworzenia nieformalnych hierarchii. Przyjmuje się również, że zbiorowa inteligencja „samozarządzających się” pracowników pozwala na wykrycie ewoluujących celów organizacji i ich jak najefektywniejszą realizację.

Podane cechy turkusowego podejścia do zarządzania organizacją wpisują się w wielu punktach w koncepcję organizacji opartej na wiedzy, której funkcjonowanie jest skoncentrowane na kreowaniu wartości dodanej przez wykorzystywanie wiedzy. W obu przypadkach kluczową rolę odgrywa odpowiedni dobór pracowników o określonych cechach i kompetencjach, nowoczesne technologie komunikacyjne oraz ciągły proces systematycznego uczenia się, co doprowadza do przekształcania wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną. W przedsiębiorstwach opartych na wiedzy największym potencjałem są zasoby o charakterze niematerialnym, a wiedza jest integralną częścią zatrudnionych w przedsiębiorstwie ludzi. Wskazuje to na potrzebę humanizacji zarządzania w kierunku *People management* – zatrudnianie człowieka a nie pracownika (Powichrowska, 2018).

W organizacji zorientowanej na zarządzanie wiedzą, uczącej się i przedsiębiorczej w zakresie poszukiwania, podejmowania i wykorzystywania szans, dostosowanie się do nowych form organizacyjnych, wynikających z potrzeb wewnętrznych i zewnętrznych, następuje dynamicznie. Z tego względu organizacje tego typu mogą stać się poligonem badawczym dla wdrażania koncepcji turkusowego zarządzania.

### **Turkusowa filozofia zarządzania w podmiotach leczniczych**

Organizacje z sektora opieki zdrowotnej w XXI wieku stoją w obliczu wielu wyzwań, wśród których najistotniejsze związane są ze zmianą świadomości pacjentów i pracowników, leczeniem chorych, przy wykorzystaniu najnowszych technik, działaniami prewencyjnymi oraz koniecznością stałego uzupełniania i poszerzania wiedzy przez personel medyczny. Funkcjonowanie w nowej, ewoluującej rzeczywistości, wygenerowanej przez gospodarkę opartą na wiedzy, stwarza więc presję na zmianę klasycznej struktury organizacyjnej podmiotu leczniczego, w którym proces decyzyjny oparty jest zazwyczaj na silnej pozycji przywódcy.

Poprzez oparcie działalności podmiotów sektora opieki zdrowotnej na kwalifikacjach pracowników oraz konieczności ich ciągłego rozwijania i doskonalenia można zaliczyć je do grona organizacji opartych na wiedzy.



## Research methods

The research, aimed at analysing the factors shaping the leadership model in a knowledge-based organisation and determining its organisational structure, was conducted by the authors in 2019-2020, on a random sample of healthcare entities from the SMEs group<sup>3</sup>.

A face-to-face and telephone interview with a person holding a leadership role in the treatment unit was chosen as the research method. It was defined as the number of healthcare entities registered in Poland. According to the Register of Entities Performing Medical Activities, at the end of 2018, there were more than 22,100 registered healthcare entities providing health services.

In order to determine the minimum sample size, representative of the statistical population, a 95% confidence level was assumed, the fraction size – 50%, and the margin of error was set at 5%. For the assumptions made in this way, there was determined the necessity of interviewing 378 people in leadership roles in healthcare entities (CEOs – management staff, medical directors). In the end, the results of 147 interviews were used for the analysis, indicating the possibility of a maximum error margin of 8%. 73% of companies belonging to the micro-enterprise group, 21% of small enterprises and 6% of medium-sized enterprises participated in the survey, of which 64% were mono-speciality establishments and 36% were multi-speciality establishments.

Some of the questions posed to respondents were:

- Can healthcare entities be categorised as knowledge-based organisations?
- Are healthcare entities organisations with strong leadership?
- What factors shape the leadership model in a knowledge-based organisation?
- What leadership competencies are expected of the leader of a knowledge-based organisation?
- What should the potential structure of a knowledge-based organisation be in order to provide the leadership with the room to achieve its objectives?

3 Pursuant to Article 4 of the Act of 15 April 2011 on medical activity (Journal of Laws from 2011 No. 112 item 654), medical entities are entrepreneurs within the meaning of the provisions of the Act of 6 March 2018. – Entrepreneurs Act (Journal of Laws from 2021 item 162 and 2105 and of 2022 item 24) in all forms provided for the performance of business activity, unless the Act provides otherwise, i.e. a natural person, a legal person and an organisational unit that is not a legal person, to which a separate act grants legal capacity – performing business activity on its own behalf. Partners in a civil partnership are also considered entrepreneurs within the scope of their business activity.

## Metody badawcze

Badania, ukierunkowane na analizę czynników kształtujących model przywódczy w organizacji opartej na wiedzy oraz determinujących jej strukturę organizacyjną, zostały przeprowadzone przez autorki w latach 2019-2020, na próbie losowej podmiotów leczniczych z grupy MSP<sup>3</sup>.

Jako technikę badawczą przyjęto wywiad bezpośredni i telefoniczny z osobą pełniącą rolę przywódczą w jednostce leczniczej. Na etapie planowania badania dokonano zdefiniowania populacji statystycznej, określonej jako liczba zarejestrowanych w Polsce podmiotów wykonujących działalność leczniczą. Zgodnie z Rejestrem Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą na koniec 2018 roku zarejestrowanych było ponad 22.100 podmiotów leczniczych udzielających świadczeń zdrowotnych.

W celu określenia minimalnej wielkości próby, reprezentatywnej dla populacji statystycznej, przyjęto poziom ufności równy 95%, wielkość frakcji – 50%, zaś maksymalny błąd określono na poziomie 5%. Dla tak przyjętych założeń ustalono konieczność przeprowadzenia wywiadu z 378 osobami pełniącymi funkcje przywódcze w podmiotach leczniczych udzielających świadczeń zdrowotnych (prezisi spółek – kadra zarządzająca, dyrektorzy medyczni). Ostatecznie do analizy wykorzystano wyniki 147 wywiadów, co wskazuje na możliwość wystąpienia maksymalnego błędu na poziomie 8%. W badaniu uczestniczyło 73% firm należących do grupy mikroprzedsiębiorstw, 21% małych przedsiębiorstw i 6% średnich przedsiębiorstw, z czego 64% było placówkami monospecjalistycznymi, zaś 36% – wielospecjalistycznymi.

Wśród pytań zadanych respondentom znalazły się:

- Czy podmioty lecznicze można zaliczyć do organizacji opartych na wiedzy?
- Czy podmioty lecznicze są organizacjami o silnym przywództwie?
- Jakie czynniki kształtują model przywódczy w organizacji opartej na wiedzy?
- Jakie kompetencje przywódcze są wymagane od lidera organizacji opartej na wiedzy?

3 Zgodnie z art. 4 Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (Dz. U. 2011 Nr 112 poz. 654) podmiotami leczniczymi są przedsiębiorcy w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2021 r. poz. 162 i 2105 oraz z 2022 r. poz. 24) we wszelkich formach przewidzianych dla wykonywania działalności gospodarczej, jeżeli ustawa nie stanowi inaczej, tj. osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Za przedsiębiorców uznaje się również wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej.

- (e) Jaka powinna być potencjalna struktura organizacji opartej na wiedzy, by zapewnić przywódcom przestrzeń do realizacji przyjętych celów?

## Results

The analysis of the respondents' statements regarding the question 'Can the healthcare entities they lead be classified as knowledge-based organisations?' confirmed that healthcare entities, through the health and life care tasks they carry out, are 'learning organisations'. More than 83% of the respondents indicated that their competitiveness in the market is ensured by qualified staff, providing high-quality treatment services. Among the respondents, 52% declared that they develop new treatment services on their own, which is possible due to the continuous improvement of their staff, 15% indicated that new services are developed within the framework of scientific and research consortia or are ordered from scientific and research units, 22% – new services are acquired in the form of licences, only 11% – have not introduced new services recently.

Observation of the operating principles of healthcare entities, compared to other market entities, allows us to conclude that they are characterised by a relatively high organic organisational structure with a strong leadership position, where work positions and departments are highly specialised and autonomous. Such a hypothesis is confirmed by the statements of the respondents, who indicate that the right selection of people in leadership positions plays a key role in the organisational management strategy they implement.

The need to create a strong leadership position stems from the fact that in healthcare entities, the implementation of medical tasks depends on the competence of employees, and the primary goal with which all team members identify is the life and health of the patient. The position of a leader in a healthcare entity is therefore sanctioned primarily by a title or degree and specialist knowledge and experience (62%), followed by social competence (20%) and organisational skills (18%). Such an order of qualities gives the leader the characteristics of an autocratic leader managing an organisation, imposing his or her plans and guidelines for their implementation. The study confirms this view, as the majority of respondents, pointed to the traditional hierarchical model (71%) as the model for managing specialised teams used in the treatment unit. In contrast, more than 25% pointed to the matrix structure of the organisation; however, this position was presented mainly by medium-sized companies.

However, among the respondents' answers concerning the organisational structure of the unit

## Wyniki

Analiza wypowiedzi respondentów, dotyczących pytania „Czy kierowane przez nich podmioty lecznicze można zaliczyć do organizacji opartych na wiedzy?” potwierdziła, iż podmioty lecznicze, poprzez realizowane zadania ochrony zdrowia i życia są „organizacjami uczącymi się”. Ponad 83% respondentów wskazała, iż konkurencyjność na rynku zapewnia im wykwalifikowana kadra, realizująca usługi lecznicze wysokiej jakości. Wśród badanych 52% zadeklarowało samodzielne opracowywanie nowych usług leczniczych, które jest możliwe dzięki stałemu doskonaleniu się kadry, 15% wskazało, iż nowe usługi są opracowywane w ramach konsorcjów naukowo-badawczych lub są zamawiane w jednostkach naukowo-badawczych, 22% – nowe usługi są nabywane w formie licencji, zaledwie 11% – nie wprowadzało nowych usług w ostatnim czasie.

Obserwacja zasad funkcjonowania podmiotów leczniczych, w porównaniu z innymi podmiotami rynkowymi, pozwala wnioskować, iż charakteryzują się one relatywnie wysoką organiczną strukturą organizacji z silną pozycją przywódcy, gdzie stanowiska pracy i działy są wysoce wyspecjalizowane i autonomiczne. Hipotezę taką potwierdzają wypowiedzi respondentów, którzy wskazują, iż w realizowanej przez nich strategii zarządzania organizacją kluczową rolę odgrywa właściwy dobór osób pełniących funkcje kierownicze.

Potrzeba stworzenia pozycji silnego przywódcy wynika stąd, iż w podmiotach leczniczych realizacja zadań medycznych zależy od kompetencji pracowników, a podstawowym celem, z którym utożsamiają się wszyscy członkowie zespołu jest życie i zdrowie pacjenta. Pozycję osoby pełniącej rolę przywódcy-lidera w podmiocie leczniczym sankcjonuje więc przede wszystkim tytuł lub stopień naukowy oraz specjalistyczna wiedza i doświadczenie (62%); w dalszej kolejności zaś kompetencje społeczne (20%) i zdolności organizacyjne (18%). Tak określony porządek cech, nadaje liderowi znamiona przywódcy autokratycznie zarządzającego organizacją, narzucającego jej swoje plany i wytyczne ich realizacji. Przeprowadzone badania potwierdzają ten pogląd, bowiem większość respondentów, wskazało na tradycyjny model hierarchiczny (71%) jako model zarządzania zespołami specjalistycznymi, wykorzystywany w jednostce leczniczej. Ponad 25% wskazało natomiast na macierzową strukturę organizacji; taki stanowisko prezentowały jednak głównie przedsiębiorstwa średnie.

they are in charge of, there is a growing awareness that the centralisation of authority and decisions may become a cause of stagnation in the team (35%), resulting from a lack of motivation to take on new challenges, as well as a lowering of the standard of work performed (25%) and the emergence of the phenomenon of diffusion of responsibility' (22%). Therefore, among the key qualities of a leader-leader in a healthcare entity, in addition to substantive knowledge and experience, respondents included the team building skills (72%). Justifications cited included the efficiency of the treatment unit (45%), the introduction of new treatment services (55%) and R&D development (32%).

One of the interesting arguments cited by the president of a medium-sized treatment company, emphasising the need to emphasise team building and integration, was the reconciliation of different generations of employees coexisting side by side in treatment units, in particular the three generations: the so-called baby boomers (50+) and X and Y, which are characterised by a fundamentally different approach both to life and to their own careers. For example, the baby boomer generation values stability and rarely changes jobs; it respects authority figures and prefers a traditional career path. In contrast to the representatives of this generation, generation X is result-oriented rather than process-oriented, is characterised by loyalty to the employer and a strong orientation towards self-development, and manifests a tendency towards workaholism. Generation Y is committed to the tasks that interest them, and values a work-life balance. The challenge facing the labour market is Generation Z, who, like the representatives of the Generation Y cohort, prefer a flat organisational structure. They are expected to be characterised by a low degree of loyalty to the employer and the entitlement.

In response to the question 'What should the potential structure of a knowledge-based organisation be in order to provide leaders with the room to achieve their stated goals?' The majority leaned towards a matrix structure (39%) and a network structure (32%). A hierarchical structure was indicated by 29% of respondents. At the same time, it should be noted that a change to another organisational structure was declared by only 5% of respondents.

When choosing a potential organisational structure, leaders pointed out that in the current times, the continuous development of knowledge and technology and the change of consciousness of the new generation, the strong position of the leader should also undergo an evolution. The proposal to combine strong leadership with elements of an organic management style was supported by as many as 56% of respondents.

Wśród odpowiedzi respondentów, dotyczących struktury organizacyjnej, kierowanej przez nich jednostki, widoczna jest jednak coraz częściej świadomość tego, iż centralizacja władzy i decyzji może stać się przyczyną stagnacji w zespole (35%), wynikającej z braku motywacji do podejmowania nowych wyzwań, oraz obniżeniem standardu wykonywanej pracy (25%) i pojawieniem się zjawiska „rozmycia odpowiedzialności” (22%). Dlatego do kluczowych cech przywódcy-lidera w podmiocie leczniczym, obok wiedzy merytorycznej i doświadczenia, respondenci zaliczyli umiejętność budowania zespołu (72%). Wśród uzasadnień wskazywano m.in. efektywność pracy jednostki leczniczej (45%), wprowadzanie nowych usług leczniczych (55%) i rozwój B+R (32%).

Jednym z ciekawych, przytoczonych przez preza średniego przedsiębiorstwa leczniczego argumentów, akcentującym potrzebę położenia nacisku na tworzenie i scalanie zespołu, było pogodzenie w podmiotach leczniczych, współistniejących obok siebie, różnych generacji pracowników, a w szczególności trzech pokoleń: tzw. baby boomers (50+) oraz X i Y, które charakteryzuje zasadniczo inne podejście zarówno do życia, jak i do własnej kariery zawodowej. Na przykład pokolenie wyżu demograficznego ceni stabilność i rzadko zmienia miejsce pracy; szanuje autorytety, preferuje tradycyjną ścieżkę kariery. W przeciwieństwie do przedstawicieli tego pokolenia, generacja X jest ukierunkowana na rezultaty, a nie sam proces, charakteryzuje się lojalnością wobec pracodawcy i dużym zorientowaniem na samorozwój, przejawia skłonności do pracoholizmu. Pokolenie Y angażuje się w realizację interesujących je zadań, ceniąc sobie przy tym zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Wyzwaniem, przed którym stoi rynek pracy jest generacja Z, która, podobnie jak przedstawiciele kohorty pokolenia Y, preferuje płaską strukturę organizacyjną. Przewiduje się, że cechować ich będzie niski stopień lojalności wobec pracodawcy i roszczeniowość.

W odpowiedzi na pytanie „Jaka powinna być potencjalna struktura organizacji opartej na wiedzy, by zapewnić przywódcom przestrzeń do realizacji przyjętych celów?” Większość z nich skłaniała się ku strukturze macierzowej (39%) i strukturze sieciowej (32%). Strukturę hierarchiczną wskazało 29% respondentów. Należy jednocześnie zauważyć, iż zmianę struktury organizacyjnej na inną zadeklarowało zaledwie 5% respondentów.

Dokonując wyboru potencjalnej struktury organizacyjnej przywódcy-liderzy zwracali uwagę na fakt, że w obecnych czasach, ciągłego rozwoju wiedzy i technologii oraz zmiany świadomości nowego pokolenia, silna pozycja przywódcy-lidera również powinna ulec ewolucji. Propozycję łączenia silnego przywództwa z elementami organicznego stylu zarządzania popierało aż 56% badanych.

The proposals for management in the conditions of a knowledge-based society, presented by the respondents, allow us to formulate the conclusion that the leader, without losing his/her position resulting from personal and substantive authority, should enter into dialogue with team members, even accepting a certain dispersion of leadership. According to leaders, the opportunity to present their views, comments and proposals strengthens team unity and motivates colleagues to continuously develop their competences, both medical and interpersonal, allowing them to build professional relationships with patients, their families or colleagues (52%). It is therefore up to the leader-mentor/coach to create the team culture, its cohesion and, consequently, the development and effectiveness of the group in achieving its goals. Only 15% of the respondents did not see the need to change the perception of the leader's current position in the organisation.

In a well-functioning, professional team, where mutual trust must play a key role, anonymity is abandoned and the leader-mentor/coach getting to know the employees better creates an environment for effective talent management.<sup>4</sup>

In the survey conducted, the majority of leader-leaders (63%) noted that capturing and developing talent means that the organisation can formulate and implement new or more complex tasks.

The comments made above, regarding the functioning of medical teams in healthcare entities, bring to mind the characteristics of teal (turquoise) organisations. According to the research, the main motivator for the evolution of a strong, authoritarian leader into a leader-mentor/coach is the development of knowledge and technology.

The tasks carried out by employees are based on their cooperation and trust, as well as their responsibility for the work they do. The team structure adapts to the specific task at hand, and any difficulty encountered by an employee is a motivator to acquire knowledge in order to solve it. In this case, the turquoise model needs to include a stronger function of the leader-mentor/coach, who ensures the stability and reliability of the organisation without limiting the autonomy of the team members.

Przedstawione przez respondentów propozycje zarządzania w warunkach społeczeństwa opartego na wiedzy, pozwalają na sformułowanie wniosku, iż przywódca, nie tracąc swojej pozycji wynikającej z autorytetu osobowego i merytorycznego, powinien podejmować dialog z członkami zespołu, godząc się nawet na pewną dyspersję przywództwa. Według przywódców-liderów możliwość prezentacji swoich poglądów, uwag i propozycji umacnia jedność zespołu i motywuje współpracowników do ciągłego rozwoju kompetencji, zarówno medycznych, jak i interpersonalnych, pozwalających na budowanie profesjonalnych relacji z pacjentami, ich rodzinami czy współpracownikami (52%). To od przywódcy-mentora/coacha zależy więc tworzenie kultury zespołu, jego spójność, a w konsekwencji również rozwój i skuteczność grupy w osiąganiu założonych celów. Zaledwie 15% badanych nie widziało potrzeby zmian w przyjętym dotychczas postrzeganiu pozycji przywódcy w organizacji.

W dobrze funkcjonującym, profesjonalnym zespole, w którym kluczową rolę musi odgrywać wzajemne zaufanie, odchodzi się od anonimowości, a lepsze poznanie pracowników przez przywódcę-mentora/coacha stwarza środowisko do skutecznego zarządzania talentami.<sup>4</sup>

W przeprowadzonym badaniu większość przywódców-liderów (63%) zwróciło uwagę, iż wychwytywanie i rozwijanie talentów oznacza dla organizacji możliwość formułowania i realizacji nowych lub bardziej złożonych zadań.

Przedstawione powyżej uwagi, dotyczące funkcjonowania zespołów medycznych w podmiotach leczniczych nasuwają na myśl cechy turkusowych organizacji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, głównym motywatorem ewolucji silnego, autorytarnego przywódcy w kierunku przywódcy-mentora/coacha jest rozwój wiedzy i technologii.

Realizowane przez pracowników zadania opierają się na ich współpracy i zaufaniu oraz odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Struktura zespołu dopasowuje się do specyfiki realizowanego zadania, a każda trudność napotkana przez pracownika jest motywatorem do zdobycia wiedzy w celu jej rozwiązania. W tym przypadku model turkusowy musi uwzględniać silniejszą funkcję przywódcy-mentora/coacha, który czuwa nad stabilnością i niezawodnością organizacji, nie ograniczając jednocześnie autonomii członków zespołu.

<sup>4</sup> According to the research, healthcare entities strive to continuously improve the competencies of their employees mainly in order to increase their productivity and effectively achieve organisational goals. (Ingrama, Glod, 2016) The implication is that they focus on themselves rather than on their employees.

<sup>4</sup> Jak wynika z przeprowadzonych badań podmioty lecznicze dążą do stałego podnoszenia kompetencji swoich pracowników głównie w celu zwiększenia ich wydajności i skutecznej realizacji celów organizacji. (Ingrama, Glod, 2016) Wynika stąd, że koncentrują się raczej na sobie, a nie na pracownikach.

## Conclusions

The concept of turquoise management has emerged fairly recently. Despite the examples of its application presented in the literature on the subject, it is difficult to clearly assess whether it is an effective model of enterprise organisation or a utopian theory (Blikle, 2017; Holwek, 2018). It seems that some of the assumptions about self-organisation and self-development can be applied to the management of creative organisations that foster the formation of creative environments, which we can also include healthcare entities.

Using the assumptions of turquoise management theory to its full extent in an organisation is a difficult process due to a number of limitations. These include the tradition of hierarchical structure, work and employee stereotypes or provisions of law.

According to the research, healthcare entities with the characteristics of knowledge-based organisations are mostly institutions with strong leadership. Most of them prefer a hierarchical organisational structure. Although the respondents are aware of the necessity of a natural evolution of the management structure in the treatment entity, a small percentage of them are ready to change towards a matrix or network structure, in which the concepts of turquoise management are an important element. However, this transformation is taking place and is being done gradually, e.g. by supporting the development of employees or by involving them in decisions that are important for the organisation.

## References

1. Ackah, D. (2019). Models of Leadership and Teamwork: Adairs Action-Centred Leadership Model. *Worldwide Journal of Multi-disciplinary Studies*, 1(5), 1-06.
2. Adair, J. (1984). *Action Centred Leadership*. London: McGraw-Hill.
3. Adair, J. (1999). *Być liderem*. Warszawa: Medium.
4. Armstrong, M. (2008). *How to be an Even Better Manager*. London and Philadelphia: Kogan Page.
5. Avery, G. C. (2011). *Understanding Leadership. Paradigms and Cases*. SAGE Ltd. doi: <https://doi.org/10.4135/9781446215487>.
6. Blikle, A. J. (2017). *Doktryna jakości*. Wydanie II turkusowe (Rzecz o turkusowej samoorganizacji), Pobrane z: [https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci\\_wydanie\\_II.pdf](https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf).
7. Boissier, F., Rychkova, I., Zdravkovic, J. (2016). *Extending Enterprise Modeling for Decentralized Organizations*. Université Paris 1-Panthéon Sorbonne: Stockholm University. DOI: 10.13140/RG.2.2.35290.137.
8. Bolisani, E., and Bratianu, C. (2018). *The emergence of knowledge management*. In: Bolisani, E. and Bratianu, C. *Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management* (pp. 23-48). Cham: Springer International Publishing, DOI: 10.1007/978-3-319-60657-6\_2. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_2).
9. Feng Jing, F. and Avery G. C. (2008). Macquarie University, Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance. *International Business&Economics Research Journal* 7(5), 67-78. DOI: <https://doi.org/10.19030/iber.v7i5.3256>.
10. Gallacher, K.K. (1997). *Supervision, mentoring, and coaching: Methods for supporting personnel development*. In: P. J. Winton, J. A. McCollum, & C. Catlett (Eds.), *Reforming personnel preparation in early intervention: Issues, models, and practical strategies*. Baltimore: Brookes, 191-214.
11. Griffin, R. (2008). *Fundamentals of Management*. Texas: A & M University.

## Wnioski

Koncepcja turkusowego zarządzania pojawiła się stosunkowo niedawno. Pomimo przedstawianych w literaturze przykładów jej zastosowania trudno jest jednoznacznie ocenić czy jest to efektywny model organizacji przedsiębiorstwa, czy też utopijna teoria (Blikle, 2017; Holwek, 2018). Wydaje się, że niektóre założenia dotyczące samoorganizowania i samorozwoju mogą znaleźć zastosowanie w zarządzaniu organizacjami kreatywnymi, które sprzyjają kształtowaniu środowisk twórczych, do których możemy również zaliczyć podmioty lecznicze.

Pełne wykorzystanie założeń teorii turkusowego zarządzania w organizacji jest procesem trudnym ze względu na szereg ograniczeń. Należą do nich m.in.: tradycja hierarchicznej struktury, stereotypy dotyczące pracy i pracownika czy przepisy prawne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań podmioty lecznicze, mające cechy organizacji opartych na wiedzy, są w większości instytucjami o silnym przywództwie. Większość z nich preferuje hierarchiczną strukturę organizacyjną. Chociaż respondenci zdają sobie sprawę z konieczności naturalnej ewolucji struktury zarządzania w podmiocie leczniczym jednak niewielki ich odsetek jest gotów na zmianę w kierunku struktury macierzowej lub sieciowej, w których elementem są koncepcje turkusowego zarządzania. Transformacja ta jednak ma miejsce i jest dokonywana stopniowo, np. przez wspieranie rozwoju pracowników lub udział w podejmowaniu przez nich decyzji ważnych dla organizacji.

12. Holwek, J. (2018). Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym, jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią. *Coaching Review*, 1(10), 11-30. DOI: <https://doi.org/10.7206/cr.2081-7029.56>.
13. Ingrama, T., Glod W. (2016). Talent management in healthcare organizations – qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30333-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30333-1)
14. Jack, R. (2018). *Building Teal Organizations with Servant Leadership?* In: D. van Dierendonck, K. Patterson, Practicing Servant Leadership Developments in Implementation, Palgrave, Macmillan. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75644-8_11).
15. Kopertyńska, M. W. (2015). Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu. *Acta Universitatis Wratislaviensis No 3695*. Wrocław: Przegląd Prawa i Administracji CII, 253-261.
16. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. 1st ed. Brussels: Nelson Parker.
17. Mullins, L. (2010). *Management And Organisational Behaviour*. 9th edn. Essex: Pearson Education Limited.
18. Nikezic, S., and Nikezic, S. (2021). Leadership Characteristics as a Resolute Response to Global Risks-Theory and Research. *Int'l J. Econ. & L.* 31(10), 184-217.
19. Northouse, P. G. (2010). *Leadership. Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc.
20. Powichrowska, B. (2018). Od zarządzania wiedzą do zarządzania w kolorze turkus, *Miscellanea. Przedsiębiorstwo & Finanse*, 1, 95-104.
21. Rowe, W.G., Cannella Jr, A.A., Rankin, D., Gorman D. (2005), Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The leadership quarterly* 16(2), 197-219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.001>.
22. Steiber, A., Alänge, S. (2016). *The World Is Changing*. In: S. & B. Media, ed. *The Silicon Valley Model: Management for Entrepreneurship*. Switzerland: Springer international publishing, 1-17. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24921-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24921-6_1).
23. Sulich, A., Rutkowska, M. (2019). Between green and turquoise management styles. *Management Sciences* 24(4), 24-31.
24. Tabaszewska-Zajbert, E., Sokołowska-Durkalec A. (2019). Towards a turquoise organization – personal change of employees and its socio-cultural barriers. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 63(9), 200-210. DOI: <https://doi.org/10.15611/pn.2019.9.17>.
25. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2011 Nr 112 poz. 654).
26. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2021 r. poz. 162 i 2105 oraz z 2022 r. poz. 24).
27. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Eight Edition. London: Pearson.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>) allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.