



BANKU AUGSTSKOLA

Lotārs Dubkēvičs

**ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS UN KLIMATA
MIJIEDARBĪBAS VADĪŠANA RADOŠUMA
VEICINĀŠANAI VALSTS TEĀTROS LATVIJĀ**

PROMOCIJAS DARBA KOPSAVILKUMS

Nozare: vadībzinātne

Apakšnozare: uzņēmējdarbības vadība

Zinātniskais vadītājs:

profesors *Dr. habil. psych., Dr. habil. paed.* Aleksejs Vorobjovs

Rīga 2014

Dubkēvičs, L. (2014). Organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības vadīšana radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā. Promocijas darba kopsavilkums. – Rīga: Banku augstskola, 76 lpp.

Publicēts saskaņā ar 2014. gada 20. maija RISEBA Promocijas padomes sēdes lēmumu, protokols Nr. 14/13-1/1



Šis darbs izstrādāts ar Eiropas Sociālā fonda atbalstu projektā “Atbalsts Banku augstskolas doktora studiju īstenošanai”

PROMOCIJAS DARBS IZVIRZĪTS BANKU AUGSTSKOLĀ DOKTORA GRĀDA IEGŪŠANAI UZŅĒMĒJDARBĪBAS VADĪŠANĀ

Promocijas darbs izstrādāts Banku augstskolā. Promocijas darba aizstāvēšana notiks 2014. gada 20. maijā RISEBA promocijas padomē, RISEBA Rīgā, Meža ielā 3, 214. telpā, plkst. 14:00.

RECENZENTI:

Andrejs Čirjevskis, prof., *Dr. oec.*, Rīgas Starptautiskā ekonomikas un biznesa administrācijas augstskola (Latvija).

Māra Vidnere, prof., *Dr. oec.*, *Dr. habil. psych.*, Rīgas Pedagoģijas un izglītības vadības augstskola (Latvija).

Vladimiras Gražulis, prof., *Dr. soc. sc.*, Mykolas Romeris universitāte (Lietuva).

APSTIPRINĀJUMS

Apstiprinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai RISEBA promocijas padomei, doktora grāda iegūšanai vadībinātnē. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Lotārs Dubkēvičs

2014. gada. 20. maijā

Ar promocijas darbu un tā kopsavilkumu var iepazīties RISEBA bibliotēkā, Rīgā, Meža iela 3, un tīmekļa vietnē www.riseba.lv

Atsauksmes par promocijas darbu sūtīt: RISEBA promocijas padomes sekretārei Mārītei Bricei, RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: marite.brice@riseba.lv. Fakss: +371 67500252, tālr.: +37167807234

© Lotārs Dubkēvičs, 2014

© Banku augstskola, 2014

ISBN 978-9984-746-18-0

PATEICĪBAS

Autors izsaka pateicību promocijas darba izstrādē personiski T. M. Emabīlei un *Kreatīvās līderības centru* (Centre for Creative Leadership – CCL) par atļauju izmantot starptautiski aprobētu organizācijas klimata radošuma pētniecības instrumentu, Banku augstskolai, personiski profesoram *Dr. habil. psych, Dr. habil. paed.* Aleksejam Vorobjovam, profesoram *Dr. sc. soc.* V. Gražulim (Lietuva), profesorei T. Volkovai, Valmieras Drāmas teātra, Daugavpils teātra, Dailes teātra, Jaunā Rīgas teātra, Latvijas Leļļu teātra, M. Čehova Rīgas Krievu teātra, Latvijas Nacionālā teātra vadībai un aktieriem, kā arī personiski A. Mačukai, D. Melānam, L. Jakovļevai, I. Rubenei, D. Grīnfeldei, E. Petrauskai, I. Aizbaltei, I. Sluckai, A. Vitolam, E. Sniedzei, G. Palmi, L. Ovčiņikovai.

IEVADS

Pētījuma aktualitāte

Pašreizējās ekonomiskās situācijas (pārmaiņu) apstākļos pozitīvi vērtējams un cerības rosinošs ir fakts, ka Latvijas uzņēmumu vadības izglītības un prakses akustiskajā telpā arvien lielāku nozīmi iegūst jēdzieni: *inovācija, inovatīva uzņēmējdarbība, radošums* jeb *kreativitāte, radošā ekonomika*. Tas liecina par izpratnes un domāšanas būtiskām pārmaiņām uzņēmumos un sabiedrībā. Iepriekš minētais tiek saistīts arī ar organizācijas kultūras un klimata jautājumiem.

Radošās industrijas asociējas ar minētajiem jēdzieniem jau pēc definīcijas. Vadības zinātnē eksistē dažādas radošo industriju definīcijas, kas ir atšķirīgas, bet ne pretrunīgas. Tās var raksturot kā radošo mākslu (individuālā radošuma, talantu, prasmju) un kultūras industriju (masveida aktivitāšu) konceptuālu un praktisku konverģenci interaktīva patērētāja vajadzību apmierināšanai.

Promocijas darba autora pētniecības lokā ir izpildītājmākslas teātru forma. Pētniecība aptver valsts teātrus Latvijā, jo tieši tie aizņem teātra mākslas tirgus ievērojami lielāko daļu un nodrošina specifisko pakalpojumu absolūti lielākajam klientu lokam.

Valsts teātru kultūra un to klimata radošums ir noteicošie faktori, kuri garantē augstas mākslinieciskās kvalitātes pakalpojumu un kuru mijiedarbība ir nepietiekami pētīta Latvijā.

Problēmas aktualitāti nosaka arī valsts teātru specifika: no vienas puses, tās ir biznesa organizācijas (valsts dibinātas SIA), bet no otras puses – kultūras iestādes. Vadišanas kontekstā tas ir jautājums, kā līdzsvarot cilvēku radošās, intelektuālās, emocionālās darbības ar klientu pamatvajadzību un tirgus interesēm.

Vadības zinātnē organizācijas kultūra tiek definēta kā pamatpieņēmumu, vērtību, pārliecību, uzvedības modeļu un artefaktu kopums. Stipra organizācijas kultūra tiek saistīta ar organizācijas ilgtspējību un tās darbības efektivitāti ilgtermiņā. Savukārt organizācijas ilgtspēja lielā mērā ir atkarīga no organizācijas atvērtības pārmaiņām – radošuma un inovācijām. Tiek uzsvērts, ka radošums un inovācijas ir pārmaiņu rosinātājas, bet organizācijas kultūra – to pamatnosacījums.

Jaunākie pētījumi mūsdienās apliecina, ka organizācijām, kurām ir radošumam un inovācijām atbilstoša kultūra un stratēģija, ievērojami pieaug vērtība un arī peļņa.

Organizācijas kultūras pētniecība ir nozīmīga, nepieciešama un lietderīga. Organizācijas kultūras pētniecības aktualitāti nosaka arī tas, ka kultūra var gan sekmēt, gan kavēt pārmaiņas. Organizācijas kultūras pētniecība ir aktuāls jautājums ilgtermiņa stratēģijas kontekstā. Organizācijas kultūras pētījumi Latvijā ir fragmentāri. Tie galvenokārt attiecināmi uz komercbanku sektoru. Šobrīd nav industriju aptverošu pētījumu. Promocijas darbs ir pieteikums veidot pētniecisku metastāstu par izpildītājmākslas valsts teātru formu Latvijā.

Jau pats jēdziens *kultūra* asociējas ar radošumu. Radošums ir cilvēka spēja ģenerēt jaunas idejas, kurām ir praktiskas pielietojamības potenciāla vērtība. Sociālā vide ietekmē individuālo radošumu. Organizācijas klimats ir organizācijas raksturīpašību, iekšējās vides faktoru subjektīvā uztvere, kas pozitīvi vai negatīvi ietekmē individuālā radošuma izpausmes.

Pētniecības rezultāti pasaulē pierāda, ka tieši radošums un inovācijas, kas realizējas konkrētos produktos vai procesos, ir nozīmīgākie faktori, kuri nodrošina organizācijas pastāvēšanu un panākumus ilgtermiņā. Ar to izskaidrojama pieaugošā pētnieciskā interese par organizācijas klimata radošumu un tā atbilstību inovācijām. Šī pastiprinātā interese īpaši vērojama pēdējos divdesmit gados. Divdesmit pirmais gadsimts tiek raksturots kā inovāciju laikmets.

Organizācijas kultūra un klimats faktiski raksturo vienu un to pašu fenomenu – organizācijas iekšējo vidi. Pamatatšķirība ir pētnieciskajās tradīcijās un parādību interpretācijās. Tāpēc pētniecībā ir nepieciešama integrēta pieeja gan metodiskajā (organizācijas kultūras izpētē jāizmanto gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās metodes), gan tematiskajā nozīmē. Jāatzīmē, ka organizācijas kultūras un klimata radošuma mijiedarbība ir nepietiekami pētīts jautājums pasaules vadības zinātnē.

Promocijas darba autors piekrīt pasaules vadošo vadības zinātnes pētnieku viedoklim, ka organizāciju kultūras un klimata radošuma izpētē jāņem vērā ne tikai vadības zinātnes, bet arī citu sociālo zinātņu atziņas: socioloģijas, antropoloģijas, psiholoģijas un filosofijas viedokļi.

Organizācijas iekšējā vide, t. sk. kultūras un klimata radošuma mijiedarbība, veidojas vadīšanas procesa – noteiktu vadības darbību rezultātā, un tas nodrošina organizācijas izvirzīto mērķu realizāciju.

Pētījuma objekts, priekšmets un hipotēzes

Pētījuma **objekts** ir valsts teātri Latvijā.

Pētījuma **priekšmets** ir organizācijas kultūras un klimata radošuma mijiedarbība valsts teātros Latvijā.

Pētījuma **bāze** ir valsts teātru aktieru un vadības subkultūras. Izlases kopa ir pietiekama, lai nodrošinātu pētījuma ticamību. Pieļaujamās kļūdas lielums nepārsniedz 0,05.

Pētījuma **hipotēzes** ir:

1. Vēlamās pārmaiņas valsts teātru kultūrā ir saistāmas ar klimata radošumu veicinošiem faktoriem.
2. Vadības orientācija uz atbalstošajām (ģimenes, klanu) un radošajām (inovatīvajām, adhokrātiskajām) vērtībām vēlamajā kultūrā raksturojas ar lielāku ietekmi uz klimata radošumu veicinošiem faktoriem valsts teātros Latvijā.
3. Vadības orientācija uz birokrātiskajām (hierarhiskajām) un tirgus vērtībām vēlamajā kultūrā raksturojas ar mazāku ietekmi uz klimata radošumu veicinošiem faktoriem valsts teātros Latvijā.

Pētījuma mērķis un galvenie uzdevumi

Promocijas darba **mērķis** ir izpētīt organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanu radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā.

Darba **uzdevumi**:

1. Analizēt teorētiskos avotus un literatūru par organizācijas kultūras un klimata lomu radošuma veicināšanai.
2. Izstrādāt organizācijas kultūras un klimata pētniecisko metodoloģiju.
3. Izpētīt organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanu radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā.
4. Apkopot un analizēt organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanas radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā pētīšanas rezultātus.

Pētījuma metodes

Promocijas darba izstrādē izmantotās metodes ir:

1. Zinātniskās literatūras analīze, tā veikta, lai noskaidrotu teorētiskās nostādnes par organizācijas kultūru un klimata radošumu.
2. Kvantitatīvās un kvalitatīvās pētīšanas metodes: anketēšana un intervēšana.
3. Statistiskās metodes:
 - 1) centrālās tendences rādītāji;
 - 2) korelācija;
 - 3) dispersijas analīze;
 - 4) lineārā regresija.

Iegūtie dati apstrādāti un analizēti programmās Excel un SPSS.

Pētījuma ierobežojumi

1. Pētījums aptver valsts teātrus Latvijā. Netiek pētīti neatkarīgie un amatiereteātri. Rezultāti nav attiecināmi uz izpildītājmākslu kopumā.
2. Subkultūru ierobežojums: promocijas darbā pētītas tikai vadības, režisoru un aktieru subkultūras valsts teātros Latvijā. Līdz ar to pētījuma rezultāti pieļauj zināmas interpretācijas.
3. Pētniecība neaptver visus organizācijas iekšējās vides faktoros valsts teātros Latvijā.

Pētījuma periods

Pētījums aptver laika periodu no 2011. līdz 2014. gadam. Pētījuma teorētiskajā daļā analizēti literatūras avoti, kas aptver laika posmu no divdesmitā gadsimta vidus līdz mūsdienām.

Promocijas darbā aizstāvamās tēzes

1. Pastāv atšķirības starp vadības un aktieru pašreizējās un vēlamās kultūras novērtējumu valsts teātros Latvijā.

2. Pastāv saistība starp organizācijas kultūru un klimata radošuma veicinošiem faktoriem valsts teātros Latvijā.
3. Valsts teātros organizācijas kultūras un klimata radošumu veicinošo faktoru mijiedarbība nav tieši saistāma ar dominējošiem kultūras tipiem (dimensijām), bet dažādām to vērtību sistēmām.
4. Kopumā organizācijas klimatu veidojošie faktori veicina radošumu valsts teātros Latvijā.
5. Organizācijas kultūra un klimats ir gan vadīšanas rezultāts, gan to ietekmējošais faktors valsts teātros Latvijā.
6. Vadības atbalsts pozitīvi korelē ar klimata radošumu veicinošiem faktoriem valsts teātros Latvijā.

Pētījuma teorētiskā un metodoloģiskā bāze

Promocijas darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats ir veidots, izmantojot Amerikas Savienoto Valstu, Eiropas Savienības un citu valstu izdoto literatūru, zinātniskos rakstus, publikācijas un resursus internetā. Promocijas darba teorētisko pamatojumu veido E. Šeina (*Schein*), G. Hofstede (*Hofstede*), R. Barreta (*Barret*), K. Kamerona (*Cameron*), R. Kvina (*Quinn*), E. Valahas (*Wallach*), T. Emabiles (*Amabile*), L. Gratones (*Gratton*), Dž. Hesketa (*Heskett*), D. Denisona (*Denison*), M. Armstronga (*Armstrong*), M. Aškanazi (*Ashkanasy*), K. Wilderoma (*Wilderom*), F. Pitersona (*Peterson*), L. Korbeta (*Corbett*), L. Maklīna (*McLean*), D. Lairda (*Laird*), K. Sarosa (*Sarros*), Dž. Kūpera (*Cooper*), K. Santoras (*Santora*), R. Kantera (*Kanter*), Dž. Martinas (*Martin*) u.c. autoru darbi par vadīšanu, organizācijas kultūru un klimata mijattiecību vadīšanu radošuma veicināšanai.

Promocijas darbā izmantoti arī Latvijas pētnieku V. Reņģes, R. Garlejas, I. Foranda, G. Dāvidsones, G. Bērziņa, Krievijas pētnieku O. Steklovas (*Стеклова*), J. Morgunova (*Моргунов*), V. Makejevas (*Макеева*) u.c. autoru darbi.

Promocijas darbā valsts teātru klimata radošuma veicināšanas izpētē izmantoti līdz šim Latvijā nepublicēti materiāli: Starptautiskā Radošās liderības centra (*Center for Creative Leadership*) un T. Emabiles izveidotā pētnieciskā metodika un pētījumu dati. Izmantoti arī valsts teātru Latvijā mārketinga pētījumi.

Promocijas darba izstrādē ievēroti nepieciešamie metodiskie norādījumi un vadlīnijas.

Pētījuma teorētiskā nozīmība un zinātniskā novitāte

1. Izstrādāta organizācijas kultūras un klimata radošuma veicinošo faktoru mijiedarbības iespējamā teorētiskā koncepcija radošo u.c. industriju organizāciju empīriskajai pētniecībai.
2. Promocijas darbā izpētīta organizācijas kultūras un klimata radošuma veicinošo faktoru mijiedarbības vadīšana izpildītājmākslas valsts teātru formā.

3. Promocijas darbā organizācijas klimata radošuma veicinošo faktoru pētniecībā izmantota KEYS metodika un tai atbilstošais instruments (*KEYS – Tool for Assessing the Climate for Creativity*). Iegūtos rezultātus iespējams salīdzināt ar starptautiskā *Kreatīvās līderības centra* izveidoto dažādu industriju, organizāciju statistisko datu un standartnoviržu bāzes rezultātiem radošajā ekonomikā.
4. Promocijas darba ietvaros veidotais, izmantotais pētnieciski metodoloģiskais dizains un izstrādātais organizācijas kultūras un klimata radošuma veicinošo faktoru mijiedarbības vadīšanas pilnveidošanas modelis var tikt izmantots pētniecībā dažādās industrijās.

Pētījuma aprobācija

Nozīmīgākie promocijas darba rezultāti ir prezentēti vairākās starptautiskās zinātniskās konferencēs:

1. Biznesa augstskolas “Turība” četrpadsmitā starptautiskā zinātniskā konference “Creating the Future: Communication. Education. Business” – Rīga (Latvija, 2013. g. maijs). Prezentācijas tēma: “Assessing the Relationship between Organizational Culture and Climate for Creativity: an Example of Theatre Industry in Latvia”.
2. Banku augstskolas sestā starptautiskā zinātniskā konference “New Business Solutions for Emerging Future” – Rīga (Latvija, 2013. g. aprīlis). Prezentācijas tēma: “Interrelating Leadership and Climate for Creativity”.
3. Banku augstskolas sestā starptautiskā zinātniskā konference “New Business Solutions for Emerging Future” – Rīga (Latvija, 2013. g. aprīlis). Prezentācijas tēma: “Relationship Management between Organizational Culture and Climate for Creativity: Assessing Examples of the Theatres in Latvia”.
4. Mateja Bela Universitātes Ekonomikas fakultātes devītā starptautiskā zinātniskā konference “Management Ludskeho Potencialu V Podniku” – Banskej Bystrica, (Slovēnija, 2012. g. jūnijs). Prezentācijas tēma: “Relationship between Organizational Culture and Climate for Innovations”.
5. Biznesa augstskolas “Turība” trīspadsmitā starptautiskā zinātniskā konference “Sustainable Business in Changing Economic Conditions”. – Rīga (Latvija, 2012. g. marts). Prezentācijas tēma: “The Role of Organizational Culture for Sustainable Development of Entrepreneurship”.
6. Banku augstskolas trešā starptautiskā zinātniskā konference: “Business Competitiveness in Local and Foreign Markets: Challenges and Experiences” – Rīga (Latvija, 2010. g. aprīlis). Prezentācijas tēma: “Analysis of the Effectiveness Organizational Culture for Promoting Competitiveness”.
7. Mykolas Romeris universitātes rīkotā septītā starptautiskā zinātniskā konference: “Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States” – Viļņa (Lietuva, 2010. g. jūnijs). Prezentācijas tēma: “Role of the Organizational Culture in Human Resource Management”.

8. Biznesa augstskolas "Turība" rīkotā desmitā starptautiski zinātniski praktiskā konference "Komunikācijas vadība informācijas sabiedrībā" – Rīga (Latvija, 2009. g. maijs). Prezentācijas tēma: "Stipras korporatīvās kultūras, socializācijas un iekšējā tēla mijiedarbība organizācijā."

Kopējais autora publikāciju skaits ir 10, to skaitā 3 monogrāfiska tipa publikācijas.

1. I. Namatēvs, L. Dubkēvičs, A. Barbars, G. Majors (2013). Assessing the Relationships between Organizational Culture and Climate for Creativity: an Example of Theatre Industry in Latvia. No: Biznesa augstskolas "Turība" konferenču rakstu krājums "Creating the Future: Communication. Education. Business". Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība. 28.–37. lpp., CD-ROM.
2. Dubkevics, L., Barbars, A. (2012). Relationship between Organizational Culture and Climate for Innovations. No: Human Potential Management in a Company. Banskej Bystrica: Ekonomicka fakulta Univerzity Mateja Bela. 105.–111. lpp.
3. Dubkēvičs, L., Namatēvs, I. The Role of Organizational Culture for Sustainable Development of Entrepreneurship (2012). No: "Sustainable Business in Changing Economic Conditions" Biznesa augstskolas "Turība" konferenču rakstu krājums. Rīga: SIA "Biznesa augstskola Turība", 37.–45. lpp., CD-ROM.
4. Dubkēvičs, L. (2011). Līderība vadišanā. Rīga: "Izdevniecība RaKa", 120. lpp.
5. Dubkēvičs, L. (2009). Organizācijas kultūra. Rīga: "Jumava", 182. lpp.
6. Dubkevics, L., Barbars, A. (2011). Role of Organizational Culture and Leadership in Company's Efficiency. LAP Lambert Academic Publishing, 60 lpp.
7. Dubkevics, L., Galdika, I., Barbars, A. (2011). Interrelating Organizational Culture and Leadership Roles. No: Stanislaw Borkowski, Joanna Rosak – Szyrocka Human potential management in a company. Management styles, Leadership. Dnipropetrovsk, 59.–70. lpp.
8. Dubkevics, L. (2011). Role of Organizational Culture for Increasing competitiveness. No rakstu krājuma: Vadibzinātne. Ekonomika II. Rīga: Banku augstskola. 46.–65. lpp.
9. Dubkevics, L., Barbars, A. (2010). Role of the organizational culture in human resource management. No: Human Resources Management and Ergonomics (HRM+E), Vol IV. Zvolen: Technical university, pp. 25–35.
10. Dubkēvičs, L. (2009) Emocionāli intelīgentas korporatīvās kultūras un socializācijas mijiedarbība organizācijā. No rakstu krājuma "Komunikācijas vadība informācijas sabiedrībā". Rīga: "Biznesa augstskola Turība", 16.–25. lpp., CD-ROM.

Darba struktūra un apjoms

Promocijas darbs ir neatkarīgs pētījums, kas sastāv no ievada, trīs nodaļām, noslēguma, secinājumiem un priekšlikumiem, izmantotās literatūras saraksta un 17 pielikumiem. Darba kopējais apjoms ir 161 lapašpuses. Promocijas darbā ir 28 tabulas un 20 attēli. Promocijas darba izstrādē izmantoti 211 dažādi literatūras avoti, kas apkopoti literatūras sarakstā. Promocijas darbam ir šāda struktūra:

Ievads

1. Organizācijas kultūras un klimata teorētiskais raksturojums vadības zinātnē
 - 1.1. *Organizācijas kultūras jēdziena saturiskā un tipoloģiskā analīze*
 - 1.2. *Organizācijas klimata un radošuma jēdzienu raksturojums*
 - 1.3. *Organizācijas klimata un kultūras konverģences raksturojums*
2. Organizācijas kultūras un klimata radošuma empīriskā analīze valsts teātros Latvijā
 - 2.1. *Empīriskā pētījuma pamatojums, metodoloģija un mērījuma instrumenti*
 - 2.2. *Izpildītājmākslas industrijas valsts teātru formas Latvijā raksturojums*
 - 2.3. *Vadīšanas raksturojums valsts teātros Latvijā*
 - 2.4. *Organizācijas kultūras pētniecisko rezultātu analīze valsts teātros Latvijā*
 - 2.5. *Organizācijas klimata radošuma rezultātu analīze valsts teātros Latvijā*
 - 2.6. *Pašreizējās organizācijas kultūras un klimata radošuma mijiedarbības pētniecisko rezultātu analīze valsts teātros Latvijā*
 - 2.7. *Vadīšanas un līderības lomu analīze valsts teātros Latvijā.*
3. Vēlamās kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanas analīze radošuma veicināšanai valsts teātros Latvijā
 - 3.1. *Vēlamās kultūras un klimata mijiedarbības radošuma veicināšanai analīze valsts teātros Latvijā.*
 - 3.2. *Vēlamās kultūras un klimata mijiedarbības radošuma veicināšanai pārmaiņu īstenošanas iespējas valsts teātru Latvijā augstākās vadības novērtējumā.*

Secinājumi

Priekšlikumi

Izmantoto avotu un literatūras saraksts

Pielikumi

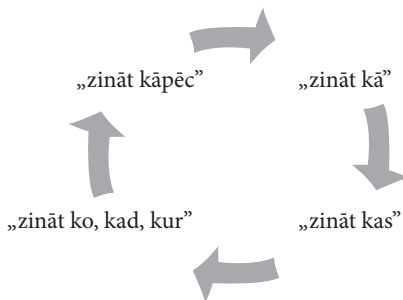
GALVENIE PĒTNIECISKIE ATZINUMI

1. Organizācijas kultūras un klimata teorētiskais raksturojums vadības zinātnē

Pirmajā nodaļā ir analizētas organizācijas kultūras un klimata teorētiskās nostādnes vadības zinātnē, kā arī vadīšanas īpatnības valsts teātros Latvijā. Definēti organizācijas kultūras klimata radošuma jēdzieni un raksturota organizācijas kultūras un klimata konverģence.

Organizācijas darbību ietekmē tās iekšējā un ārējā vide. Promocijas dabā autors pēta organizācijas iekšējo vidi.

Dž. Heskets izšķir četrus galvenos iekšējās vides faktorus, kas nosaka organizācijas sniegumu: efektīva organizācijas kultūra (“zināt kā” – “know how”), mērķis (“zināt kāpēc” – “know why”), stratēģija (“zināt ko, kad, kur” – “know what, when, where”) un izpildījums (“zināt kas” – “know who”). Autors īpaši neizdala resursus, uzskatot tos par pašsaprotamu iekšējās vides faktoru (sk. 1.1. attēlu).



1.1. attēls. Organizācijas kultūras mērķa, stratēģijas un izpildījuma savstarpējās attiecības

Sastādījis autors, balstoties uz Dž. Hesketa darbiem.

Organizācijas kultūra ir arī visu iekšējās vides faktoru savdabīgs spoguļattēls. Kultūrai ir izšķiroša loma stratēģijas īstenošanā.

Organizācijas iekšējā vide ir vadīšanas rezultāts. Tā ir organizācijas darbības galveno nosacījumu kopums, kas ietekmē tās sniegumu.

K. Kamerons atzīmē, ka viens no faktoriem, kas raksturo efektīvu organizāciju, ir tās iekšējās vides sakārtotība.

Promocijas darbā pētīta organizācijas kultūras un klimata radošuma mijiedarbība.

No vienas puses, tas ir pētniecības ierobežojums, jo netiek pētīti visi iekšējās vides faktori, bet, no otras puses, pasaules pētniecības prakse vadības zinātnē

tieši organizācijas kultūru saista ar klimata radošuma līmeni. Organizācijas kultūra un klimata radošuma līmenis ir saistīti ar cilvēkresursu attīstību, t. sk. individuālā radošuma veicināšanu.

Izvērtējot dažādus viedokļus, promocijas darba autors secina, ka kopumā organizācijas kultūra tiek definēta kā kopīgu vērtību, pārliecību, pieņemumu, uzvedības modeļu, arī domāšanas veida kopums, kas raksturo organizāciju un tās biedrus. Šādu viedokli pauž organizācijas kultūras vadošie pētnieki vadības zinātnē.

Promocijas darba teorētisko pamatu veido K. Kamerona, R. Kvina, un E. Valahas organizācijas kultūras teorijas.

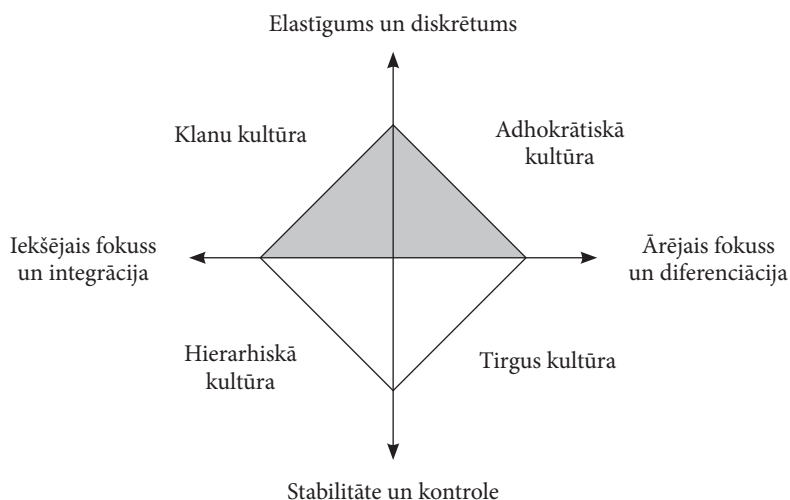
K. Kamerona un R. Kvina konkurējošo vērtību teorija (*Competing Values Framework*) balstīta organizāciju efektivitātes pētniecībā. Tā veidota, integrējot dažādu organizācijas kultūras pētnieku atziņas.

Teorija izdala četrus dominējošos kultūras tipus (vērtību sistēmas):

- 1) hierarhisko (birokrātisko);
- 2) tirgus;
- 3) klanu (ģimenes);
- 4) adhokrātisko (radošo).

Tipoloģijas pamatā ir divas organizācijas kultūras efektivitātes dimensijas:

- 1) elastīgums un diskretums // stabilitāte un kontrole;
- 2) ārējais fokuss un diferenciacija // iekšējais fokuss un integrācija. (skat. 1.2. attēlu).



1.2. attēls. K. Kamerona un R. Kvina konkurējošo vērtību kultūras tipoloģijas teorija

Sastādījis autors, pamatojoties uz K. Kamerona un R. Kvina darbiem.

Hierarhiskās jeb birokrātiskās kultūras galvenās vērtības ir formalizēta, strukturizēta vide, varas hierarhija, orientācija uz rezultātu, stabilitāte, konkurence. Klanu jeb atbalstošās kultūras galvenās vērtības ir pozitīvs mikroklimats, komandas apziņa, augsta pašmotivācija, tradīciju respekts, personības cieņa. Adhokrātiskās jeb inovatīvās kultūras galvenās vērtības ir radoša vide, radošā brīvība, orientācija uz pārmaiņām, orientācija uz risku, augsta iekšējā motivācija. Tirgus kultūras vērtību sistēma orientēta uz izteiktu konkurenci ārējā tirgū.

K. Kamerona un R. Kvina tipoloģiskā teorija ir pamatā OCAI pētnieciskajam instrumentam, kuru autors izmantojis promocijas darbā. Vadības zinātnes pētniecībā pasaulē tieši adhokrātiskās un klanu kultūras vērtības pozitīvi korelē ar organizācijas klimata radošumu.

E. Valahas teorija būtiski neatšķiras no K. Kamerona un R. Kvina tipoloģijas. Līdzīgi P. Drakeram, K. Kameronom, R. Kvinam u.c. šī autore uzskata, ka izprast kultūru nozīmē izprast atšķirību starp vēlamo un esošo situāciju organizācijā. OCAI pētnieciskais instruments pēti abus šos līmeņus.

E. Valahas teorijā kultūru raksturojums ir līdzīgs K. Kamerona un R. Kvina teorijā paustajam. Viņa savā kultūras analizē uzsver funkcionalitātes ietekmi uz kultūru, iesaka pētniecībā apkopot informāciju par divām, trim darbības jomām organizācijā (subkultūrām – L. D.). Šim nolūkam var izmantot OCI aptaujas anketu. Šis instruments arī izmantots promocijas darbā, pētot vadības un aktieru subkultūras.

Atšķirībā no K. Kamerona un R. Kvina, E. Valaha atsevišķi neizdala kultūras tirgus dimensiju. Orientāciju uz tirgu šī autore sasaista ar inovatīvo kultūras dimensiju.

Tipoloģiskās teorijas ir teorētiskie koncepti (domāšanas procesa kategorijas), kas balstīti pētniecībā.

Tipoloģisko teoriju vērtību nosaka tas, ka tās ļauj orientēties situācijās, kad jāsaskaras ar sarežģīto organizācijas realitāti. Vienlaikus tipoloģisko teoriju problēma ir šīs realitātes vienkāršošana. Šāda veida teorijas limitē pētnieciskās perspektīvas, orientējoties tikai uz atsevišķām dimensijām un vienlaicīgi ignorējot subkultūras. Tomēr organizācijas kultūras pētnieciskajā praksē uz tipoloģiskajām teorijām balstītie pētnieciskie instrumenti tiek plaši lietoti pētniecībā. Promocijas darba autors pamatojas uz R. Kvina un K. Kamerona organizācijas kultūras definīciju, kura būtībā neatšķiras no citām vadības zinātnes teorijā sastopamajām definīcijām, ir līdzīga pazīstamākajam E. Šeina organizācijas kultūras raksturojumam un faktiski neatšķiras no E. Valahas viedokļa. Tieši R. Kvina, K. Kamerona un E. Valahas organizācijas kultūras teorijas ir pamatā promocijas darba empīriskajai pētniecībai. Minētajās teorijās vērtību sistēmas ir saistītas ar organizācijas klimatu un raksturo kultūras radošos tipus/dimensijas.

Pētījumi apliecina, ka ir iespējams sabalansēt organizācijas biznesa rādītāju paaugstināšanu un radošuma veicināšanu. Lai to panāktu, ir nepieciešams izprast radošuma veicinošos un traucējošos faktorus.

Pētnieciskajā literatūrā radošums un inovācija biežāk tiek saistīti ar organizācijas klimatu. Organizācijas klimata definīcijas amplitūda ir pietiekami plaša, tomēr klimata pētnieki vairāk fokusējas uz cilvēku individuālo iekšējās vides, tai skaitā organizācijas kultūras uztveri. Individuālā uztvere ir realitāte, kas ietekmē organizācijas iekšējās vides faktorus. Klimats ir jutīgāks attiecībā ar varu – vieglāk manipulējams un ietekmējams.

KEYS metodikā, kura izmantota promocijas darba empīriskajā pētniecībā, organizācijas klimats tiek definēts kā cilvēku darba vides faktoru uztvere, kas ietekmē viņu individuālo darbību, tai skaitā radošo darbību. Savukārt radošums tiek raksturots kā cilvēka spēja producēt jaunas idejas, kurām ir lietošanas vērtība. KEYS metodikā sniegtā organizācijas klimata definīcija ir arī promocijas darba pamatā. Klimata subjektivitāte lielā mērā izskaidro to, kāpēc pētnieciskajā literatūrā tieši organizācijas klimats, bet ne kultūra tiek vairāk saistīta ar radošumu, inovācijām.

Vadības zinātnes literatūrā

- 1) individuālais radošums netiek nošķirts no organizācijas klimata radošuma līmeņa un to ietekmējošiem faktoriem;
- 2) radošums un inovācijas ir viens otru papildinoši, savstarpēji saistīti un vienlaicīgi atšķirīgi jēdzieni.

T. Emables un citu autoru izstrādātajā organizācijas klimata radošuma līmeņa konceptuālajā modelī ir izdalītas desmit dimensijas/skalas: brīvība, izaicinošs darbs, vadības atbalsts, darba grupas atbalsts, organizācijas atbalsts, organizatoriskie šķēršļi, resursu pietiekamība, darba apjoms. Faktoru gala rezultāts ir organizācijas radošums un produktivitāte, kuri veido devīto un desmito dimensiju.

Jautājumā par organizācijas klimata un kultūras savstarpējām attiecībām eksistē trīs galvenās konceptuālās pieejas, kuras lielā mērā nosaka pašu autoru pētnieciskās intereses:

- 1) organizācijas kultūra un klimats ir būtiski atšķirīgi koncepti;
- 2) organizācijas kultūra un klimats ir komplimentāri koncepti;
- 3) organizācijas kultūra, klimats un pārmaiņas (tātad arī radošums, inovāciju procesi – L. D.) ir savstarpēji cieši saistīti – veido savdabīgu trīsvienību, un tie pētāmi paralēli un vienlaicīgi.

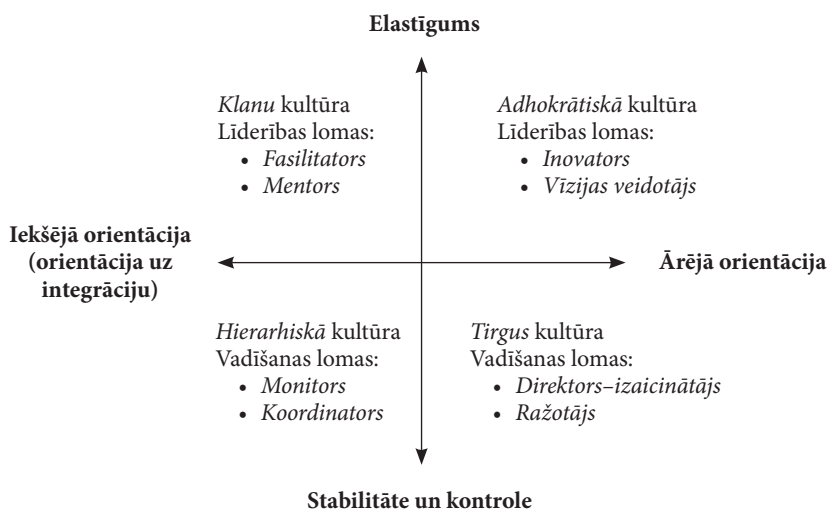
Promocijas darbā autors balstās uz trešo konceptuālo pieeju. Autors izsaka pieņēmumu, ka visi trīs viedokļi faktiski atzīst kultūras ietekmi uz klimatu un tā radošumu. Šāds pieņēmums loģiski izriet no minētajiem teorētiskajiem konceptiem.

Kultūras koncepts ir plašāks un dziļāks par klimatu, tomēr tie ir savstarpēji cieši saistīti, tos raksturo gan konverģence, gan komplementārisms. Radošuma pētniecībā organizācijā ir pamatota diādiska pieeja: kultūra un klimats jāpēta paralēli un vienlaicīgi.

Vadišana ir vadības darbību komplekss organizācijas mērķu sasniegšanai ar augstāko efektivitāti. P. Drakers u.c. pētnieki uzskata, ka mūsdienās organizācijā galvenās ir nevis vadišanas, bet līderības lomas – prasmes pamanīt un izmantot

katra cilvēka īpašās spējas, zināšanas, arī radošo potenciālu. Vadišanas un līderības lomas ir komplimentāras – tās viena otru papildina. M. Armstrongs atšķirību starp līderību un vadīšanu definē šādi: vadīšana ir saistīta ar rūpēm par mērķu sasniegšanu, efektīvi iegūstot, sadalot, izmantojot un kontrolējot visus nepieciešamos cilvēku, finanšu, informācijas, iekārtu, telpu u.c. resursus, bet līderība ir saistīta ar koncentrēšanos uz vissvarīgāko resursu – cilvēkiem, motivējot viņus, definējot un nosakot, komunicējot vīziju, iemantojot uzticību un veicinot viņu iesaistīšanos organizācijas mērķu realizācijā.

K. Kamerona un R. Kvina līderības un vadīšanu lomu teorija ir cieši saistīta ar viņu organizācijas kultūras konkurējošo vērtību tipoloģisko teoriju (sk. 1.3. attēlu).



1.3. attēls. Līderības un vadīšanas lomas organizācijas kultūras tipos

Sastādījis autors, balstoties uz K. Kamerona un R. Kvina darbiem.

Katru organizācijas kultūras tipu raksturo noteiktas dominējošās lomas.

Pētījumi rāda, ka efektīvu vadību raksturo lomu līdzsvars abās konkurējošo vērtību iekšējās/ārējās un kontroles/elastīguma dimensijās. Ja vadībā izteikti dominē viena organizācijas kultūras vērtību sistēma, tad tas var kavēt mērķu sasniegšanu citās jomās.

R. Kvins šo nelīdzsvarotību apzīmē ar terminu *negatīvā zona*. Dzīšanās pakal vienam vērtību kopumam, nepievēršot uzmanību citām vērtībām (lomām), rada apstākļus tā sauktajai suboptimizācijai, kas var izraisīt organizācijas krahu.

Inovatora, vīzijas veidošanas, cilvēkresursu potenciāla attīstības un komandas veidošanas lomas ir elastīgākas un nozīmīgākas dominējoši radošās organizācijas kultūrās. Tās ir transformatīvās līderības lomas. Savukārt dominējoši

hierarhiskās jeb birokrātiskās kultūrās izteiktākas ir vadīšanas mazāk elastīgās tehniskā eksperta un kontroles, koordinatora, ražotāja un direktora lomas. Tās ir transakcionālās lomas. Pirmās divas ir vērstas uz iekšējiem procesiem un kontroli, bet trešā un ceturrtā – uz racionāliem mērķiem, tirgu. Vadība, kura demonstrē meistarību pretējos kvadrantos, ir vērtējama kā efektīva.

Īpaši transformatīvā līderība tiek tieši saistīta ar radošumu un inovāciju veicināšanu organizācijās. Šāds transformatīvās līderības modelis ir izmantots organizācijas kultūras un organizācijas klimata atbilstības inovācijām mūsdienu pētniecības praksē. Pētniecībā īpaši tiek uzsvērtā vīzijas veidošanas loma radošuma un inovāciju veidošanā. Vīzijas tiek definētas kā cilvēku pārliecību kopums par konkrētu rīcību, savstarpējo mijiedarbību, kas nepieciešama idealizēta nākotnes stāvokļa sasniegšanai.

Organizācijas kultūras, klimata pārmaiņu jautājumi ir tieši saistāmi vispirms jau ar līderības lomām augstākajā vadības līmenī. Promocijas darbā tās ir akcentētas.

Vadības zinātnē jautājumā par līderu lomu organizācijas kultūras, arī klimata definēšanā eksistē divas pieejas. Funkcionālisma pieejas atbalstītāji uzskata, ka līderi ir organizācijas kultūras arhitekti (Dž. Kolinss, E. Šeins u.c.).

Antropoloģiskās pieejas pārstāvji apšauba šāda viedokļa ticamību, norādot, ka līderi paši ir organizācijas kultūras daļa. Vairums pētnieku pārstāv pirmo pieeju. Promocijas darba pamatā ir funkcionālisma pieeja, tomēr vienlaikus netiek nenoliegta arī organizācijas kultūras ietekme uz līderību.

Galvenās vadīšanas īpatnības valsts teātros Latvijā izriet no izpildītājmākslas industrijas specifikas:

- 1) nodrošināt kvalitatīva mākslinieciskā produkta radīšanu (līderības lomu uzdevums);
- 2) nodrošināt klasiskās vadīšanas pamatfunkcijas – ražošanu, producēšanu, izplatīšanu, patērēšanu (vadīšanas lomu uzdevumi);
- 3) radošajās industrijās darba attiecību formā vairāk raksturīgas partnerattiecības, mazāk izteikta ir hierarhiskā jeb vadītāja–padotā attiecību forma;
- 4) vadīšanā prevalē decentralizācija; galvenās vadības kontroles iespējas ir ierobežojumi laikā, kas sevī ietver konkrētu rezultātu sasaisti ar noteiktiem termiņiem.

Valsts teātros eksistējošā mākslinieciskā daļa ir to specifiskā iezīme. Tieši tā ir atbildīga par māksliniecisko jaunradi. Šajā struktūrvienībā ietilpst režisori un aktieri. Atsevišķos valsts teātros direktors – valdes loceklis vienlaicīgi pilda mākslinieciskās daļas vadītāja pienākumus.

Šādā situācijā nozīmīgākais augstākās vadības uzdevums ir līdzsvarot cilvēku radošās, intelektuālās, emocionālās darbības ar tirgus interesēm.

Promocijas darbā izmantotie pētnieciskie instrumenti – OCAI un KEYS aptaujas anketas – ļauj noteikt vadīšanas un līderības iezīmes valsts teātros.

2. Organizācijas kultūras un klimata radošuma empīriskā analīze valsts teātros Latvijā

Promocijas darba pētījuma bāze ir valsts teātri Latvijā. Tika pētītas aktieru un vadības subkultūras. **Ģenerālās kopas** (N) lielums ir 198 respondenti. Rezentatīvais izlases (n) lielums attiecīgi ir 130.

Lai pieļaujamās kļūdas lielums nepārsniegtu 0,05, izlases lielumam vajadzēja būt 130 respondentiem. Reāli tika aptaujāti 132 respondenti. Izlases apjoms ir pietiekams, lai nodrošinātu pētījuma ticamību. Tas ir atbilstošs arī KEYS metodikas rezultātu datu bāzei un pētniecībā vispārpieņemtajām izlases kopas skaitliskajām vērtībām salīdzinājumā ar ģenerālkopām.

Pētniecībā tika izmantoti pieci pētīšanas instrumenti:

1. Promocijas darbā organizācijas kultūras pētniecībā izmantota K. Kameronā un R. Kvina izstrādātā speciālā aptaujas anketa "Organizācijas kultūras novērtēšanas instruments" (*Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI).

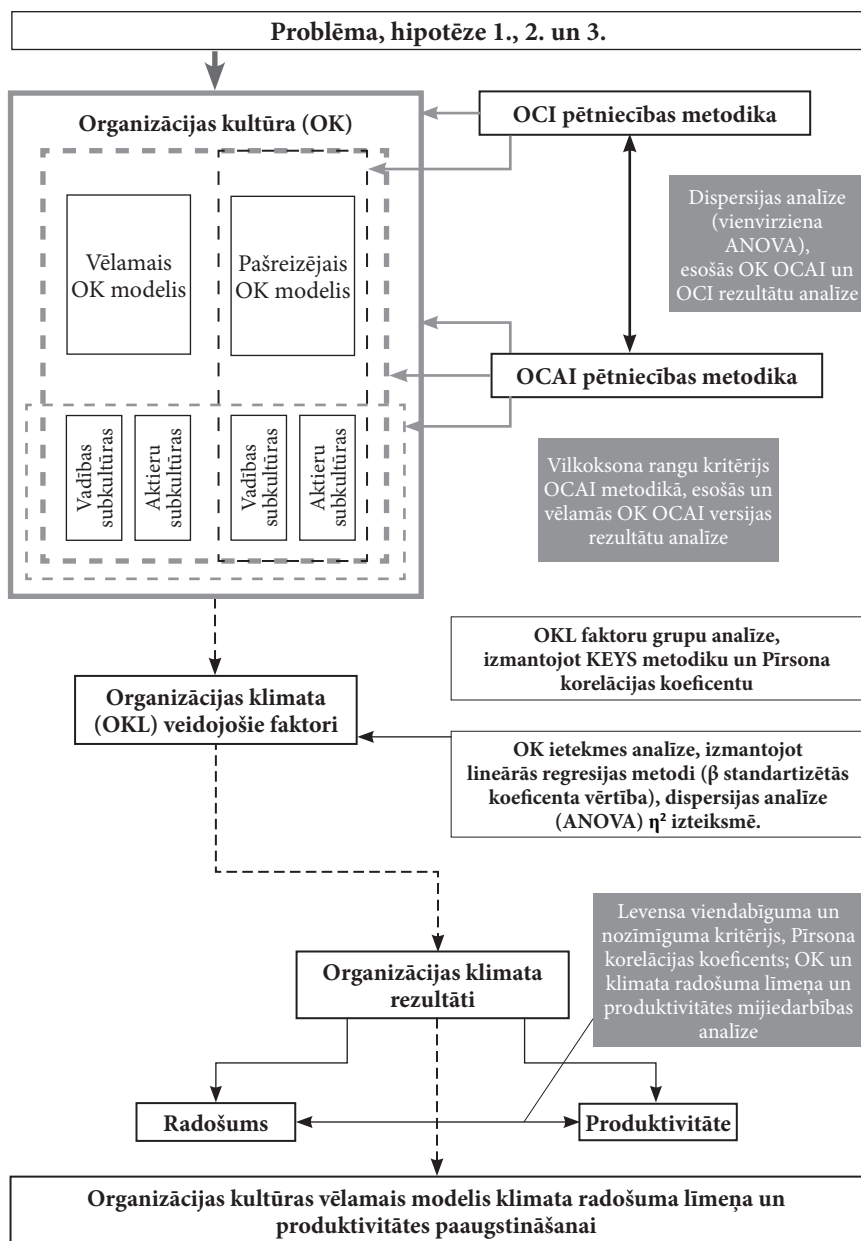
Aptaujas anketa ļauj novērtēt esošo un vēlamo organizācijas kultūras tipoloģisko modeli atšķirīgu subkultūru skatījumā. Instruments ļauj diagnosticēt dominējošo kultūras vērtību orientāciju, tipu, stiprumu un kongruenci.

2. Organizācijas kultūras pētniecībā izmantota arī aptaujas anketa "Organizācijas kultūras indekss" (*The Organizational Culture Index* – OCI), kuras pamatā ir līdzīgs OCAI teorētiskais koncepts. OCI promocijas darbā izmantots retestācijas mērķim, lai pārbaudītu OCAI datu ticamību.
3. Organizācijas klimata radošuma pētniecībā promocijas darbā tiek lietots "Klimata radošuma novērtēšanas instruments" (*KEYS – Tool for Assessing the Climate for Creativity*).

Ar šo instrumentu ir testētas 186 uzņēmumu grupas, kas aptver dažādas radošās industrijas. Pētniecības rezultātā ir izveidota vidējo statistisko rādītāju datu bāze ar iespējamajām standartnovirzēm visās KEYS dimensijās. Tas ļauj veikt pētniecisko datu salīdzināšanu.

Ar KEYS iegūtie rezultāti ir tieši saistīti ar *Radošās līderības centra* vidējo statistisko datu un standartnoviržu bāzi, kas ir iekļauta aprēķinu formulā. Līdzīgas datu bāzes Eiropā un Baltijā nav. Datu bāzē nav arī informācijas konkrēti par izpildītājmākslas industrijas teātru formu. Ņemot vērā iepriekš minēto, kā arī kultūru atšķirības, ar KEYS iegūtie pētnieciskie rezultāti pieļauj interpretācijas iespējas atsevišķās organizācijas klimata dimensijās.

4. Promocijas darbā tika izmantotas arī aptaujas anketa. Tās mērķauditorija ir režisoru–ekspertu grupa. Tās sastāvā ir deviņi režisori no Latvijas valsts teātriem (vidējais un augstākais vadības līmenis).



2.1. attēls. Organizācijas kultūras un klimata radošuma mijiedarbības pētnieciski metodoloģiskais dizains

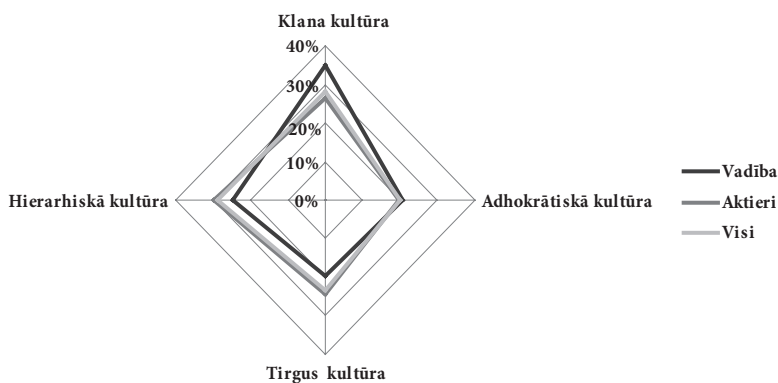
Sastādījis autors.

- Lai novērtētu empīriskās pētniecības rezultātus un noskaidrotu iespējamās teātru kultūras un klimata vēlamās pārmaiņas, tika intervēti četru valsts teātru Latvijā direktori. Vienā no gadījumiem interviju, iepriekš saskaņojot ar direktori, sniedza sabiedrisko attiecību daļas vadītāja.

Valsts teātru kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanas pētniecībai tika izstrādāts organizācijas kultūras un klimata mijiedarbības pētnieciski metodoloģiskais dizains (sk. 2.1. attēlu).

Pētniecības metodoloģija balstīta teorijā.

Valsts teātru organizācijas kultūras analīzē kā datu ieguves metode tika izmantota anketēšana – tika aizpildītas OCAI un OCI aptaujas anketas. Veiktā datu analīze atspoguļo kā vadības un aktieru subkultūru viedokļus atsevišķi, tā arī abu šo subkultūru kopējo nostāju. Organizācijas kultūras pašlaik esošā un vēlamā tipoloģija abās subkultūrās kopumā atspoguļota 2.2. attēlā.



2.2. attēls. Latvijas teātru organizācijas kultūras procentuālās frekvences pašreizējās tipoloģijas aktieru, vadības subkultūrās un kopumā pēc OCAI

Sastādījis autors.

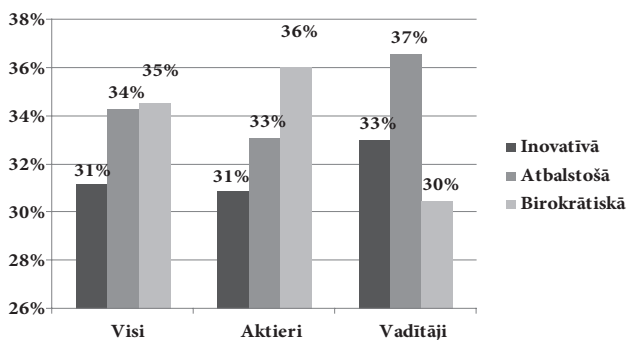
Analīze tika veikta, izmantojot *MS Office 2010 Excel* programmnodrošinājumu, frekvenču sadalījumu procentuālās frekvences izteiksmē. 2.2. attēlā redzams, ka pašreiz kopumā dominē hierarhiskās kultūras tips, procentuālā frekvence – 29%. Par 1% zemāks rādītājs ir atbilstoši klanu kultūrai, procentuālā frekvence – 28%. Attiecīgi abu kultūru aprēķinātās mediānas ir hierarhiskajai kultūrai 27,5, klanu kultūrai 26,5. Tas liecina, ka kultūrai pašreiz kopumā raksturīgs iekšējs fokuss un integrācija, *status quo* saglabāšana.

Valsts teātru darbība vismaz pašreiz vairāk orientēta uz pašreizējo klientu (skatītāju) “noturēšanu” ar atbilstošu repertuāru, cenu politiku u.tml.

Statistiski nozīmīgas *Me* izteiksmē ir atšķirības starp klanu kultūras un pārējo kultūru tipiem. Tomēr kopumā jāatzīst, ka aptaujas rezultāti subkultūrās apļiecina organizācijas kultūras tipoloģiju kopumā OCAI versijā.

Hierarhiskā un īpaši klanu kultūra ir teorētiski ieinteresēta organizācijas klimata radošuma veicināšanā, tomēr autors uzskata, ka tām abām nav raksturīga pietiekami spilgti akcentēta inovatīva ievirze, kas vērsta tirgus paplašināšanas virzienā.

Pašreizējo organizācijas kultūras tipoloģiju apstiprina arī OCI aptaujas anketas rezultāti (sk. 2.3. attēlu).



2.3. attēls. Pašreizējās organizācijas kultūras dimensijas Latvijas teātros aktieru, vadības subkulturās un kopumā OCI metodikā procentuālās frekvences izteiksmē

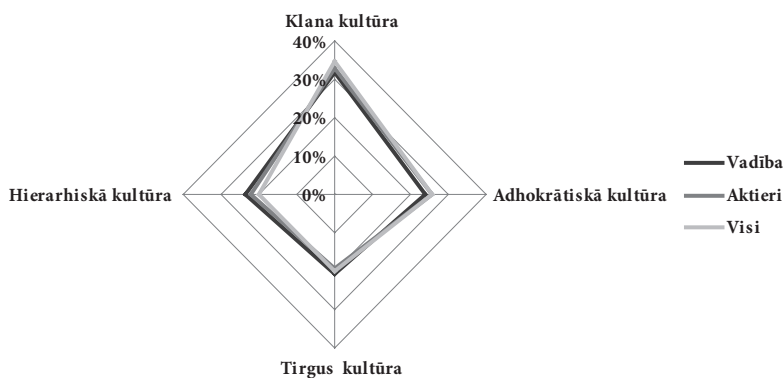
Sastādījis autors.

OCI aptaujas anketa tika izmantota kā retestācijas instruments. Rezultāti tika analizēti MS Office 2010 Excel programmā.

2.3. attēlā redzamie iegūtie rezultāti pēc OCI apliecina OCAI versijas rezultātus. Pētījuma datu validitāti apliecina arī dispersijas analīze

Izprast kultūru nozīmē izprast atšķirību starp pašlaik esošo un vēlamā situāciju organizācijā.

Valsts teātru kultūras vēlamā tipoloģija atspoguļota 2.4. attēlā.



2.4. attēls. Latvijas teātru organizācijas kultūras procentuālās frekvences vēlamās tipoloģijas aktieru, vadības subkulturā un kopumā pēc OCAI

Sastādījis autors.

2.4. attēlā redzams, ka procentuālās frekvences izteiksmē kopumā vēlamās kultūras dominējošie tipi ir: 1) klanu kultūras tips (35%); 2) adhokrātiskās kultūras tips (26%); 3) tirgus un hierarhiskais kultūras tips (20%).

Abās subkulturās un kopumā dominē klanu un adhokrātiskās kultūras vērtības, kuras vadības zinātnes teorijā un pētniecībā tiek pozitīvi asociētas ar klimata radošumu. Klanu un adhokrātisko kultūras vērtību pieaugumu pamatā ir hierarhisko vērtību īpatsvara samazināšanās kopumā un aktieru subkulturā. Vadības vērtējumā tas ir neliels – procentuālās frekvences izteiksmē samazinājums ir par vienu procentu.

Autors uzskata, ka formalizētas, stingri strukturētas, stabilas iekšējās vides vismaz subjektīvi vēlamajā līmenī provocē klanu jeb ģimenes kultūras vērtības: cilvēkresursu (t.s. individuālā radošuma) attīstības, komandas u.c. vērtības. Šāda vide provocē arī adhokrātiskās vērtības, t.s. radošās individuālās izpausmes vēlmi.

Organizācijas kultūras pašreizējās un vēlamās tipoloģijas atšķirības atspoguļotas 2.1. tabulā.

2.1. tabula

Organizācijas kultūras Vilkoksona rangu kritērijs OCAI metodikā (promocijas darba autora saīsināts variants)

Organizācijas kultūras tips	Organizācijas kultūras līmeņi	Mediāna (Me) pašreiz	Mediāna (Me) vēlams	Z vērtība	P (nozīmības līmenis)	Statistiskā nozīmība
Klana (kopumā)	pašreiz-vēlams	26,25	30,00	-2,032	0,042	Jā, statistiski nozīmīga starpība
Klana (aktieru subkulturā)	pašreiz-vēlams	23,75	30,00	-2,207	0,027	Jā, statistiski nozīmīga starpība
Klana (vadības subkulturā)	pašreiz-vēlams	30,00	32,50	-0,406	0,406	Nē, statistiski nenozīmīga starpība
Adhokrātiskā (kopumā)	pašreiz-vēlams	20,00	25,00	-2,060	0,039	Jā, statistiski nozīmīga starpība
Adhokrātiskā (aktieru subkulturā)	pašreiz-vēlams	20,00	25,00	-1,890	0,059	Nē, statistiski nenozīmīga starpība
Adhokrātiskā (vadības subkulturā)	pašreiz-vēlams	20,00	23,75	-1,625	0,104	Nē, statistiski nenozīmīga starpība
Tirgus, (kopumā)	pašreiz-vēlams	20,00	20,00	-0,447	0,655	Nē, statistiski nenozīmīga starpība
Tirgus, (aktieru subkulturā)	pašreiz-vēlams	22,50	22,50	-0,447	0,655	Nē, statistiski nenozīmīga starpība
Tirgus, (vadības subkulturā)	pašreiz-vēlams	16,25	15,00	-0,276	0,783	Nē, statistiski nenozīmīga starpība
Hierarhiskā (kopumā)	pašreiz-vēlams	27,50	20,00	-2,070	0,038	Jā, statistiski nozīmīga starpība
Hierarhiskā (aktieru subkulturā)	pašreiz-vēlams	26,25	20,00	-2,020	0,043	Jā, statistiski nozīmīga starpība
Hierarhiskā (vadības subkulturā)	pašreiz-vēlams	20,00	16,25	-2,041	0,041	Jā, statistiski nozīmīga starpība

Sastādījis autors.

Vilkoksona rangu kritērijs parāda klanu, adhokrātiskās, hierarhiskās kultūras tipā statistiski nozīmīgas starpības (liels efekts). Statistiski nozīmīgas starpības konstatējamas arī aktieru klanu, hierarhiskās un vadības hierarhiskās subkultūras tipā. Statistiski vismazāk nozīmīga starpība (mazs efekts) konstatējama starp pašreizējām un vēlamajām tirgus kultūras vērtībām abās subkultūrās un kopumā.

Pašreizējās un vēlamās organizācijas kultūras atšķirības kopumā vērtējamās kā statistiski nozīmīgas. Līdz ar to esošo organizācijas kultūru nevar klasificēt kā integrētu, stipru un efektīvu. To raksturo zināmas entropijas pazīmes.

Latvijas teātru klimata radošumu ietekmējošie faktoru grupas analīzes rezultāti atspoguļoti 2.2. tabulā.

2.2. tabula

**KEYS faktoru grupu analīzes rezultāti aktieru, vadības subkultūrās un kopumā
Latvijas valsts teātros**

Nr. p.k.	Faktoru grupa	T skaitlis aktieri	T skaitlis vadītāji	T skaitlis visi
1	Brīvība	23	40	26
2	Izaicinošs darbs	54	58	55
3	Vadības atbalsts	51	59	52
4	Darba grupas atbalsts	61	66	62
5	Organizācijas atbalsts	54	56	54
6	Organizatorisko šķēršļu neesamība	54	55	53
7	Resursu pietiekamība	55	62	56
8	Izpildāmo darba apjoms	74	73	74
9	Radošums	69	67	68
10	Produktivitāte	49	59	51

Sastādījis autors.

2.2. tabula atspoguļo analīzes rezultātu skaidrojumu piecos līmeņos: ļoti augsts – punktu skaits no 61 un vairāk, augsts – punktu skaits no 56 līdz 60, vidējs – punktu skaits no 46 līdz 55, zems – punktu skaits no 41 līdz 45, ļoti zems – punktu skaits no 40 un mazāk *T* skaitļa izteiksmē.

Korelācijas koeficients starp dažādām KEYS faktoru grupām un rezultātiem atspoguļots 2.3. tabulā.

2.3. tabula atspoguļo KEYS faktoru grupu savstarpējo korelāciju. Atspoguļotā ciešuma pakāpe ir ar augstu ticamību.

Pirsona korelācijas koeficients starp dažādām KEYS faktoru grupām aktieru un vadības subkulturās kopumā

	1. Brīvība	2. Izai- cinošs darbs	3. Vadības atbalsts	4. Darba grupas atbalsts	5. Organizā- cijas atbalsts	6. Organizā- cijas šķēršļu neesamība	7. Resursu pietiekamība	8. Izpildā- mo darbu apjoms	9. Rado- šums	10. Produkti- viāte
1. Brīvība	1	x	x	x	x	0,236(*)	x	x	x	x
2. Izai- cinošs darbs	x	1	0,337(**)	0,461(**)	0,392(**)	x	x	x	0,516(**)	0,374(**)
3. Vadības atbalsts	x	0,337(**)	1	0,530(**)	0,776(**)	-0,445(**)	0,551(**)	-0,235(*)	0,519(**)	0,633(**)
4. Darba grupas atbalsts	x	0,461(**)	0,530(**)	1	0,555(**)	-0,323(**)	0,362(**)	x	0,513(**)	0,488(**)
5. Organizācijas atbalsts	x	0,392(**)	0,776(**)	0,555(**)	1	-0,449(**)	0,575(**)	-0,241(*)	0,594(**)	0,724(**)
6. Organizācijas šķēršļu neesamība	0,236(*)	x	-0,445(**)	-0,323(**)	-0,449(**)	1	-0,322(**)	0,543(**)	-0,352(**)	-0,439(**)
7. Resursu pietiekamība	x	x	0,551(**)	0,362(**)	0,575(**)	-0,322(**)	1	-0,373(**)	0,541(**)	0,581(**)
8. Izpildāmo darbu apjoms	x	x	-0,235(*)	x	-0,241(*)	0,543(**)	-0,373(**)	1	x	-0,246(*)
9. Radošums	x	0,516(**)	0,519(**)	0,513(**)	0,594(**)	-0,352(**)	0,541(**)	x	1	0,684(**)
10. Produktivitāte	x	0,374(**)	0,633(**)	0,488(**)	0,724(**)	-0,439(**)	0,581(**)	-0,246(*)	0,684(**)	1

Sastādījis autors.

Latvijas teātru klimata radošumu ietekmējošo faktoru grupas salīdzinājumu kopumā ar rezultātiem KEYS datu bāzē, ekspertu viedokli un vadošo pētnieku viedokļiem pasaulē atspoguļo 2.4. tabula.

2.4. tabula

Klimata radošumu faktoru grupu salīdzinošā analīze valsts teātros Latvijā, KEYS datu bāzē, ekspertu vērtējumā un vadības zinātnes pētnieciskajā literatūrā

Nr. p.k.	Faktoru grupa	Valsts teātri Latvijā T skaitļa izteiksmē	Ekspertu viedoklis (sk. 3. pielikumu)	KEYS	Teorētiskie avoti un pētniecības viedokļi par radošumu un produktivitāti ietekmējošajiem faktoriem (McLean, Laird, 2005; Amabile, Conti, Coon, 1996).
1	Brīvība	Ļoti zems	Zems	Vidējs	Nozīmīgs/mazāk nozīmīgs
2	Izaicinošs darbs	Augsts	Vidējs	Vidējs	Nozīmīgs
3	Vadības atbalsts	Vidējs	Vidējs	Vidējs	Nozīmīgs
4	Darba grupas atbalsts	Ļoti augsts	Augsts	Vidējs	Nozīmīgs
5	Organizācijas atbalsts	Vidējs	Vidējs	Vidējs	Nozīmīgs
6	Organizatorisko šķēršļu neesamība	Vidējs	Vidējs	Augsts	Nozīmīgs
7	Resursu pietiekamība	Augsts	Vidējs	Vidējs	Nozīmīgs/mazāk nozīmīgs
8	Izpildāmo darba apjoms	Ļoti augsts	Vidējs	Vidējs	Mazāk nozīmīgs
9	Radošums	Ļoti augsts	Augsts	Vidējs	
10	Produktivitāte	Vidējs	Vidējs	Vidējs	

Sastādījis autors.

2.4. tabulā redzams, ka valsts teātros ļoti augsti rādītāji ir darba grupas – komandas, trupas atbalstā un izpildāmā darba apjoma dimensijās. Augsts rādītājs ir resursu pietiekamības dimensijā, tomēr šis rādītājs jāvērtē salīdzinoši nosacīti. Līdzīgi jāvērtē arī izaicinoša darba faktoru grupa. Ļoti zems rādītājs ir brīvības jeb autonomijas dimensijā. Teātru direktori intervijās to skaidroja ar divu faktoru ietekmi: ar teātru aktieru mazajām izvēles iespējām režijas skolas un repertuāra ziņā. Faktiski aktieriem repertuāra teātros nav lomu izvēles iespējas un aktieru izvēle ir režisora ziņā. Salīdzinājumā ar KEYS datu bāzi vērojama lielāka vērtējumu izkliede. To vismaz daļēji var izskaidrot ar KEYS datu bāzes uzņēmumu lielāku viendabīgumu – datu bāzē teātri nav īpaši pētīti.

2.4. tabulā atspoguļots arī ekspertu grupas viedoklis un galveno teorētisko avotu salīdzinošs vērtējums par klimata radošumu ietekmējošajām faktoru

grupām (ekspertu viedokļa gadījumā – arī rezultātiem). Kopumā dominē viedokļu sakritība. Vadības zinātnes teorijā lielākās atšķirības vērojamas izpildāmo darbu apjoma, brīvības un resursu pietiekamības faktoru grupas vērtējumos. Atsevišķās pozīcijās atšķiras pētnieku viedokļi, arī brīvības un resursu pietiekamības novērtējumos. 2.4. tabulā nozīmīgs nozīmē augsts, bet mazāk nozīmīgs – vidējs.

KEYS aptaujas rezultātu analīze ļauj secināt:

- 1) klimata radošumu ietekmējošās grupas veicina ļoti augstu radošuma līmeni un vidēju produktivitāti teātros;
- 2) kopumā eksistē vidēji pozitīva un pozitīvi zema korelācija starp visām klimata radošumu ietekmējošām faktoru grupām (izņēmums ir organizatorisko šķēršļu neesamība, kurai pārsvarā ir zema negatīva korelācija);
- 3) pastāv ļoti cieša korelācija starp radošumu un produktivitāti;
- 4) organizācijas kultūrai ir stipra pozitīva korelācija ar vadības atbalstu un produktivitāti, vidēji pozitīva korelācija ar darba grupas atbalstu, resursu pietiekamību un radošumu, bet pārsvarā zema negatīva korelācija ar organizatorisko šķēršļu neesamību.

Pētniecība pasaulē liecina, ka radošu uzvedību motivācijā izšķiroša nozīme ir trīs dimensijām: izaicinājumiem, darba grupas atbalstam un organizatorisko šķēršļu neesamībai. Savukārt mazāka nozīme ir brīvības, resursu un reālas noslodzes dimensijām. Valsts teātru pētniecības rezultāti kopumā apstiprina šos secinājumus. Izņēmums ir izpildāmo darbu apjoms un resursu pietiekamība.

Valsts teātru pašreizējās kultūras konkurējošo vērtību tipu (dimensiju) ietekme uz klimata radošumu noteicošajām faktoru grupām un rezultātiem tika analizēti OCI un OCAI versijās. Matemātiskā modeļa izveidē izmantota lineārās regresijas metode. Valsts teātru vērtību tipu, dimensiju novērtēšanai uz atkarīgajiem mainīgajiem tika lietota β standartizētā koeficienta vērtība. Lielākajai β vērtībai ir prevalējoša ietekme uz atkarīgo mainīgo. Šajā modeli pārējām dimensijām ir mazāka, nebūtiska ietekme. Atsevišķos gadījumos var runāt, ka ietekme nepastāv. Tika analizēta valsts teātru kultūras un klimata radošuma mijiedarbība aktieru un vadības kopvērtējumā. Šāds integrēts promocijas darba problēmas skatījums atbilst izvirzītā mērķa īstenošanai. Arī organizācijas kultūras un klimata radošuma pētnieciskie rezultāti apliecina aktieru un vadības atsevišķo novērtējuma līdzību starp pašreizējo un vēlamo valsts teātru kultūru. Viedokļu atšķirības kopumā nav statistiski nozīmīgas.

Pašreizējās valsts teātru kultūras un klimata radošuma mijiedarbības β vērtībā OCI versijā atspoguļotas 2.5. tabulā.

Pašreizējās kultūras un klimata radošuma mijiedarbības β vērtības aktieru un vadības kopvērtējumā (OCI metodikas versija)

Organizācijas kultūras konkurējošo vērtību sistēmas (dimensijas)	Organizācijas klimata radošuma ietekmējošie faktori un rezultāti	β vērtība
Atbalstošās kultūras vērtību sistēma	1. Izaicinošs darbs	0,325
	2. Vadības atbalsts	0,484
	3. Organizācijas atbalsts	0,655
	4. Organizatorisko šķēršļu neesamība	0,291
	5. Izpildāmā darba apjoms	0,188
	6. Radošums	0,376
	7. Produktivitāte	0,337
Inovativās kultūras vērtību sistēma	1. Brīvība 2. Darba grupas atbalsts	0,303 0,433
Birokrātiskās kultūras vērtību sistēma	Resursu pietiekamība	0,212

Sastādījis autors.

2.5. tabulā atspoguļotas ticamas un prevalējošas β vērtības. Vislielākā ietekme uz klimata radošumu ietekmējošajām faktoru grupām un rezultātiem – radošumu un produktivitāti – ir atbilstošās kultūras vērtībām. (OCAI versijā – klanu kultūras vērtības.) Ietekme aptver visas klimata radošumu veidojošās faktoru grupas: vadības praksi, organizatorisko motivāciju un resursus.

Lineārās regresijas rezultātu β vērtības analīze netieši atspoguļo radošuma un produktivitātes vidēji pozitīvo korelāciju.

Viszemākā ietekme uz valsts teātru klimata radošuma rezultātiem – radošuma līmeni un īpaši produktivitāti – ir inovativās kultūras vērtību dimensijai, savukārt prevalējošā ietekme uz brīvību un darba grupas atbalstu atbilst šo kultūru raksturojošajām vērtībām. OCI metodikā nav atsevišķi izdalītas tirgus kultūras vērtības, bet tās ir integrētas organizācijas kultūras inovatīvajā dimensijā. Var pieņemt, ka inovatīvo kultūras vērtību ietekme uz minētajiem klimata radošuma veidojošajiem faktoriem ir saistāma arī ar tirgus kultūrai raksturīgajām vērtībām.

Birokrātiskās kultūras vērtību ietekme uz resursu pietiekamību valsts teātros ir līdzīga lineārās regresijas β vērtības rezultātiem OCAI versijā.

Kopumā jāsecina, ka lineārās regresijas β vērtības tikai daļēji atbilst dominējošajai kultūras tipoloģijai valsts teātros OCI metodikā.

Promocijas darbā lineārās regresijas β vērtības tika analizētas arī OCAI metodikas kontekstā. Analīzes rezultāti atspoguļoti 2.6. tabulā.

Pašreizējās kultūras un klimata radošuma mijiedarbības β vērtības aktieru un vadības kopvērtējums (OCAI metodikas versija)

Organizācijas kultūras konkurējošo vērtību sistēmas (tipi)	Organizācijas klimata radošuma ietekmējošie faktori un rezultāti	β vērtība
Klanu kultūras vērtību sistēma	1. Brīvība	0,140
	2. Organizācijas atbalsts	0,288
	3. Organizatorisko šķēršļu neesamība	0,302
	4. Izpildāmā darba apjoms	0,244
	5. Radošums	0,213
	6. Produktivitāte	0,210
Tirgus kultūras vērtību sistēma	1. Izaicinošs darbs	0,284
	2. Vadības atbalsts	0,209
	3. Resursu pietiekamība	0,372
Hierarhisko kultūras vērtību sistēma	Darba grupas atbalsts	0,248

Sastādījis autors.

2.6. tabulā atspoguļotas valsts teātru kultūras un klimata radošuma faktoru, rezultātu mijiedarbības ticamās un prevalējošās β vērtības. Vadības un aktieru kopvērtējumā OCAI versijā prevalējošā ietekme uz klimata radošumu veidojošajiem faktoriem ir klanu kultūras pašreizējām vērtībām.

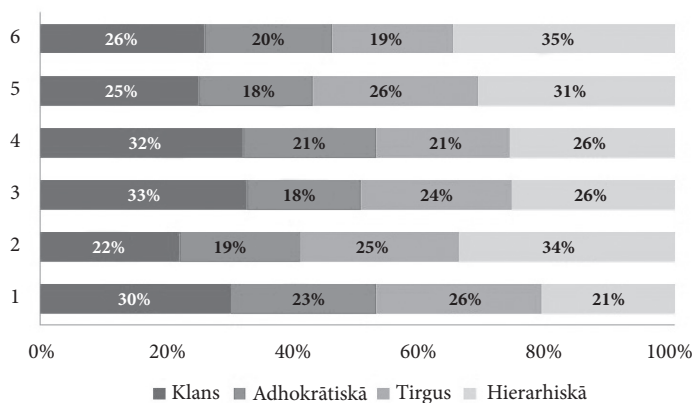
Pašreizējās teātru kultūras un klimata radošuma mijiedarbības salīdzinājums OCI un OCAI metodikās lineārās regresijas β vērtību izteiksmē ļauj secināt:

1. Valsts teātros klimata radošumu veidojošos faktoros (organizācijas atbalstu, organizatorisko šķēršļu neesamību, izpildāmo darbu apjomu, klimata radošuma līmeni un produktivitāti) prevalējoši ietekmē atbilstošās jeb klanu kultūras vērtības.
2. Valsts teātru kultūras ietekme uz klimata radošumu veidojošajiem faktoriem un rezultātiem tikai daļēji atbilst dominējošās kultūras tipiem, dimensijām.
3. Kopumā OCAI metodikas lineārās regresijas β vērtības apstiprina galvenos OCI metodikas rezultātus. Atšķirības, t. sk. β vērtību skaitliskās izteiksmes, ir metodiski pamatotas.

Pašreizējās valsts teātru kultūras un klimata mijiedarbības analīzes rezultātu līdzība OCI un OCAI metodikās apliecina pētniecisko datu ticamību lineārās regresijas β vērtību izteiksmē.

Arī dispersijas analīze (ANOVA) η^2 izteiksmē parāda, ka pašreizējās valsts teātru kultūras konkurējošo vērtību tipoloģiskās dominantes OCAI versijā neatbilst to ietekmes nozīmīgumam uz klimata radošumu. Pašreizējās kultūras tipoloģisko vērtību ietekme uz valsts teātru klimata radošumu veidojošajiem faktoriem, rezultātiem ir atšķirīga. Tirgus kultūras vērtību ietekme uz valsts teātru pašreizējo klimata radošumu ir maznozīmīga. Dispersijas analīzes (ANOVA) η^2 izteiksmē un lineārās regresijas (β vērtības) rezultāti ir līdzīgi. Tādējādi tas pagustina pētījuma ticamību.

OCAI aptaujas anketu datu analīze apliecina, ka pašreizējās repertuāra teātru vadīšanas modeļa pamatā abās subkulturās kopumā ir hierarhiskās kultūras vērtības. K. Kamerona un R. Kvina konkurējošo kultūras vērtību teorijā tām atbilst kontroles un koordinatora vadīšanas lomas. Vadīšanas modelis tādējādi atbilst pašreizējai organizācijas kultūras tipoloģijai, kas apstiprina funkcionālisma un antropoloģisko teorijas (sk. 2.5. attēlu).



2.5. attēls. Valsts teātru pašreizējās kultūras dimensionālais raksturojums aktieru un vadības subkulturās kopumā

Sastādījis autors.

2.5. attēlā atbilstoši konkurējošo kultūras vērtību teorijai OCAI versijā otrā dimensija atspoguļo pašreizējo liderību, bet trešā – personāla vadību. Valsts teātru liderībā izteikti dominē hierarhiskās kultūras vērtības. To pārsvars pār citām vērtību sistēmām procentuālās frekvences izteiksmē ir lielāks par 10% (izņemot tirgus kultūras vērtības). OCAI versijā tā ir nozīmīga dominante.

Personāla vadībā dominē klanu kultūras vērtības. To pārsvars pār citām vērtību sistēmām nav tik izteikts, bet pietiekami ievērojams. To nosaka izpildītāj-mākslas radošās industrijas teātru formas specifiskā iezīme – personālu veido radošas personības.

Vēlamajā teātru kultūras tipoloģijā dominē klanu un arī adhokrātiskās – radošās kultūras vērtības. Teorētiski būtu jāpieņem, ka vadība vairāk harmonē ar elastīgākajām inovatora, vīzijas veidotāja, cilvēkresursu potenciāla attīstības lomām. Tomēr OCAI aptaujas anketu rezultāti to neapliecina. Var pieņemt, ka

- 1) augstākajā vadības līmenī dominē iekšējā orientācija, orientācija uz stabilitāti;
- 2) repertuāra teātru augstāko vadību raksturo akcentēta cilvēkresursu vadība, kas OCAI versijā atspoguļojas personāla vadīšanas dimensijā. Teātru vadība cenšas to līdzsvarot ar nepieciešamību saglabāt konkurētspēju.

Arī pašreizējā valsts teātru kultūras tipoloģijā hierarhisko vērtību dominante procentuālās frekvences izteiksmē ir viens procents;

- 3) valsts teātriem Latvijā nav skaidri formulētas un komunicētas vīzijas;
- 4) nelielā vadīšanas lomu dominante izriet no valsts teātru specifikas – juridiskā statusa: tie ir valsts dibinātas kapitālsabiedrības (VSIA).

Savukārt valsts teātri kā kultūras iestādes vairāk saistīti ar vadības līderības lomām, kas atbilst klanu un adhokrātiskās kultūras vērtībām: cilvēkresursu attīstības, komandas veidošanas, inovatora un vīzijas veidotāja lomām.

Pīrsona korelācijas koeficients liecina, ka pastāv zema pozitīva korelācija starp vadības atbalstu (vadības prakses faktors) un izaicinošu darbu, vidēji pozitīva korelācija starp darba grupas – komandas atbalstu, resursu pietiekamību un radošumu, bet starp resursu pietiekamību un organizācijas atbalstu pastāv stipri pozitīva korelācija. Vadības atbalsts negatīvi korelē ar organizācijas šķēršļu neesamību un izpildāmo darbu apjomu. Organizācijas atbalsta korelācijas koeficients ir līdzīgs. Korelāciju analīze apliecina gan vadības nozīmīgo lomu valsts teātru klimata radošuma vadīšanā, gan to, ka vadībā vērojamas atsevišķas transformatīvās līderības iezīmes, kas pozitīvi ietekmē klimata radošumu. Transformatīvās līderības pazīmes atbilst klanu un adhokrātiskās kultūras vērtībām. Vēlamajā valsts teātru kultūras tipoloģijā tieši šīs vērtības kļūst dominējošas. Šāda kultūras tipoloģija atspoguļo arī izteiktākas transformatīvās līderības gaidas.

Kopumā valsts teātros Latvijā dominējošā vadība nav orientēta uz būtiskiem izaicinājumiem, riskiem, radošiem eksperimentiem. Dominē iekšējās vides, kultūras, klimata, saglabāšanas instinkts, kas neizslēdz vadības atbalstu esošā klimata radošuma līmeņa uzturēšanai.

Galvenie secinājumi, kas izriet no pētniecības:

1. Valsts teātru kultūras un klimata radošums ir vadīšanas rezultāts.
2. Promocijas darbā izmantotie pētnieciskie instrumenti – gan OCAI, gan arī KEYS – sevī integrē funkcionālisma un antropoloģisko teoriju atziņas par valsts teātru vadību kā to kultūras un klimata arhitektiem un vienlaicīgi ietekmes objektiem.
3. No funkcionālisma teorijas izriet būtiska atziņa: organizācijas kultūras un klimata radošuma mijiedarbības pilnveidošanas adresāts ir valsts teātru augstākā vadība.

3. Vēlamo kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanas pārmaiņu iespējas valsts teātros Latvijā

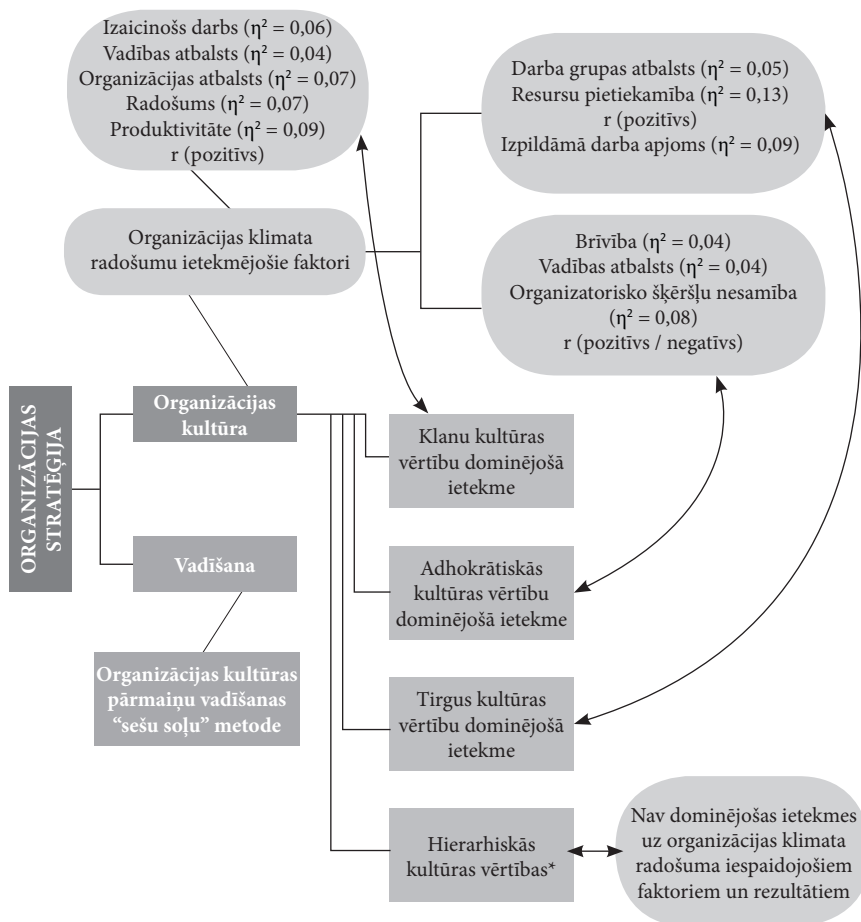
Lai veiktu jebkuras pārmaiņas, vispirms ir nepieciešams noteikt esošo stāvokli, noskaidrot sistēmiskās sakarības un nepieciešamās pārmaiņas. Tas ir arī promocijas darba mērķis. Izšķiroša loma pārmaiņu īstenošanā ir augstākajam vadības līmenim.

Šajā nodaļā valsts teātru vēlamās kultūras un klimata radošuma mijiedarbības analizētas aktieru un vadības kopvērtējumā. Tas parāda organizācijas kultūras integrētu kopainu un ļauj precīzāk noteikt tās pilnveidošanas galvenos virzienus.

Valsts teātru vēlamās kultūras un klimata radošuma mijiedarbības promocijas darbā analizētas ar lineārās regresijas metodi β vērtību izteiksmē un ar dispersijas analīzes (ANOVA) metodi η^2 izteiksmē. Mijiedarbības analizētas OCAI un KEYS metodikās, ņemot vērā valsts teātru klimata radošumu iespaidojošo faktoru un rezultātu savstarpējo korelāciju. Rezultāti atspoguļoti autora izstrādātajā konceptuālajā modelī η^2 izteiksmē (sk. 3.1. attēlu).

3.1. attēlā redzams, ka dominējošā ietekme η^2 izteiksmē uz klimata radošumu noteicošajiem faktoriem un rezultātiem ir klanu un adhokrātiskās kultūras vērtībām. Klanu kultūras ietekme uz izaicinošu darbu ir vidēja, uz vadības atbalstu – vidēji maza, uz organizācijas atbalstu – vidēja un radošumu – vidēja, bet uz produktivitāti – vidēji liela. Organizācijas klimata radošumu ietekmējošo faktoru un rezultātu savstarpējā korelācija ir pozitīva un ticama. Vidēji pozitīva korelācija ir starp vadības atbalstu, radošumu un produktivitāti, bet ļoti stipra starp vadības atbalstu un organizācijas atbalstu. Tas liecina par η^2 un r rādītāju zināmu savstarpēju atbilstību. Jāatzīmē visu faktoru, radošuma un produktivitātes negatīvā korelācija ar organizatorisko šķēršļu neesamību. Visu respondentu vērtējumā klanu kultūras vērtību ietekme uz organizatorisko šķēršļu neesamību η^2 izteiksmē ir nulle. Adhokrātiskās kultūras vērtībām vislielākā ietekme ir uz darba grupas atbalstu (vidēja korelācija), resursu pietiekamību (vidēji liela) uz izpildāmo darba apjomu. Savstarpēji ticama ir pozitīvi zema korelācija starp darba grupas atbalstu un resursu pietiekamību. Jāatzīmē, ka vēlamajā valsts teātru kultūrā adhokrātiskās vērtības ietekmes ziņā uz radošumu un produktivitāti ir otrajā vietā aiz klanu kultūras vērtībām. Arī kopumā vēlamajā kultūras modelī gan aktieru, gan vadības vērtējumā dominē iepriekš raksturotās vērtību sistēmas. Adhokrātiskās vērtības neietekmē izaicinošu darbu $\eta^2 = 0$.

Valsts teātru kultūras vēlamo tipoloģisko modeli raksturo vispirms tādas vērtības kā personāla izvēle, pašizvēles (resursu jautājums), personīgās attīstības iespējas, personīgās vērtības un individuālā ieguldījuma atzīšana vadības līmenī, kolēģu komandas atbalsts un atzinība. Vienlaicīgi tie ir iekšējās un ārējās motivācijas faktori, kas ir būtiski individuālā radošuma veicināšanai.



3.1. attēls. Valsts teātru kultūras un klimata radošuma mijiedarbības vadīšanas pilnveidošanas konceptuālais modelis

Sastādījis autors.

KEYS metodikā minētās vērtības atbilst klimata radošuma ietekmējošo vadības prakses, organizatoriskās motivācijas, resursu faktoru grupām, kā arī rezultātiem – radošumam un produktīvai.

OCAI vēlamajā kultūras modeli tirgus tipa vērtības vairāk ietekmē brīvību (vidēji maza ietekme), vadības atbalstu (ietekme līdzinās klanu kultūrai – vidēji maza ietekme), organizatorisko šķēršļu neesamību (vidēja ietekme). Vadības atbalsta pozitīva korelācija ir ar mazu ticamību. Brīvībai ir ticama zema pozitīva korelācija ar organizatorisko šķēršļu neesamību, bet vadības atbalstam ar to ir

ticama zema negatīva korelācija. Tirgus kultūras vērtības neietekmē radošumu – $\eta^2 = 0$.

Vēlamajā organizācijas kultūrā klimata radošumu noteicošos faktoros un rezultātos faktiski neietekmē hierarhiskās jeb birokrātiskās vērtības: ietekme η^2 uz brīvību, darba grupas atbalstu, resursu pietiekamību, organizatorisko šķēršļu nesamību, radošumu un produktivitāti ir nulle. Hierarhiskajām kultūras vērtībām attiecībā uz citiem klimata radošumu noteicošajiem faktoriem nav prevalējošas ietekmes. To ietekme uz izaicinošu darbu ir vidēji maza, bet uz vadības atbalstu, organizācijas atbalstu, izpildāmo darbu apjomu – maza. No vienas puses, tas apliecina valsts teātru kultūras vēlamā tipoloģiju. No otras puses, tas paaugstina organizāciju darbības riskus, īpaši ņemot vērā valsts teātru statusu – tās ir valsts sabiedrības ar ierobežotu atbildību. Hierarhiskās jeb birokrātiskās vērtības nodrošina organizācijas pastāvēšanas pamatnosacījumus, garantē *status quo* saglabāšanu.

3.1. attēlā atspoguļota K. Kameronā un R. Kvina organizācijas kultūras pārmaiņu procesa īstenošanas “sešu soļu” metode. Attiecībā uz valsts teātriem tas ietver

- 1) diagnostiku un savstarpējās vienošanās panākšanu par pašreizējo valsts teātru kultūru pārmaiņu vadības komandā;
- 2) diagnostiku un savstarpējās vienošanās panākšanu par vēlamā valsts teātru kultūru pārmaiņu vadības komandā;
- 3) iegūto rezultātu novērtēšanu un savstarpējo vienošanos par tiem vadības komandā;
- 4) valsts teātru kultūras vēlamā pārmaiņu rosinošo stāstu, notikumu, varoņu popularizēšanu, un tā iniciatoram jābūt vadības komandai;
- 5) pārmaiņu vadības komandas stratēģisko darbību noteikšanu valsts teātru vēlamās kultūras tipoloģiskā modeļa īstenošanā;
- 6) valsts teātru kultūru vēlamā pārmaiņu plāna izstrādi un realizāciju, kuru īsteno pārmaiņu vadības komanda.

3.1. attēls raksturo promocijas darba autora konceptuālo pieeju, kas balstīta uz tēmas teorētiskās un empīriskās pētniecības rezultātiem.

Galvenie secinājumi:

1. Valsts teātru klimata radošumu ietekmējošās faktoru grupas radošumu un produktivitāti galvenokārt nosaka klanu un ad hoc birokrātiskās kultūras vērtību sistēmas.
2. Tipoloģiski atšķirīgām kultūras vērtībām ir dažāda prevalējošā ietekme uz atsevišķiem klimata radošumu noteicošiem faktoriem un rezultātiem valsts teātros Latvijā. To apstiprina gan lineārās regresijas, gan dispersijas analīzes rezultāti η^2 izteiksmē.
3. Dispersijas analīzes (ANOVA) rezultāti kopumā atbilst klimata radošuma faktoru grupu savstarpējai korelācijai valsts teātros.

4. Dispersijas analīzes (ANOVA) rezultāti η^2 izteiksmē atbilst dominējošai vēlamās organizācijas kultūras konkurējošo vērtību tipoloģijai vadības un aktieru kopvērtējumā OCAI versijā.

To kopumā apstiprina arī lineārās regresijas rezultātu analīze β vērtības izteiksmē. Rezultātu atšķirības ir skaidrojamas ar aprēķinu metodiku dažādību.

3.1. attēlā redzamā organizācijas stratēģija vispirms nozīmē misijas un vīzijas definēšanu, komunicēšanu, bet organizācijas kodolu veido vērtības. Stratēģija, organizācijas kultūra un klimats (iekšējā vide) kopumā ir vadīšanas rezultāts, bet tieši kultūrai ir noteicošā loma stratēģijas īstenošanā. Jebkuras organizācijas iekšējās vides pārmaiņu vadīšanas adresāts ir vispirms šīs organizācijas augstākā vadība.

Apkopojot promocijas darbā izklāstītās galvenās nostādnes, autoraprāt, organizācijas kultūras esošā modeļa maiņa ne tikai sekmēs klimata radošuma līmeņa paaugstināšanos, iekšējo efektivitāti, inovācijas, bet arī veicinās mākslinieciskās kvalitātes līmeņa paaugstināšanos valsts teātros Latvijā.

Valsts teātru Latvijā kultūras un klimata mijiedarbības vēlamā modeļa radošuma līmeņa paaugstināšanai un izmantošanas iespēju novērtēšanai tika izmantota kvalitatīvās pētniecības metode – intervijas. Promocijas darba autors izvēlējās intervēt četrus teātru direktorus, kas vienlaicīgi ir arī to valdes priekšsēdētāji. Interviju teorētiskais pamatojums balstīts vadības zinātnes atziņā, ka organizācijas kultūru un klimatu definē tās augstākā vadība. Teātru izvēles kritēriji ir

- 1) mākslinieciskās kvalitātes kritērijs (“Spēlmaņu nakts” nominācijas un balvas);
- 2) reģionālais kritērijs;
- 3) nacionālās kultūras kritērijs.

Ceturtajā teātrī tika intervēta sabiedrisko attiecību nodaļas vadītāja. Intervijas teksts iepriekš bija saskaņots ar teātra direktora viedokli.

Apkopojot interviju rezultātus var secināt:

1. Šāda veida pētījumi valsts teātros Latvijā nav veikti.
2. Promocijas darbā veiktā pētījuma rezultāti ir ticami.
3. Apstiprinās valsts teātru specifika, to divējāda statuss: no vienas puses, tās ir valsts kapitālsabiedrības, kuras raksturo hierarhiskās un tirgus kultūras vērtības – orientācija uz rezultātu, bet, no otras puses, tās ir kultūras iestādes, kuras raksturo klanu un adhokrātiskās kultūras vērtības.
4. Augstākās vadības viedokļi par kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanu valsts teātros Latvijā ir līdzīgi.
5. Valsts teātru kultūras specifikai atbilstošākas ir klanu un adhokrātiskās vērtības. Tirgus kultūras vērtības, galvenokārt savstarpējā konkurence, nav izteiktas, bet eksistē. To apliecina arī valsts teātru kultūras un klimata vēlamais mijiedarbības modelis, kurā tirgus kultūras vērtību ietekme uz klimatu, to ietekmējošiem faktoriem, uz radošuma līmeni ir statistiski nenozīmīga.

6. Hierarhisko kultūras vērtību ietekme valsts teātru kultūrā un klimatā galvenokārt saistīta ar Kultūras ministrijas realizēto pārāk lielo birokrātijas politiku.
7. Intervijas apliecina promocijas darbā izstrādātā teātru kultūras un klimata mijiedarbības modeļa īstenošanas iespējamību daļēji tuvākā (misijas, vīzijas, vērtību precīza definēšana), bet kopumā tālākā nākotnē (apmēram 3–5 gadu posmā).

Intervijas apliecina promocijas darba pētniecības rezultātu ticamību un to, ka pētījuma mērķis ir sasniegts.

Promocijas darbā nav aplūkoti vēlāmā kultūras modeļa un klimata mijiedarbības vadīšanas novērtējuma praktiskie rezultāti, jo pārmaiņas prasa ilgāku laika periodu.

GALVENIE SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

Promocijas darba pētniecības ietvaros var secināt:

1. Problēmas pētniecības nozīmīgumu noteica organizācijas ilgspēja un tās darbības efektivitāte ilgtermiņā, kas vadības zinātnē tiek tieši saistīta ar organizācijas kultūru, organizācijas atvērtību pārmaiņām – radošumu un inovācijām. Radošums ir pārmaiņu rosinātājs, bet organizācijas kultūra tās pamatnosacījums.
2. Organizācijas kultūras definīcijas vadības zinātnē ir atšķirīgas, bet nav pret-runīgas. Kopumā organizācijas kultūru var definēt kā vērtību sistēmu, kas izpaužas liderības stilā, valodā un domāšanā, simbolos, procedūrās, ikdienas normās. Organizācijas klimats vadības zinātnē ir organizācijas iekšējās vides faktoru individuāla uztvere. Vadības zinātnē sastopamas atšķirīgas teorijas par organizācijas kultūru un klimatu, tomēr tās visas atzīst šo konceptu saistību. Prioritāra nozīme ir organizācijas kultūrai.
3. Valsts teātros Latvijā (OCAI versijā) aktieru subkulturā un kopumā dominē organizācijas kultūras hierarhiskās vērtības tips. Vadības subkulturā izteikti dominē klanu kultūras vērtības. Vismazāk izteikta ir kultūras tirgus orientācija. Adhokrātiskās kultūras vērtību īpatsvars abās subkulturās ir statistiski nenozīmīgs. Teātru kultūru raksturo orientācija uz iekšējo fokusu un integrāciju. OCAI un OCI aptaujas rezultāti pašreizējās kultūrās novērtējumā abās subkulturās un kopumā sakrīt. Atšķirības ir vērtējamās kā statistiski nenozīmīgas. Organizācijas pašreizējās kultūras līdzību apliecina arī OCAI un OCI metodiku dispersijas analīze.
4. Vēlamajā līmenī OCAI versijā aktieru un vadības kopvērtējumā dominē klanu kultūra, pamatā – uz hierarhisko vērtību īpatsvara samazināšanos. Būtiski palielinās adhokrātiskās kultūras ievirze. Samazinās tirgus orientācija. Vēlamajā kultūras tipoloģijā akcentētas klimata radošumu veicinošās vērtības (lineārās regresijas β vērtības izteiksmē un dispersijas analīzes ANOVA η^2 izteiksmē).
5. Vilkoksona rangu kritērija analīze apliecina statistiski nozīmīgu starpību starp esošo un vēlamo organizācijas kultūras hierarhisko, klanu un adhokrātisko tipu kopumā. OCAI versijas rezultātu analīze neaplicina teātru kultūras stiprumu. Pētniecības rezultāti apliecina kultūras entropijas iezīmes, jo pašreizējās vērtības nesaskan ar vēlamajām. Kultūras entropijas līmeņa noteikšanai nepieciešama papildu pētniecība.
6. Klimata radošumu ietekmējošās faktoru grupas veicina valsts teātros ļoti augstu radošumu un vidēju produktivitāti. Latvijas valsts teātros organizācijas klimatu kopumā raksturo ļoti augsts darba grupas atbalsts, izpildāmā

- darba apjoms, augsta resursu pietiekamība. Vidējā līmenī izaicinošs darbs, vadības atbalsts, organizācijas atbalsts, organizatorisko šķēršļu neesamība. Ļoti zema ir personiskās brīvības un autonomijas dimensija.
7. Valsts teātros klimata radošuma faktoru vērtējums aktieru un vadības subkultūrās ir atšķirīgs: vadības subkultūrā tas visās dimensijās ir augstāks, izņemot izpildāmo darba apjomu. Aktieru subkultūrā nedaudz augstāks vērtējums ir klimata radošuma līmenim.
 8. Pētniecībā ir konstatēts, ka radošums pozitīvi korelē ar produktivitāti. Valsts teātros Latvijā eksistē vidēji pozitīvs un pozitīvi zems korelācijas koeficients starp visām klimata radošumu ietekmējošām faktoru grupām (izņēmums ir organizatorisko šķēršļu neesamība, tai pārsvarā ir zema negatīva korelācija).
 9. Valsts teātros ir stiprs pozitīvs korelācijas koeficients starp vadības atbalstu un produktivitāti, vidēji pozitīva korelācija ar darba grupas atbalstu, resursu pietiekamību un radošumu, bet pārsvarā zema negatīva korelācija ar organizatorisko šķēršļu neesamību.
 10. Pastāv statistiski nozīmīga mijiedarbība starp organizācijas kultūru un klimata radošumu veicinošiem faktoriem valsts teātros Latvijā. Organizācijas kultūras tipu ietekmes uz klimata radošumu veicinošām faktoru grupām un rezultātiem ir atšķirīgas. Vēlamajā modeli OCAI versijā vislielākā ietekme ir klanu un adhokrātiskās kultūras vērtībām. Valsts teātros organizācijas kultūras un klimata radošuma mijiedarbība nav tieši saistāma ar dominējošiem kultūras tipiem (dimensijām), bet dažādām to vērtību sistēmām.
 11. Pētniecība apliecina promocijas darba teorētiskajā daļā definēto funkcionālisma pieeju, kura vienlaicīgi apstiprina līderības lomu organizācijas kultūras veidošanā, kā arī kultūras ietekmi uz līderību (antropoloģiskā pieeja).
 12. Starp vadības atbalstu (vadības prakses faktors) un izaicinošu darbu ir zema pozitīva korelācija, ar darba grupas – komandas atbalstu, resursu pietiekamību un radošumu ir vidēji pozitīva korelācija, bet ar organizācijas atbalstu ir stipra pozitīva korelācija. Vadības atbalsts negatīvi korelē ar organizācijas šķēršļu neesamību un izpildāmo darbu apjomu. Organizācijas atbalsta korelācijas koeficients ir līdzīgs.
 13. Balstoties uz KEYS versijas rezultātiem, var apgalvot, ka teātros vērojamas transformatīvās līderības iezīmes, kas pozitīvi ietekmē klimata radošumu. Nozīmīgākais secinājums vadības zinātnē, kas izriet no KEYS pētījuma, ir tas, ka organizācijas klimata uztvere maina radošuma līmeni organizācijās. Visu līmeņu vadītājiem, kas savā organizācijā vēlas veicināt radošuma līmeni, jāpievērš uzmanība tam, kādu klimatu tie rada potenciāli radošām personībām.
 14. Kopumā Latvijas valsts teātros dominējošā vadišana nav orientēta uz būtiskiem izaicinājumiem, riskiem, radošiem eksperimentiem. Dominē iekšējās vides, klimata saglabāšanas instinkts, kas neizslēdz atbalstu esošā radošā

līmeņa uzturēšanai, ko apliecina hierarhiskās liderības dominantes OCAI kultūras tipoloģijā un KEYS versijas rezultāti.

15. Pētījuma rezultāti apstiprina promocijas darbā izvirzīto hipotēzi, ka vēlamās pārmaiņas valsts teātru kultūrā ir saistāmas ar klimata radošumu un ar faktoriem, kas to ietekmē.
16. Pētījums apstiprina hipotēzi, ka vadības orientācija uz atbalstošajām (ģimenes, klanu) un radošajām (inovatīvajām, adhokrātiskajām) vērtībām vēlamajā kultūrā raksturojas ar lielāku ietekmi uz klimata radošumu valsts teātros Latvijā.
17. Pētījuma rezultāti pierāda hipotēzi, ka vadības orientācija uz birokrātiskajām (hierarhiskajām) un tirgus vērtībām vēlamajā kultūrā raksturojas ar mazāku ietekmi uz klimata radošumu valsts teātros Latvijā.
18. Darbā izstrādātais organizācijas kultūras, klimata mijiedarbības vadīšanas pētnieciski metodoloģiskais dizains un konceptuālais modelis radošuma veicināšanā ir izmantojams pārmaiņu vadīšanā valsts teātros Latvijā.

Priekšlikumi

1. Biznesa līmenī valsts teātru augstākajai **vadībai** ieteicams konkretizēt stratēģisko virzienu – precīzi, kodolīgi definējot un komunicējot vīziju, misiju, mērķus un vērtības, kuras veido kultūras kodolu.
2. Ņemot vērā to, ka pētījuma rezultāti liecina par valsts teātru kultūras entropijas iezīmēm, augstākajai **vadībai** ieteicams pārmaiņu vadīšanā izmantot K. Kameronu un R. Kvina “sešu soļu” metodi.
3. Pašreizējās un vēlamās valsts teātru kultūras un klimata mijiedarbības vadīšanas radošuma veicināšanas novērtēšanai **vadības komandai** tiek piedāvāts promocijas darbā izstrādātais pētnieciski metodoloģiskais dizains un mijiedarbības vadīšanas pilnveidošanas modelis.
4. Lai paaugstinātu valsts teātru klimata radošumu un produktivitāti, to ietekmējošos faktoros – organizācijas atbalstu, izaicinošu darbu, vadības atbalstu –, **vadības komandai** ieteicams teātru kultūrā akcentēt klanu kultūras vērtības. Vērtībām jābūt skaidri definētām un komunicētām.
5. Lai veicinātu klimata radošumu un produktivitāti ietekmējošos faktoros – personisko brīvību, vadības atbalstu –, kā arī lai mazinātu iekšējos organizatoriskos šķēršļus, valsts teātru **vadības komandai** ieteicams pievērst lielāku vērību adhokrātiskās kultūras vērtībām.
6. Lai izvairītos no nepamatotiem radošo eksperimentu riskiem un sekmētu valsts teātru biznesa mērķu īstenošanu, **vadības komandai** vajadzētu pievērst lielāku uzmanību hierarhiskās un īpaši tirgus kultūras vērtībām. Tirgus kultūras vērtības dominējoši pozitīvi korelē ar tādiem klimata radošumu veicinošiem faktoriem kā darba grupas atbalsts un resursu pietiekamība.
7. Lai veicinātu klimata radošumu, valsts teātru **vadības komandai** ir ieteicams izveidot mākslinieciskās jaunrades izvērtēšanas kritērijus, kas ņemtu vērā teātru specifiku, progresu, sasniegumus un neaprobežotos tikai ar “Spēlmaņu nakts” nominācijām un balvām, kas ir īstermiņa rezultātu izvērtējums. “Spēlmaņu nakts” nomināciju un balvu piešķiršanas žūrijā būtu vēlams iesaistīt teātra mākslas autoritātes (t.s. teātra mākslas kritiķus, zinātniekus). Jaunrades izvērtēšanas kritērijus priekšlikumu veidā vajadzētu piedāvāt Kultūras ministrijai.



BANKU AUGSTSKOLA

BA SCHOOL OF BUSINESS AND FINANCE

Lotārs Dubkēvičs

**INTERRELATION MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE
FOR CREATIVITY FOR STATE THEATRES
IN LATVIA**

SUMMARY OF THE DOCTORIAL THESIS

Discipline: Management science
Sub-discipline: Business administration

Research supervisor:
Dr. habil. psych, Dr. habil. paed. professor Aleksejs Vorobjovs

Riga 2014

Dubkēvičs, L. (2014) Interrelation Management of Organizational Culture and Climate for Creativity for State Theatres in Latvia. Summary of the Doctoral Dissertation – Riga: BA School of Business and Finance, 76 pp.

Published in accordance with resolution confirmed by RISEBA Promotion Council as of 20th May, 2014; Nr. 14/13-1/1



This work has been supported by the European Social Fund within the Project “Support for implementation of doctoral studies at BA School of Business and Finances”

DOCTORAL DISSERTATION PROPOSED TO THE BA SCHOOL OF BUSINESS AND FINANCE FOR THE PROMOTION TO THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

The Doctoral dissertation has been developed at the BA School of Business and Finance. The defending of the Doctoral Dissertation will take place during an open meeting of the RISEBA Promotional Council on 20th of January, 2013; Riga, Meza street 3 at 14:00 in room 214.

REVIEWERS:

Andrejs Čirjevskis, prof., Dr. oec., Riga International School of Economics and Business Administration (Latvia).

Māra Vidnere, prof., Dr. oec., Dr. habil. psych., Riga Teacher Training and Educational Management Academy (Latvia)

Vladimiras Gražulis, prof., Dr. soc. sc., Mykolas Romeris University (Lithuania).

CONFIRMATION:

I hereby confirm that I have worked out this Doctoral Dissertation that has been submitted for review to the Promotion Council of RISEBA for promotion to the degree of Doctor of Business Administration. This Doctoral Dissertation has not been submitted to any other University in order to receive any scientific degree.

Lotārs Dubkēvičs

2014. 20th of May.

The Doctoral Dissertation and Summary are available at the Library of RISEBA and online www.riseba.lv.

To submit reviews please contact the secretary of the RISEBA Promotional Council Mārīte Brice, RISEBA, Meza street 3, Riga, LV-1048, Latvia.

E-mail: marite.brice@riseba.lv. Fax: +371 67500252. Tel.: +37167807234

© Lotārs Dubkēvičs, 2014

© BA School of Business and Finance, 2014

ISBN 978-9984-746-18-0

INTRODUCTION

Topicality of the study

In the current (changing) economic situation it is a positive and promising fact, that concepts like *innovation, innovative entrepreneurship, creativity and creative economy*, become increasingly important in the academic field of Latvian business management education and practice. This indicates a change in understanding and the way of thinking in business and society. All of the above is also related to organizational culture and climate.

Creative industries already by definition are associated with the above-mentioned concepts. Definitions of creative industries in management science are different, but not contradictory. Creative industries can be described as the convergence of creative arts (individual creativity, talent and skills) and culture industries (mass activities) to satisfy needs of the interactive consumer.

The focus area of this thesis is performing arts in the form of theatre. Research covers state theatres in Latvia, as those are the theatres, that take up significantly the largest part of theatre market in Latvia and also provide the biggest range of customers with the specific service.

Culture and climate for creativity are the key factors for achieving high artistic quality in the state theatres. Interaction of these two factors has not been studied sufficiently in Latvia before.

Topicality of the theme is also determined by the nature of state theatres: on the one hand state theatres are business organizations (government established limited companies), while at the same time they are cultural institutions. From management perspective it is a question of how to balance creative, intellectual and emotional performances with needs of basic customers and market interests.

Organizational culture in management science is defined as a set of basic assumptions, values, beliefs, behaviours and artefacts. A strong organizational culture is linked to sustainability and long-term effectiveness of an organization. Sustainability of an organization is largely dependent on its openness to change – creativity and innovation. It is emphasized that creativity and innovation are the impetus to change, while organizational culture is the fundamental.

The Recent research shows that organizations with culture and strategy related to creativity and innovation show significant increase in company value and profits.

Organizational culture research is important, necessary and useful. Topicality of the issue is also determined by the fact, that organizational culture can either support or hinder the change. This is also why organizational culture studies are important for long-term strategy. Organizational culture studies in Latvia are very fragmented, and mainly related to the commercial banking sector. The

thesis is an application to build a research meta-story about performing arts in the form of state theatres in Latvia.

The notion of “culture” itself is associated with creativity. Creativity is the human ability to generate new ideas with potential value of practical applicability. Social environment has an impact on individual creativity. Organizational climate is the subjective perception of organizational characteristics and internal environment factors which have a positive or negative impact on individual creativity.

Research results show that creativity and innovation exercised in certain products or processes are the most important factors for achieving organization’s long-term existence and success. This explains the increasing research interest in the level of creativity in organizational climate and its compliance with innovation. An increase in interest has particularly been evident in the last twenty years, as the 21st century is characterized as the era of innovation.

Both, organizational culture and climate actually characterize the same phenomenon – internal environment of an organization. The key difference is in research traditions and interpretations of the phenomena. Therefore, there is a need for integrated approach to both methodological (qualitative and quantitative methods need to be used in organizational culture research) and thematic meanings. It should be noted that interrelation between organizational culture and climate for creativity is not sufficiently studied in management science.

The author of the thesis shares the view of the world’s leading management researchers – while analysing organizational culture and climate for creativity, in addition to management science, the knowledge of other social sciences such as sociology, anthropology, psychology and philosophy needs to be taken into consideration.

Internal environment of an organization – culture and climate, is created in the management process – it is the result of specific management activities that lead to realization of organizational objectives.

Research Study, Subject and Hypotheses

Research study is organizational culture, climate, and management in state theatres in Latvia.

Research subject is interrelation between organizational culture and climate for creativity in state theatres in Latvia.

Research hypotheses are:

1. Preferable changes of culture of state theatres are associated with changes of climate for creativity and factors influencing it.
2. Management’s focus on supportive (clan, family type) and creative (innovative, adhocracy) values of desired culture is being characterized by a greater effect size on climate for creativity in state theatres in Latvia.
3. Management focus on bureaucratic (hierarchical) and market values of the desired culture is being characterized by a lower effect size on climate for creativity in state theatres in Latvia.

Research Aim and Main Tasks

The aim of the thesis is to study management of interrelation between organizational culture and climate for creativity in state theatres in Latvia.

The main tasks include:

1. Analysis of literature and other theoretical sources related to organizational culture and climate for creativity.
2. Development of research methodology for organizational culture and climate.
3. Study of interrelations between organizational culture and climate for creativity in state theatres in Latvia.
4. Aggregation and analysis of research results of organizational culture and climate for creativity management.

Research Methods

The methods used for doctorate thesis are following:

1. Analysis of scientific literature in order to establish theoretical framework for the organizational culture and climate for creativity.
2. Quantitative and qualitative research methods: questionnaires and interviews.
3. Statistical methods (descriptive and inferential statistic methods for exploring relationships among variables):
 - 1) measures of central tendency;
 - 2) correlation;
 - 3) analysis of variance;
 - 4) standard linear regression.

Data to be collected are processed and analysed using MS Excel and SPSS.

Research Limitations

1. The research encompasses state theatres in Latvia. Privates, projects and nonprofessional theatres are not explored. Results to be achieved can not apply to performing arts industry in general.
2. Subculture restriction: doctoral thesis explores only managers, producers and actors subcultures in state theatres in Latvia. Wherewith, the results of research allow certain level of interpretation.
3. Research does not encompass all factors of internal environment of organization of state theatres in Latvia.

Research Period

The research encompasses time period from year 2011 till 2013. Theoretical framework consists of analysed literature sources from middle of 20th century till nowadays.

Theses to be Deafened in a Doctoral Thesis are Following:

1. There are differences between management and actors' existing and preferable assessment of culture of national theatres in Latvia.
2. There are relationship between organizational culture and factors of climate contributing creativity in state theatres in Latvia.
3. In state theatres interrelation of organizational culture and climate for creativity is not directly related with dominant types (dimensions) of culture, but depending form different value systems.
4. In general, factors forming organizational culture promote creativity in state theatres in Latvia.
5. The organizational culture and climate perspectives involve both the result of management work and factors effecting it in state theatres in Latvia.
6. The management support has positive correlation with climate for creativity in state theatres in Latvia.

Theoretical and Methodological Base for Research

The theoretical and methodological base of a doctoral thesis is established using literature, scientific articles and proceedings of US, EU and other countries, and internet. Theoretical framework encompasses theories, models and researches about management, organizational culture and climate for creativity by E. Schein, G. Hofstede, R. Barret, K. Cameron, R. Quinn, E. Wallach, T. Amabile, L. Gratton, J. Heskett, D. Denison, M. Armstrong, M. Ashkanasy, K. Wilderom, F. Peterson, L. Corbett, L. McLean, D. Laird, K. Sarros, J. Cooper, K. Santora, R. Kanter etc.

The author of a doctoral thesis has used researches and articles of Latvian authors: V. Reņģes, R. Garlejas, I. Foranda, G. Dāvidsones, G. Bērziņa; and Russian researchers O. Steklovas (*Стеклова*), J. Morgunova (*Моргунов*), V. Makejevas (*Макеева*) etc.

For exploration of climate for creativity in state theatres in Latvia unpublished materials were used: the methodology and research data base created by the Center for Creative Leadership and T. Amabile. Marketing researches of national theatres in Latvia were also used.

The methodological instructions and guidelines for developing doctoral thesis has been took into consideration.

Theoretical Significance and Scientific Novelty of the Study

1. Potential theoretical concept for the empiric research of interrelation between organizational culture and climate for creativity in creative and other industry organizations was developed as a part of the thesis.
2. Thesis include a study of interrelation management between organizational culture and climate for creativity in state theatres.

3. KEYS methodology and respective research instrument (KEYS – Tool for Assessing the Climate for Creativity) is used in climate for creativity research. It is possible to compare the obtained results with the data of different industries and statistic data of organizations created by Creative Leadership center and standard deviation base results in creative economy.
4. Design of the research methodology as well as the model for interrelation management between organizational culture and climate for creativity was developed as a part of the thesis and can also be used in research in other industries.

Research Approbation

The most significant results of exploration have been presented at several international scientific conferences:

1. 14th International scientific conference “Creating the Future: Communication. Education. Business”. School of Business Administration “Turība”, Riga (Latvia, May, 2013). The theme of presentation: “Assessing the Relationship between Organizational Culture and Climate for Creativity: an Example of Theatre Industry in Latvia”.
2. 6th International scientific conference “New Business Solutions for Emerging Future”. School of Business and Finance, Riga (Latvia, April, 2013). The theme of presentation: “Interrelating Leadership and Climate for Creativity”.
3. 6th International scientific conference “New Business Solutions for Emerging Future”. School of Business and Finance Riga (Latvia, April, 2013). The theme of presentation: “Relationship management between Organizational Culture and Climate for Creativity: Assessing Examples of the Theatres in Latvia”.
4. 9th International scientific conference “Manažment Ludskeho Potencialu V Podniku”. Ekonomicka fakulta Univerzity Mateja Bela, Banskej Bistrice (Slovenia, June, 2012). The theme of presentation: “Relationship between Organizational Climate for Innovations”.
5. 13th International scientific conference “Sustainable Business in Changing Economic Conditions”. School of Business Administration “Turība”, Riga (Latvia, March, 2012). The theme of presentation: “The Role of Organizational Culture for Sustainable Development of Entrepreneurship”.
6. 7th International scientific conference: “Human Potential Development: Search for Opportunities in the New EU States”, Vilnius (Lithuania, June, 2010). The theme of presentation: “Role of the Organizational Culture in Human Resource Management”.
7. 3rd International scientific conference: “Business Competitiveness in Local and Foreign Markets: Challenges and Experiences”. School of

Business and Finance, Riga (Latvia, April, 2010). The theme of presentation: "Analysis of the Effectiveness Organizational Culture for Promoting Competitiveness".

8. 10th International scientific conference: "Communication Management in Informative Society". School of Business Administration "Turība", Riga (Latvia, May, 2009). The theme of presentation: "Strong Corporative Culture, Socialization and Interaction of Internal Image of Organization."

The Total number of publications of author of doctoral thesis is ten (10), international three (3) monographic type publications.

1. I. Namatēvs, L. Dubkēvičs, A. Barbars, G. Majors (2013). Assessing the Relationships between Organizational Culture and Climate for Creativity: an Example of Theatre Industry in Latvia. In: "Creating the Future: Communication. Education. Business". Riga: SIA "Biznesa augstskola Turība, pp. 28–37, CD-ROM.
2. Dubkevičs, L., Barbars, A. (2012). Relationship between Organizational Culture and Climate for Innovations. In Human Potential Management in a Company. Banskej Bystrica: Ekonomicka fakulta Univerzity Mateja Bela. pp. 105–111.
3. Dubkēvičs, L., Namatēvs, I. The Role of Organizational Culture for Sustainable Development of Entrepreneurship (2012). In: "Sustainable Business in Changing Economic Conditions". Riga: SIA "Biznesa augstskola Turība, pp. 37–45. CD-ROM.
4. Dubkēvičs, L. (2011). Līderība vadīšanā. Riga: "Izdevniecība RaKa", p.120.
5. Dubkēvičs, L. (2009). Organizācijas kultūra. Riga: "Jumava", p. 182.
6. Dubkevičs, L., Barbars, A. (2011). Role of Organizational Culture and Leadership in Company's Efficiency. LAP Lambert Academic Publishing, p. 60.
7. Dubkevičs, L., Galdika, I., Barbars, A. (2011). Interrelating Organizational Culture and Leadership Roles. In: Stanislaw Borkowski, Joanna Rosak – Szyrocka Human potential management in a company. Management styles, Leadership. Dnipropetrovsk, pp. 59–70.
8. Dubkevičs, L. (2011). Role of Organizational Culture for Increasing competitiveness. In: Management. Economics II. Riga: School of Business and Finance. pp. 46–65.
9. Dubkevičs, L., Barbars, A. (2010). Role of the organizational culture in human resource management. In: Human Resources Management and Ergonomics (HRM+E), Vol IV. Zvolen: Technical university, pp. 25–35.
10. Dubkēvičs, L. (2009). Emotionally intelligent corporate culture and socialization interaction in organization. In: "Communication management in informative society". Riga: School of Business Administration Turība, pp. 16–25. CD-ROM.

The Structure and Length of the Thesis

This thesis is an independent study that consists of an introduction, three chapters, a closing, conclusions and recommendations, a list of references and 17 attachments. The thesis is 161 pages long and includes 28 tables and 20 figures. 211 literary sources are used in the thesis and summarized in the list of references. The structure of the thesis is as follows:

Introduction

1. Theoretical description of organizational culture and climate in management science
 - 1.1. *Content and typology analysis of the concept of organizational culture*
 - 1.2. *Description of concepts of organizational climate and creativity*
 - 1.3. *Description of convergence of organizational climate and culture*
2. The empiric analysis of organizational culture and climate for creativity in state theatres in Latvia
 - 2.1. *Reasoning, methodology and instruments for measurement of the empiric study*
 - 2.2. *Description of performing arts in the form of state theatres in Latvia*
 - 2.3. *Description of management in state theatres in Latvia*
 - 2.4. *The analysis of organizational culture research results in state theatres in Latvia*
 - 2.5. *Analysis of climate for creativity research in state theatres in Latvia*
 - 2.6. *Analysis of research results about the interaction between the current organizational culture and climate for creativity in state theatres in Latvia*
 - 2.7. *Analysis of management and leadership roles in state theatres in Latvia*
3. Analysis of interrelation management between preferable culture and climate for creativity in state theatres in Latvia
 - 3.1. *Analysis of interrelation between preferable culture and climate for creativity in state theatres in Latvia*
 - 3.2. *Possibilities for implementing the changes in interrelation between preferable culture and climate for creativity in state theatres in Latvia from top management perspective*

Conclusions

Recommendations

List of references

Attachments

MAIN RESEARCH FINDINGS

1. Theoretical description of organizational culture and climate in management science

The first chapter of the thesis is focused on the analysis of theoretical approaches of organizational culture and climate in management science as well as characteristics of management in state theatres in Latvia. Concepts of organizational culture and climate for creativity are defined and convergence of organizational culture and climate is described.

Organizations are affected by their internal and external environments. The author of the thesis explores the internal environment.

J. Heskett distinguishes between four main internal factors that determine organizational performance: an effective organizational culture (“know how”), goals (“know why”), strategy (“know what, when, and where”), and performance (“know who”). The author does not highlight resources as they are considered a base factor of internal environment (see the figure 1.1.).

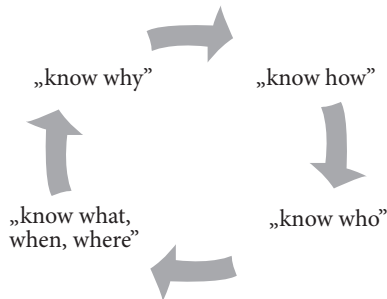


Figure 1.1. Mutual relationships of an organizational culture and purpose, strategy, and execution

Compiled by the author based on the works of J. Heskett.

Organizational culture is also the reflection of all the internal environment factors. Culture plays a crucial role in implementing the strategy.

Organization’s internal environment is a result of management. Culture is a set of main organizational conditions that drive performance.

Interrelation between organizational culture and climate for creativity is studied in this thesis.

On the one hand, the fact that not all internal factors are in the scope of this study is a research limitation. On the other hand, global research practice in management science relates the organizational culture specifically with the level of

climate for creativity. Organizational culture and climate for creativity are related to human resource development – promotion of individual creativity.

After evaluating different perspectives, the author concludes that in general organizational culture is defined as a set and system of common values and assumptions, as well as the way of thinking that characterizes the organization and its members. Such opinion is expressed by the leading organizational culture researchers in management science.

Theoretical framework of the thesis is based on organizational culture theories by K. Cameron, R. Quinn and E. Wallach.

Competing Values Framework by K. Cameron and R. Quinn is based on organizational effectiveness research. It is designed by integrating a variety of organizational culture research findings.

The theory distinguishes four dominating types (value systems) of organizational culture:

- 1) hierarchy (bureaucratic);
- 2) market;
- 3) clan (family);
- 4) adhocracy (innovative).

The typology is based on two dimensions of organizational culture effectiveness:

- 1) flexibility and discretion // stability and control;
- 2) external focus and differentiation // internal focus and integration (see the figure 1.2.).

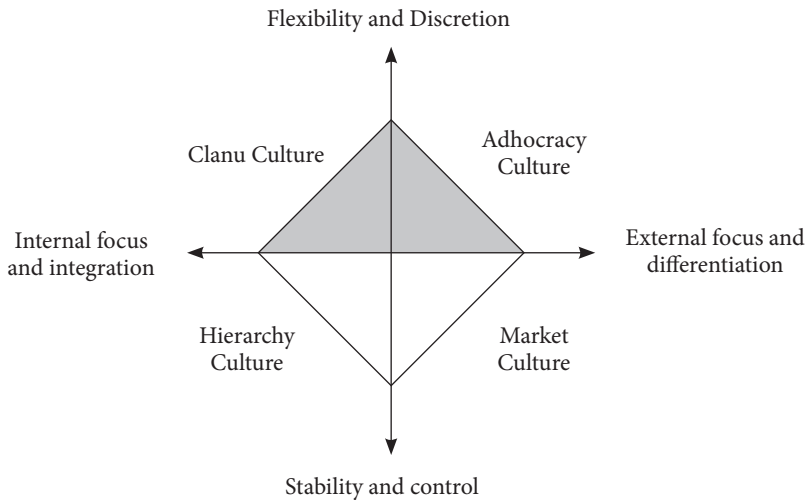


Figure 1.2. “Competing Values Framework” typology theory by K. Cameron and R. Quinn

Compiled by the author based on the works of K. Cameron and R. Quinn.

The main values of the hierarchy or bureaucratic culture are formalized and structured environment, power hierarchy, goal orientation, stability and competitiveness. The main values of the clan or supportive culture are positive microclimate, team awareness, high self-motivation, as well as respect for traditions and personalities. The main values for the adhocracy or innovative culture are creative environment, freedom for creativity, orientation towards change and risk, as well as high internal motivation. The value system of the market culture is oriented towards high competition in the external market.

In this study, the author has used research instrument OCAI, which is based on organizational culture typology theory by K. Cameron and R. Quinn. According to research in management science on a global level, adhocracy and clan culture values are the ones that positively correlate with organizational climate for creativity.

E. Wallach's theory does not differ very much from the typology by K. Cameron and R. Quinn. Similarly to P. Drucker, K. Cameron and R. Quinn and other authors, E. Wallach believes that to understand the culture means to understand the difference between the current and preferred situations in an organization. OCAI research instrument examines both levels.

Wallach's description of cultures is similar to the theory by K. Cameron and R. Quinn. In her culture analysis she emphasizes the role of functionality in culture and recommends collecting information about two or three different functions (subcultures – L. D.) within organization. For this purpose the questionnaire OCI can be used. This instrument has been used in the thesis, to study management and actor subcultures.

Unlike K. Cameron and R. Quinn, E. Wallach does not separate market dimension of the culture. She connects the market orientation to the innovative culture dimension.

Typology theories are theoretical concepts (categories of thinking process) that are based on the research.

Value of the typology theories is determined by the extent to which they allow navigation when dealing with the complex organizational reality. At the same time, the problem of typology theories is simplification of reality. This type of theories limits research perspective focusing only on certain dimensions while ignoring subcultures.

However, research instruments based on typology theories are widely used in research practice. The thesis is based on organizational culture definition by K. Cameron and R. Quinn, which essentially does not differ from other definitions in management science. It is similar to the most well known definition by E. Schein and in fact, is not different from E. Wallach's view. The empirical research of the thesis is based on organizational culture theories by K. Cameron, R. Quinn and E. Wallach. Value systems in those theories are related to organizational climate and the theories also describe creative types/dimensions of the culture.

Research has shown that it is possible to balance the improvement of organization's business performance and promotion of creativity. To achieve that, it is necessary to understand factors that promote and distract creativity.

Research literature often associates creativity and innovation with organizational climate. The range of climate definitions is wide enough, however researchers are more focused on human perception of internal environment, including organizational culture. Individual perception is a reality that affects the internal environment factors of an organization. The climate is more sensitive to power – more easily manipulated and influenced.

In KEYS methodology, which is used for empiric research of the thesis, organizational climate is defined as human perception of work environment factors. This perception affects their personal activities, including creative activities. On the other hand, creativity is defined as human ability to generate new ideas that have a useful value. Thesis is based on the organizational climate definition provided in KEYS methodology. Subjectivity of climate largely explains why the research literature relates creativity and innovation to organizational climate instead of culture.

In the management science literature:

1. Individual creativity is not separate from the level of creativity of organizational climate and factors influencing it.
2. Creativity and innovation are complimentary, interdependent and at the same time different concepts.

The conceptual model of climate for creativity developed by T. Amabile and other authors distinguishes ten dimensions/scales: freedom, challenging work, managerial encouragement, work group supports, organizational encouragement, organizational impediments, sufficient resources and workload pressure. The end result of these factors is the level of creativity and productivity in the organization.

There are three main conceptual approaches, when it comes to interaction between organizational climate and culture, that largely determine research interests of the authors:

- 1) organizational culture and climate are two significantly different concepts;
- 2) organizational culture and climate are complimentary concepts;
- 3) organizational culture, climate and change (therefore also creativity and innovation process – L. D.) are closely interrelated, and constitute a kind of trinity. They are supposed to be studied in parallel and simultaneously.

The thesis is based on the third conceptual approach. The author suggests that all three views actually recognize cultural impact on the climate and creativity. This assumption is a logical consequence of theoretical concepts mentioned above.

The concept of culture is much broader and deeper than climate, but they are related and characterized by convergence and complementarity. Research of creativity in organization is based on diadic approach: culture and climate are supposed to be studied in parallel and simultaneously.

Management is a complex of management activities aimed to achieve organizational objectives with the highest efficiency. P. Drucker and other researchers believe that the main role in organizations is played by leadership instead of management – the ability to recognize and use each person’s special abilities, knowledge and creativity. Management and leadership roles are complimentary – they complement each other. M. Armstrong defines the difference between management and leadership as follows: the role of management is to take care of reaching organizational goals, by acquiring, dividing, using and controlling all necessary human, financial, information, equipment, facilities, and other resources in an efficient way. On the other hand role of the leadership is to focus on the most important resource – people, by motivating them, defining and communicating the vision, gaining their trust and encouraging involvement in reaching organizational goals.

Leadership and management roles theory by K. Cameron and R. Quinn are closely related to their organizational culture competing values typology theory (see the figure 1.3.).

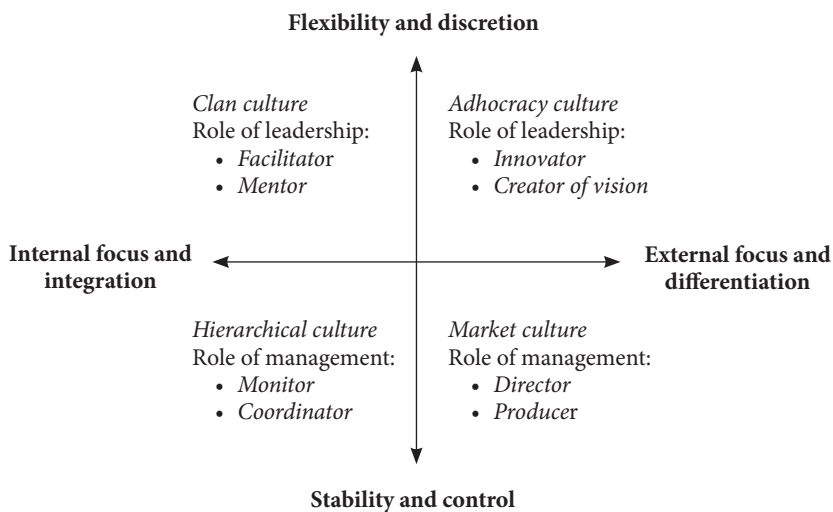


Figure 1.3. Roles of leadership and management for different types of organizational culture

Compiled by the author based on the works of K. Cameron and R. Quinn.

Each of organizational culture types is characterized by specific leadership or management roles. The research shows that effective management is characterized by balance between both competing value dimensions (internal/external, control/flexibility). Extreme dominance by one of the value systems in organizational culture may cause problems in other areas.

R. Quinn describes this misbalance as the *negative zone*. Chasing one set of values and not paying enough attention to others leads to a situation (sub-optimization), which may lead to organizational collapse.

The most important for creative organizational cultures are the roles of an innovator, a broker, a mentor and a facilitator. These are transformative leadership roles. On the other hand, less flexible roles, as a monitor, a coordinator, a producer and a director, are more noticeable in hierarchy or bureaucratic cultures. These are transactional leadership roles. The first two of them are focused on internal processes and control, while the third and the fourth – on rational goals and markets. Management that shows skills in opposite quadrants can be considered effective.

Separate leadership models, especially transformative leadership, are directly associated with fostering creativity and innovation in organizations. The research often emphasizes the role of vision creation in fostering creativity and innovation. Vision is defined as a set of human beliefs about a specific activity, which allows achieving interaction in order to reach idealized future state.

Changes in organizational culture and climate are mainly related to leadership roles in higher management. They are emphasized in this thesis.

Two approaches exist in defining leadership roles in organizational culture as well as climate in management science. The functionalism approach believes that leaders are architects of organizational culture (Colins, Schein).

Anthropological approach doubts such opinion by stating that leaders themselves are a part of organizational culture. Most researchers represent the first approach. The thesis is based on functionalism approach at the same time not denying the impact organizational culture has on leadership (Sarros, Cooper).

The main characteristics of management in state theatres in Latvia derive from the nature of performing arts industry:

- 1) providing high-quality artistic product (task for leadership roles);
- 2) providing classical management functions – production, distribution and consumption, which are tasks for management roles;
- 3) in creative industries partnership is a more common form of work relationship compared to more hierarchical: manager – subordinate relationship;
- 4) management is prevailed by decentralization. The main control tool for management is time limits, which include relating specific work results with specific terms.

A specific characteristic of state theatres is their artistic department. It is responsible for artistic creativity and includes producers and actors. In some state theatres, the director – a member of the board, is also the manager of the artistic department.

The main role of higher management in such situation is to balance human creative, intellectual and emotional activities with market interests.

Research instruments OCAI and KEYS that are used in this thesis allow determining characteristics of management and leadership roles in state theatres.

2. Empiric research of organizational culture and climate for creativity in state theatres in Latvia

The research base of the thesis is state theatres in Latvia. Actor and management subcultures were studied. The size of population (N) is 198 respondents, while the sample size (n) is 130.

In order for the standard error not to overreach 0.05, sample size of 132 respondents is required. The sample size is sufficient to ensure the validity of the study. It is also appropriate to KEYS methodology and the generally accepted sample size compared to the population size in research.

Five research instruments were used in the study:

1. *Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI by K. Cameron and R. Quinn is used for organizational culture research. The questionnaire allows to measure existing and preferred organizational culture typological models from different subculture perspectives. The instrument allows to diagnose the dominating cultural value orientation, type, strength and congruence.
2. *The Organizational Culture Index* – OCI is also used in the study. In general, it is similar to theoretical concept of OCAI. OCI is used to re-test purposes in order to test the reliability of OCAI data.
3. KEYS – *Tool for Assessing the Climate for Creativity* is used to research climate for creativity. In total 186 organizations from different industries (including the creative industries) have been tested by using this instrument. Based on studies a database with results and possible standard deviations for all KEYS dimensions has been created. This allows a comparison of research data.

Research results are directly related to statistical data and standard deviations included in the calculation formula of the instrument. There does not exist such a database in the Baltics and Europe. The database also does not include specific information about theatres as a part of performance art industry. Taking into account all the above-mentioned as well as cultural differences, KEYS results leave space for interpretations in different climate dimensions.

4. Another instrument used in the study is a questionnaire. The target audience of the questionnaire is a group of producers – experts. It consists of 9 producers from state theatres in Latvia (middle and top level management).
5. In order to evaluate results of the empiric research and to clarify the possible preferred changes in culture and climate in the theatres, directors of four theatres were interviewed. In one of the occasions, the public relationship manager gave an interview after it was confirmed with the director.

The research methodology model for interrelation management between culture and climate in state theatres research was created (see the figure 2.1.).

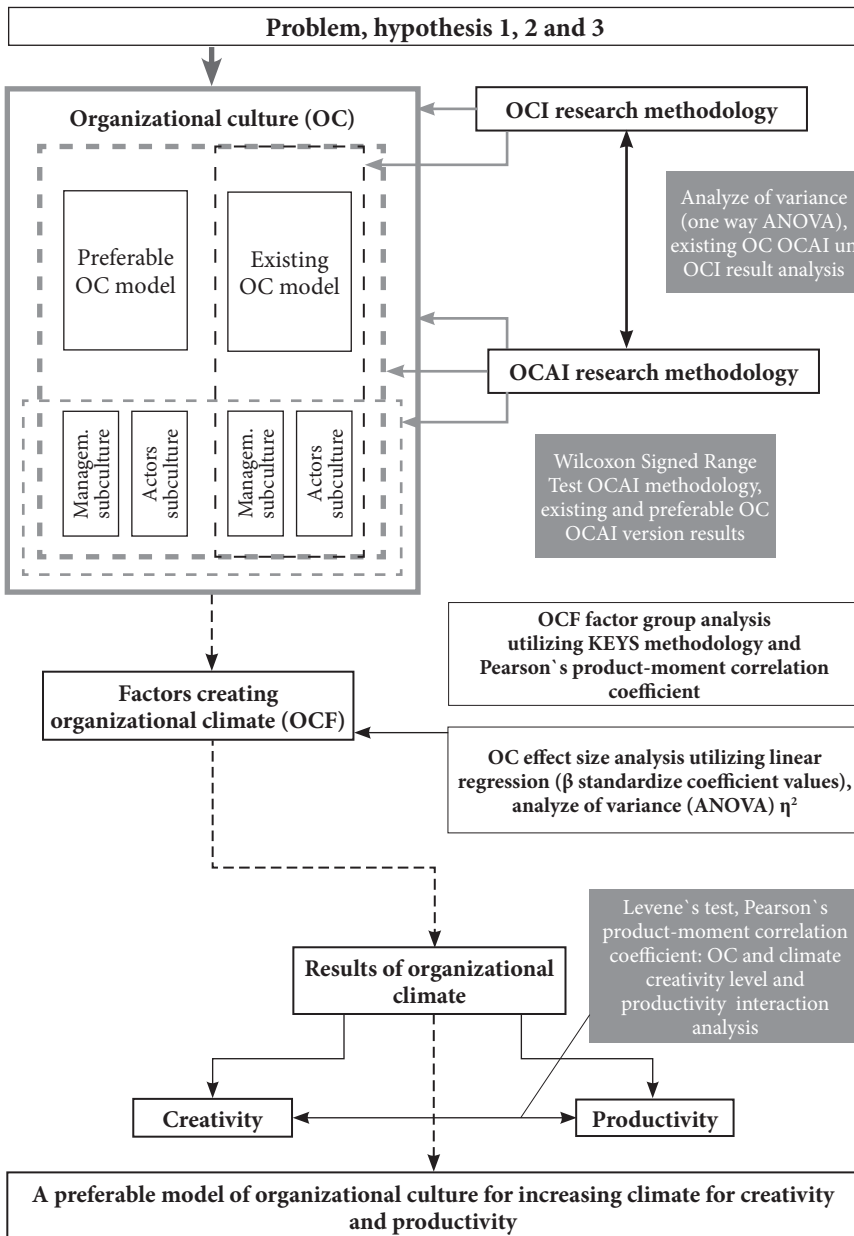


Figure 2.1. Research design of interrelation between organizational culture and climate for creativity

Compiled by the author.

Research methodology is based in the theory.

OCAI and OCI questionnaires were used as a data collection method for organizational culture analysis in state theatres. The data analysis reflects separate perspectives of management subculture and the actor subculture as well as their common view. The existing and preferred organizational culture typology from common view of both subcultures is reflected in the figure 2.2.

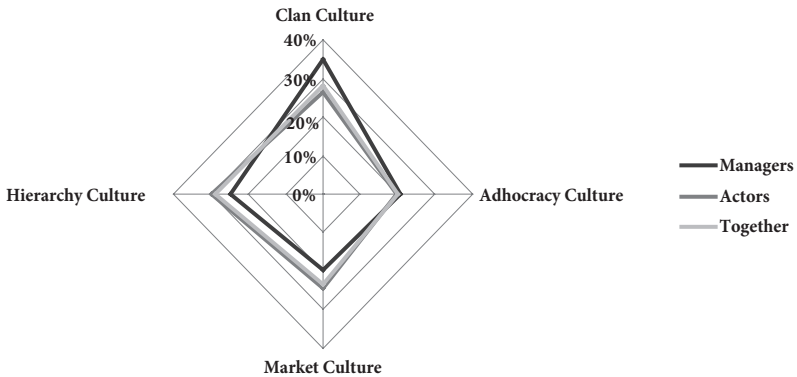


Figure 2.2. Percentage frequencies for existing and preferable organizational culture of actors and staff subcultures and taken both together accordingly by OCAI

Compiled by the author.

The analysis was carried out by using frequency distribution expressed in frequency percentage rate available in MS Office 2010 Excel software. The figure 2.2 shows that the dominant culture type in the existing model is hierarchy culture with the percentage rate 29%. The percentage rate for clan culture type is 1% lower – 28%. Accordingly, median values for both cultures are – 27.5 for hierarchy culture and 26.5 for clan culture. This indicates that the current culture model is characterized by the internal focus and integration, which is characterized by maintenance of the status quo.

Activities of state theatres are currently focused on keeping the existing clients (spectators) with an appropriate repertoire, pricing policies etc.

There are statistically significant (expressed by *Me*) differences between clan culture and other culture types. However, it must be asserted that results of questionnaires in subcultures prove the typology of organizational culture on the whole in OCAI version.

Theoretically, hierarchy and clan cultures are interested in fostering climate for creativity. However, the author believes that the two are not characterized by strong emphasis on innovative orientation focused towards market expansion.

The typology of the existing organizational culture is also confirmed by the results of OCI questionnaire (see the figure 2.3.).

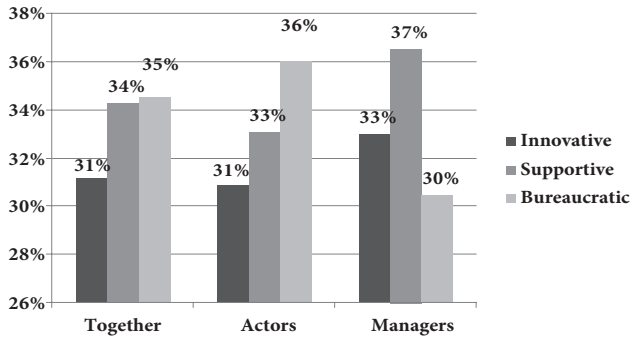


Figure 2.3. Percentage frequencies of exiting organizational culture dimensions for actors and staff subcultures and taken both together accordingly by OCI methodology

Compiled by the author.

OCI questionnaire was used as the re-test instrument. Results were analysed by using MS Office 2010 Excel software.

Results by OCI (shown in the figure 2.3.) confirm the results by OCAI. Validity of the study is also supported by dispersion analysis.

To understand the culture means to understand the difference between the existing and preferred situation in the organization.

Preferred culture model in state theatres is shown in the figure 2.4.

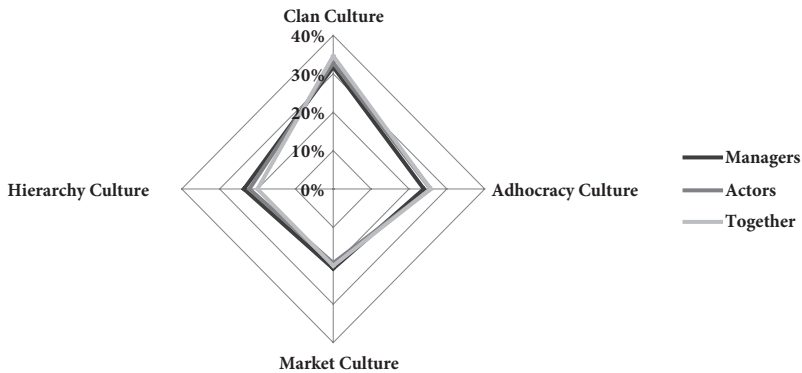


Figure 2.4. Percentage frequencies of preferable organizational culture dimensions for actors and staff subcultures and taken both together accordingly by the OCAI

Compiled by the author.

The figure 2.4. shows that dominating types in the preferred culture are as follows:

- 1) clan culture type (35%);

- 2) adhocracy culture type (26%);
- 3) market and hierarchy culture types (20%).

Both subcultures, in general, are dominated by clan and adhocracy culture values, which in management science are positively associated with climate for creativity. Increase in clan and adhocracy culture values is based on proportional decrease of hierarchy values in overall culture and actor subculture. From management perspective the decrease in hierarchy culture is smaller by 1%.

The author argues that formalized, strongly structured and stable internal environment at least on a subjectively desired level provokes clan or family culture values: development of human resources (individual creativity), team, and other values. Such environment also provokes adhocracy values – desire to express individual creativity.

Differences between the existing and preferred organizational culture models are shown in the table 2.1.

Table 2.1

Organizational culture Wilcoxon Signed Rank Test

Organizational culture type	Organizational culture level	Median (Me) existing	Median (Me) preferable	Z value	P (level of significance)	Statistical significance
Clan (taken together)	existing-preferable	26.25	30.00	-2.032	0.042	Statistically significant difference
Clan (actors subculture)	existing-preferable	23.75	30.00	-2.207	0.027	Statistically significant difference
Clan (staff subculture)	existing-preferable	30.00	32.50	-0.406	0.406	Statistically no significant difference
Adhocracy (taken together)	existing-preferable	20.00	25.00	-2.060	0.039	Statistically significant difference
Adhocracy (actors subculture)	existing-preferable	20.00	25.00	-1.890	0.059	Statistically no significant difference
Adhocracy (staff subculture)	existing-preferable	20.00	23.75	-1.625	0.104	Statistically no significant difference
Market, (taken together)	existing-preferable	20.00	20.00	-0.447	0.655	Statistically no significant difference
Market, (actors subculture)	existing-preferable	22.50	22.50	-0.447	0.655	Statistically no significant difference
Market, (staff subculture)	existing-preferable	16.25	15.00	-0.276	0.783	Statistically no significant difference
Hierarchy (taken together)	existing-preferable	27.50	20.00	-2.070	0.038	Statistically significant difference
Hierarchy (actors subculture)	existing-preferable	26.25	20.00	-2.020	0.043	Statistically significant difference
Hierarchy (staff subculture)	existing-preferable	20.00	16.25	-2.041	0.041	Statistically significant difference

Compiled by the author.

The Wilcoxon rank criterion shows significant differences (large effect) in clan, adhocracy and hierarchy culture types. Statistically significant differences are also evident in clan and hierarchy types by actor subculture and hierarchy type in management subculture. Statistically, the less significant difference (small effect) is detectable between the existing and preferred market culture values in both subcultures separately and in general.

The difference between the existing and preferred organizational cultures is generally valued as statistically significant. Consequently, the existing organizational culture can not be classified as integrated, strong and effective. It is characterized by certain features of entropy.

The Analysis of climate factors influencing creativity in Latvian theatres is presented in the table 2.2.

Table 2.2

T value results of the KEYS factor groups for actors, staff and together for state theatres in Latvia

Nr.	Factor groups	T value actors	T value staff	T value taken together
1	Freedom	23	40	26
2	Challenging Work	54	58	55
3	Managerial Encouragement	51	59	52
4	Work Group Support	61	66	62
5	Organizational Encouragement	54	56	54
6	Lack of Organizational Impediments	54	55	53
7	Sufficient Resources	55	62	56
8	Realistic Workload Pressure	74	73	74
9	Creativity	69	67	68
10	Productivity	49	59	51

Compiled by the author.

The table 2.2. explains the results of analysis in five levels (by T-scores):

- Very high – score of 61 and more;
- High – score from 56 to 60;
- Medium – score from 46 to 55;
- Low – score from 41 to 45;
- Very low – score of 40 and less.

The correlation coefficient between different groups of KEYS factors and results is shown in table 2.3.

Table 2.3. shows the correlation between KEYS factor groups. Presented degree of association is with high reliability.

Table. 2.3

Pearson's product-moment correlation coefficients between KEYS factors for actors and staff subcultures taken together

	Freedom	Challenging Work	Managerial Encouragement	Work Group Support	Organizational Encouragement	Lack of Organizational Impediments	Sufficient Resources	Realistic Workload Pressure	Creativity	Productivity
Freedom	1	x	x	x	x	0,236(*)	x	x	x	x
Challenging Work	x	1	0,337(**)	0,461(**)	0,392(**)	x	x	x	0,516(**)	0,374(**)
Managerial Encouragement	x	0,337(**)	1	0,530(**)	0,776(**)	-0,445(**)	0,551(**)	-0,235(*)	0,519(**)	0,633(**)
Work Group Support	x	0,461(**)	0,530(**)	1	0,555(**)	-0,323(**)	0,362(**)	x	0,513(**)	0,488(**)
Organizational Encouragement	x	0,392(**)	0,776(**)	0,555(**)	1	-0,449(**)	0,575(**)	-0,241(*)	0,594(**)	0,724(**)
Lack of Organizational Impediments	0,236(*)	x	-0,445(**)	-0,323(**)	-0,449(**)	1	-0,322(**)	0,543(**)	-0,352(**)	-0,439(**)
Sufficient Resources	x	x	0,551(**)	0,362(**)	0,575(**)	-0,322(**)	1	-0,373(**)	0,541(**)	0,581(**)
Realistic Workload Pressure	x	x	-0,235(*)	x	-0,241(*)	0,543(**)	-0,373(**)	1	x	-0,246(*)
Creativity	x	0,516(**)	0,519(**)	0,513(**)	0,594(**)	-0,352(**)	0,541(**)	x	1	0,684(**)
Productivity	x	0,374(**)	0,633(**)	0,488(**)	0,724(**)	-0,439(**)	0,581(**)	-0,246(*)	0,684(**)	1

Compiled by the author.

Comparison between factors influencing climate for creativity in Latvian theatres, the results of KEYS database, experts evaluation and opinion of the World's leading researchers is reflected in the table 2.4.

Table 2.4

Comparative analysis of factor groups for climate for creativity of state theatres in Latvia, KEYS data base, expert evaluation and in scientific research literature

Nr.	Factor groups	T value, state theatres in Latvia	Experts evaluation	KEYS	Standpoint from theoretical sources and researches about creativity and productivity (McLean, Laird, 2005; Amabile, Conti, Coon, 1996).
1	Freedom	Very low	Low	Middle	Important/less important
2	Challenging Work	High	Middle	Middle	Important
3	Managerial Encouragement	Middle	Middle	Middle	Important
4	Work Group Support	Very high	High	Middle	Important
5	Organizational Encouragement	Middle	Middle	Middle	Important
6	Lack of Organizational Impediments	Middle	Middle	High	Important
7	Sufficient Resources	High	Middle	Middle	Important/less important
8	Realistic Workload Pressure	Very high	Middle	Middle	Less important
9	Creativity	Very high	High	Middle	
10	Productivity	Middle	Middle	Middle	

Compiled by the author.

The table 2.4. shows very high scores in work group support as well as realistic workload pressure in state theatres. Score is also high for sufficient resources dimension, but similarly to challenging work dimension, it should be assessed relatively. Freedom or autonomy dimension has a very low score. During the interviews theatre directors explained it by two factors: school of directing as well as limited options of repertory theatre actors. In fact, actors in repertory theatres have no choice of roles and the choice of actors is in hands of the director. Compared to KEYS database, greater dispersion of scores can be observed. This at least partly can be explained by greater consistency of companies in KEYS database – the database does not include studies done in theatres. The table 2.4. reflects the opinion comparison between the expert group and main theoretical sources in regards to factors affecting climate for creativity (in case of expert opinion, also results). In general, the views match. In the science of management theory, major differences are in scores for such factor groups as realistic workload pressure, freedom and sufficient resources. In some positions there are

differences in views of researchers, this includes scores in freedom and sufficient resources. In the table 2.4., important means high, while less important means medium.

The results of KEYS survey suggest:

- 1) groups affecting climate for creativity contribute to a very high level of creativity and medium level of productivity in theatres;
- 2) in general, there are on average positive and positively low correlation between all factor groups affecting climate for creativity (with exception of lack of organizational impediments, which mainly have a negative correlation);
- 3) there is a very strong correlation between creativity and productivity;
- 4) organizational culture has a strong correlation with managerial encouragement and productivity, moderately positive correlation with work group supports, sufficient resources and creativity, but mainly low negative correlation with the lack of organizational impediments.

Research worldwide has shown that in motivation for creative behaviour there are three crucial dimensions: challenging work, work group support and lack of organizational impediments. On the other hand, less important are dimensions of freedom, sufficient resources and realistic workload pressure. Research in state theatres generally confirms these findings. The exceptions are realistic workload pressure and sufficient resources.

The impact of existing competing value types on climate for creativity factor groups and results in state theatres was analysed by OCI and OCAI versions. Linear regression method was used in creation of mathematical model. β standardized coefficient was applied in evaluating state theatre value types and values on dependent variables. Higher β value has a higher impact on the dependent variable. In this model, other dimensions have lower, insignificant effect. In some cases it might be said that the effect does not exist. Interaction between culture and climate for creativity in state theatres from actor and management perspective was analysed. Such integrated perspective on the problem complies with the goal of the thesis. Results of the organizational culture and climate for creativity research show similarities in assessment of the existing and preferred organizational cultures in state theatres from actors and management perspective. Differences in opinions in general are not statistically significant.

β value of interaction between the existing organizational culture and climate for creativity in state theatres in by OCI is reflected in the table 2.5.

The table 2.5. reflects prevalent and reliable β values. The highest impact on factors for climate for creativity and the results – creativity and productivity is at the appropriate cultural values. The impact of clan culture by OCAI covers all factor groups affecting climate for creativity: management practices, organizational motivation and resources.

Table 2.5

β values presenting interaction between existing culture and climate for creativity for actors and staff taken together accordingly by OCI methodology

Systems (dimensions) of organizational culture	Factors and results influencing organizational climate for creativity,	β values
Supportive culture value system	1. Challenging Work	0.325
	2. Managerial Encouragement	0.484
	3. Organizational Encouragement	0.655
	4. Lack of Organizational Impediments	0.291
	5. Realistic Workload Pressure	0.188
	6. Creativity	0.376
	7. Productivity	0.337
Innovative culture value system	1. Freedom	0.303
	2. Work Group Support	0.433
Bureaucratic culture value system	Sufficient Resources	0.212

Compiled by the author.

Analysis of linear regression results β value indirectly reflects moderately positive correlation between creativity and productivity.

The lowest impact on climate for creativity – creativity level and productivity, is particularly innovative cultural dimension, while the prevailing of freedom and work groups support corresponds to values of those culture values. OCI methodology does not distinguish market culture values, but they are included in the innovative cultural dimension. It can be assumed that the impact of innovative cultural values on the climate for creativity is associated with culture values specific to market culture.

The impact of bureaucratic culture values on sufficient resources in state theatres is similar to linear regression β value results in OCAI version.

The conclusion is that the linear regression β values only partly correspond to the dominant cultural typology in state theatres by OCI methodology.

Linear regressions β values were also analysed in the OCAI methodological context. Results are shown in the table 2.6.

The table 2.6. shows interrelation between culture and determinants as well as outcomes of climate for creativity in state theatres in reliable and prevalent β values. From overall management and actors perspective according to OCAI the prevailing influence on factors forming climate for creativity belongs to the clan culture values.

Comparison of the current interaction between culture and climate for creativity in state theatres by OCI and OCAI methodologies in linear regression β values leads to the following conclusions:

1. In state theatres prevailing impact on factors of climate for creativity (organizational encouragement, lack of organizational impediments,

Table 2.6

β values presenting interaction between existing culture and climate for creativity for actors and staff taken together accordingly byOCAI

Systems (dimensions) of organizational culture	Factors and results influencing organizational climate for creativity,	β values
Clan culture value system	1. Freedom	0.140
	2. Organizational Encouragement	0.288
	3. Lack of Organizational Impediments	0.302
	4. Realistic Workload Preasure	0.244
	5. Creativity	0.213
	6. Productivity	0.210
Market culture value system	1. Challenging Work	0.284
	2. Managerial Encouragement	0.209
	3. Sufficient Resources	0.372
Hierarchy culture value system	Work Group Support	0.248

Compiled by the author.

realistic workload pressure, level of creativity and productivity) belongs to supportive or clan culture values.

2. Impact of culture on determinants and outcomes of climate for creativity in state theatres only partly is consistent with the dominant culture types and dimensions.
3. In general, linear regression β values by OCAI methodology support the main results by OCI methodology. Differences in β values are methodologically justified.

Similarity of the results of interrelation analysis between culture and climate in state theatres by OCI and OCAI methodologies confirm the reliability of research data in terms of linear regression β values.

Analysis of variance (ANOVA) in terms of η^2 also shows that the current cultural competing values dominants by OCAI do not correspond to their significance of impact on climate for creativity. The current cultural values have different impact on climate for creativity factors and results in state theatres. The impact of market culture values on climate for creativity in state theatres is insignificant. Results of analysis of variance (ANOVA) in terms of η^2 and linear regressions (β values) are similar. Thus it increases the validity of the study.

The data analysis of OCAI questionnaire in both subcultures shows that the current management model in theatres is based on hierarchy cultural values. In competing values theory by K Cameron and R. Quinn these values are related to monitor and coordinator management roles. The management model thus corresponds to the current organizational culture typology, which confirms functionalism and anthropological theories (see the figure 2.5.).

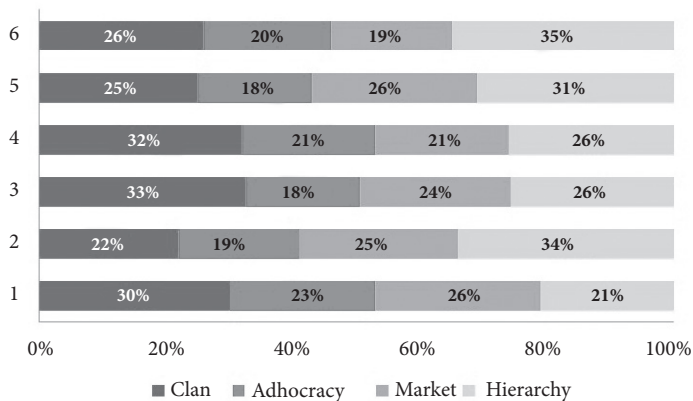


Figure 2.5. Percentage of existing cultural dimensions of state theatres, actors and staff subcultures taken together

Compiled by the author.

According to the competing values framework (OCAI theory) the second dimension shows the current leadership, while the third – personnel management. Leadership in state theatres is dominated by hierarchy culture values. Their prevalence over other value systems in terms of percentage is greater than 10% (except for market culture values). It is a significant dominance for OCAI.

Personnel management is dominated by clan cultural values. Their prevalence over other value systems is not as significant, but significant enough. This is determined by the specific feature of performing arts in creative industry in the form of theatre – staff is composed of creative personalities.

The preferred culture typology is dominated by clan and adhocracy – creative culture values. In theory, it should be assumed that leadership is in more harmony with more flexible innovator, broker, and facilitator roles. However, results of OCAI do not confirm that. It can be assumed that:

1. Top management is dominated by internal orientation, orientation towards stability.
2. Top management culture in repertory theatres is characterized by an emphasis on human resource management, which is reflected in human resource dimension in OCAI. Theatre management tries to balance it with the need to maintain competitiveness. Besides, current dominance of hierarchy values in culture typology in state theatres in terms of percentage is 1%.
3. State theatres in Latvia lack a clearly defined and communicated vision.
4. Slight dominance of management roles results from the nature of state theatres – their legal status is a public corporation.

On the other hand, as cultural institutions, theatres are more related to leadership roles that match clan and adhocracy culture values: the roles of a mentor, a facilitator, an innovator and a broker.

Pearson correlation coefficient between managerial encouragement and challenging work has a reliably low positive correlation with the work group – team support, it also has medium positive correlation with sufficient resources and creativity, and strong positive correlation with organizational encouragement. Managerial encouragement has a negative correlation with the lack of organizational impediments and realistic workload pressure. The correlation coefficient of organizational encouragement is similar. The correlation analysis confirms both – management role in creating climate for creativity, and the fact that management has some characteristics of transformational leadership, which have a positive impact on climate for creativity. Characteristics of transformational leadership match with clan and adhocracy culture values. The preferred organizational culture model in state theatres is dominated by those specific values. Such a culture typology also reflects the pronounced expectations for transformational leadership.

Overall, leadership in state theatres in Latvia is not focused on significant challenges, risks, and creative experiments. Instinct to preserve internal environment, culture and climate dominates, which does not exclude managerial encouragement to maintain the existing level of climate for creativity.

Main conclusions from the study are:

1. Culture and climate for creativity in state theatres is the result of management.
2. Research instruments used in the study (OCAI and KEYS) include functionalism and anthropology theories about theatre management as architects and at the same time objects of the culture and climate.
3. A significant conclusion comes from the functionalism theory: a recipient of organizational culture and climate for creativity improvements is the top management of state theatres.

3. The desired changes in interrelation management between culture and climate in state theatres in Latvia

In order to make any changes, it is necessary to determine the current situation, find out the systematic relationships and the necessary changes. This is the purpose of the thesis. Higher management has a crucial role in managing change.

In this chapter the desired interactions between culture and climate for creativity in state theatres are analyzed from overall actor and management perspective. This shows an integrated picture of organizational culture and allows to determine accurately the main directions of the development.

The desired interactions between organizational culture and climate for creativity in state theatres in the thesis are analyzed by linear regression method in terms of β values as well as analysis of variance (ANOVA) method in terms of η^2 . Interactions are analyzed by OCAI and KEYS methodologies, taking into account the correlation between influencing factors and results of climate for creativity in state theatres. Results are presented in the conceptual model developed by the author in terms of η^2 . (See the figure 3.1.)

The figure 3.1. shows that the dominant influence on determinants and outcomes of climate for creativity in terms of η^2 belong to clan and adhocracy cultural values. Impact of clan culture on challenging work is medium, on managerial encouragement – medium low, on organizational encouragement – medium, on creativity – medium, while on productivity – medium high. The correlation between determinants and outcomes of climate for creativity is positive and reliable. A medium positive correlation is also between managerial encouragement, creativity and productivity, while the correlation is very strong between managerial encouragement and organizational encouragement. This is an indicator for cross-compliance between η^2 and r . Negative correlation between the lack of organizational impediments and all other factors and outcomes needs to be noted. According to all respondents, the impact of clan culture values on the lack of organizational impediments in terms of η^2 is zero. Adhocracy culture values have the biggest impact on work group support (medium), sufficient resources (medium high) and realistic workload pressure. Mutually reliable and positively low is the correlation between the work group support and sufficient resources. It should be noted that in the preferred organizational culture model in state theatres adhocracy culture values are the second most important after clan culture values, when it comes to the impact on creativity and productivity. In general, preferred culture model according to actors and management is dominated by the value systems described above. Adhocracy values do not affect challenging work, as $\eta^2 = 0$.

The preferred culture model in state theatres is characterized by such values as personnel selection, self-differentiation (resource issue), personal

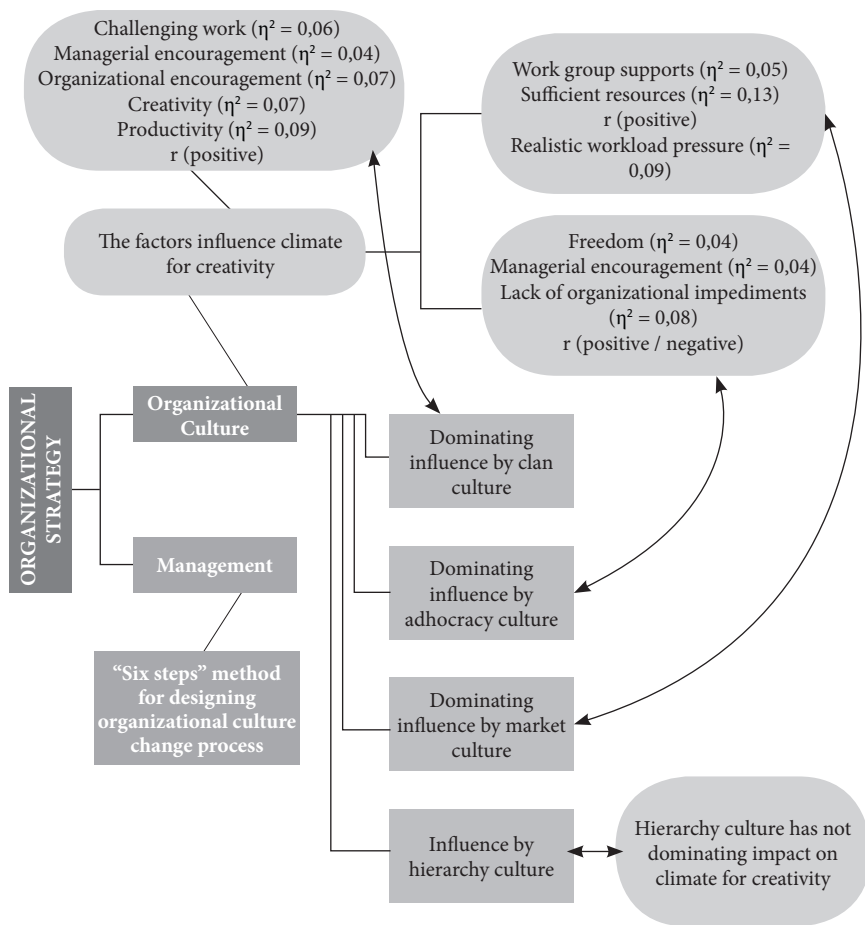


Figure 3.1. Conceptual model for improvement interrelation between culture and climate for creativity of state theatres in Latvia

Compiled by the author.

development, personal value and individual contribution appreciation by management and colleagues. At the same time, these are internal and external motivational factors that promote significantly individual creativity.

In KEYS methodology, the above-mentioned values correspond to climate for creativity determining management practice, organizational motivation and resource factor groups, as well as results – creativity and productivity.

Market type values in OCAI preferred culture model have the largest impact on freedom (medium low impact), managerial encouragement (similarly to clan

culture – medium low impact), lack of organizational impediments (medium impact). The positive correlation of managerial encouragement is with low reliability, while managerial encouragement has a reliably low negative correlation with it. Market culture values do not affect creativity as $\eta^2 = 0$.

Hierarchy and bureaucratic culture values actually have no impact on determinants and outcomes of climate for creativity in the preferred organizational culture model: η^2 effect on freedom, work group support, sufficient resources, lack of organizational impediments, creativity and productivity is zero. There is no prevailing influence of hierarchy culture values on other factors for climate for creativity. They have a medium low impact on challenging work, and low impact on managerial encouragement, organizational encouragement and realistic workload pressure. On the one hand, it confirms the preferred culture typology of state theatres. On the other hand, it increases organizational risks, especially given the status of state theatres, which is a public limited liability company. Hierarchy or bureaucratic culture values provide a framework for existence of the organization and ensures the status quo.

The figure 3.1. reflects the “six step” organizational culture change process method by K. Cameron and R. Quinn. In regards to state theatres, it includes:

1. Diagnosis and mutual agreement among change management team on the existing culture in state theatres.
2. Diagnosis and mutual agreement among change management team on the preferred culture in state theatres.
3. Evaluation of and mutual agreement on the results among the management team.
4. Popularization of cultural changes inspiring stories, events and heroes initiated by the management team.
5. Defining strategic actions of change management team in order to implement the preferred culture model.
6. Plan development and implementation for preferred culture change, implemented by change management team.

The figure 3.1. characterizes the author’s conceptual approach, based on theoretical and empiric research results.

The Main conclusions are:

1. Factor groups, creativity and productivity affecting climate for creativity in state theatres are mainly determined by clan and adhocracy culture value systems.
2. Typologically different culture values have different prevailing impact on factors and results of climate for creativity in state theatres in Latvia. It is confirmed by the results of linear regression and analysis of variance in terms of η^2 .
3. Analysis of variance (ANOVA) results are broadly consistent with correlation between climate for creativity factor groups in state theatres.

4. Analysis of variance (ANOVA) results in terms of η^2 correspond to the dominant preferred organizational culture competing values typology from management and actor perspectives according to OCAI.

This is generally confirmed by the results of linear regression in terms of β . The difference in results can be explained by the diversity in calculation methodology.

In the figure 3.1. organizational strategy first means defining and communicating the vision, while core of the organization is formed by values. Strategy, organizational culture and climate (internal environment) generally are the result of managing, while culture plays the key role in implementing the strategy. The recipient of internal environment change management in any organization is the top management.

To summarize the main issues of the thesis, the change of the existing organizational culture model will contribute not only to the increasing level of climate for creativity, internal efficiency and innovation, but also on to higher level of artistic quality in state theatres in Latvia.

Qualitative research method – interview, was used to assess the possibility to increase the level of creativity by using the preferred model of interaction between culture and climate for creativity in state theatres in Latvia. The author chose to interview four directors, who also are chairmen of the board. Theoretical substantiation of the interviews is based on management science knowledge that organizational culture and climate is defined by the top management.

Theatre selection criteria are:

- 1) artistic quality criteria (“Spēlmaņu nakts” nominations and awards);
- 2) regional criteria;
- 3) national culture criteria.

The public relations manager was interviewed in the fourth theatre. The content of the interview was previously aligned with the opinion of the director of the theatre.

Results of the interviews can be summarized as follows:

1. This type of research has not been done in Latvian state theatres before.
2. Research results of the thesis are reliable.
3. Dual status of state theatres is confirmed: on the one hand, they are public corporations characterized by hierarchy and market culture values – focus on results, while on the other hand, as cultural institutions, they are characterized by clan and adhocracy culture values.
4. In regards to interaction management between culture and climate in state theatres in Latvia, top management have similar views.
5. Clan and adhocracy culture values are more suitable for culture specifics of state theatres. Values of market culture (mainly competition) are not significant, but do exist. This is confirmed by the preferred model of interaction between culture and climate in state theatres, where market

culture values have statistically insignificant impact on climate factors and level of creativity.

6. The impact of hierarchy culture values in culture and climate of state theatres is mainly related to over-bureaucratic politics by the Ministry of Culture.
7. The interviews confirm the possibility to implement the model of culture and climate interaction in partly close (definition of mission, vision and values) but mainly further future (a period of 3–5 years).

Interviews confirm reliability of research results and that the goal of the research is reached.

Thesis does not include practical results of interaction between preferred culture model and climate, as changes take longer a period of time.

THE MAIN CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Conclusions

1. Importance of the research problem is defined by organizational sustainability and long-term performance, which in management science are directly related to organizational culture and openness to change – creativity and innovation. Creativity is the impetus for change, but organizational culture is the fundamental.
2. Definitions of organizational culture in management science are different, but not contradictory. Overall, organizational culture can be defined as a system of values in the form of leadership style, language and thinking, symbols, procedures, and everyday norms. Organizational climate in management science is the individual perceptions of organization's internal factors. There are different organizational culture and organizational climate theories in management science, however they all recognize relation of the two concepts. Priority is given to organizational culture.
3. Dominant organizational culture type in actor subculture as well as overall culture is the hierarchy culture type (by OCAI). Management subculture is largely dominated by clan culture values. The less significant is market culture orientation. Proportion of adhocracy culture values in both subcultures is statistically insignificant. Culture in theatres is characterized by internal focus and integration. Results of OCAI and OCI questionnaires in regards to the existing culture from perspective of both subcultures and in general is similar. The differences are evaluated as statistically insignificant. Similarities in the existing culture are confirmed by the analysis of variance of OCAI and OCI.
4. Preferred culture by OCAI according to overall actor and management view is dominated by clan culture based on a decline in hierarchy culture values. There is also an increase in adhocracy culture direction and a decline in market orientation. The preferred culture typology highlights values fostering climate for creativity (in terms of linear regression β and analysis of variance – ANOVA η^2).
5. The analysis of Wilcoxon rank criterion shows statistically significant difference between the hierarchy, clan and adhocracy culture types in the existing and preferred organizational culture models in general. Analysis of OCAI results does not confirm strength of the cultures in theatres. Research results prove the features of cultural entropy as the existing values are not consistent with the preferred ones. Determining the level of cultural entropy requires additional research.

6. Factor groups affecting climate for creativity contribute to a very high level of creativity and medium productivity in state theatres. Overall organizational climate in state theatres in Latvia is characterized by very high work group support, realistic workload pressure, and highly sufficient resources. Factors as challenging work, managerial encouragement, organizational encouragement, and lack of organizational impediments are at a medium level. Personal freedom and autonomy dimension is very low.
7. Evaluation of factors of climate for creativity in state theatres from actor and management subcultures perspective is different: it is higher in all dimensions, apart from realistic workload pressure, from management perspective. The level of climate for creativity is rated slightly higher from actor subculture perspective.
8. The research shows that creativity is positively correlated with productivity. In state theatres in Latvia, there is a medium positive and positively low correlation between all factor groups affecting climate for creativity (except for the lack of organizational impediments, which mainly has low negative correlation).
9. There is a strong positive correlation between managerial encouragement and productivity, average positive correlation with work group support, sufficient resources and creativity, but mainly low negative correlation with lack of organizational impediments in state theatres.
10. There is a statistically significant interrelation between organizational culture and climate for creativity in state theatres. The impact of different organizational culture types on results and factor groups affecting climate for creativity is different. The main influence in the preferred model by OCAI belongs to clan and adhocracy culture values. The impact of organizational culture types (dimensions) on results and factor groups affecting climate for creativity is different.
11. Research confirms the functionalism approach defined in the theoretical part of the thesis, which simultaneously confirms the role of leadership in creating organizational culture, as well as the impact of culture on leadership (anthropological approach).
12. Managerial encouragement (factor of management practice) has low positive correlation with challenging work; medium positive correlation with work group support, sufficient resources, and creativity; and strong positive correlation with organizational encouragement. Managerial encouragement correlates negatively with the lack of organizational impediments and realistic workload pressure. Organizational encouragement has similar correlation.
13. Based on the results by KEYS, it can be argued that there are characteristics of transformative leadership in theatres, which has a positive impact on climate for creativity. The most important conclusion of management science,

arising from the KEYS survey is the perception that organizational climate changes the level of creativity in organizations. Managers at all levels, who want to encourage creativity within their organizations, have to focus on what climate or environment they create for creative personalities.

14. Overall dominant management in state theatres in Latvia is not focused on significant challenges, risks, and creative experiments. Instinct to preserve internal environment and climate dominates, which does not exclude the encouragement to maintain the existing level of creativity. This is confirmed by the dominance of hierarchy leadership by OCAI culture typology and results by KEYS.
15. Results of the research support hypothesis put forward in the thesis, that the preferred changes in culture in state theatres are associated with changes in climate for creativity and the factors affecting it.
16. Research supports the hypothesis, that the management focus on supportive (family and clan) as well as creative (innovative and adhocracy) values in the preferred culture is characterized by a greater impact on climate for creativity in state theatres in Latvia.
17. Research results prove the hypothesis, that the orientation towards bureaucracy (hierarchy) and market values in preferred culture is characterized by a lower impact on climate for creativity in state theatres in Latvia.
18. The developed methodological design and conceptual model for research of interaction between organizational culture and the level of climate for creativity can be used in change management in Latvian state theatres.

Recommendations

1. At the business level it is recommended to the top management of state theatres to define the strategic direction – precisely, concisely defining and communicating the vision, mission, goals and values, which constitute the core of the culture.
2. Given that the research results do not show evidence for cultural strength in state theatres, the top management of the change management is recommended to use the “six step” method by R. Quinn and K. Cameron.
3. For the assessment of interaction between existing and preferred cultures and climate for creativity in state theatres, the management team is offered to use the exploratory methodological design and improvement model for interaction management developed as a part of the thesis.
4. In order to increase the climate for creativity and productivity in state theatres, as well as the factors of influence – organizational encouragement, challenging work, and managerial encouragement, management team is recommended to emphasize clan culture values in the organizational culture. The values need to be clearly defined and communicated.
5. In order to promote the factors affecting climate for creativity and productivity – personal freedom, managerial encouragement, as well as to reduce internal organizational impediments, management team of state theatres is recommended to pay more attention to adhocracy culture values.
6. In order to avoid the unreasonable risks in creative experiments and to promote business objectives of state theatres, management team is recommended to pay more attention to hierarchy, and, in particular, to market culture values. The market culture values positively correlate with such a climate for creativity factors as work group support and sufficient resources.
7. In order to promote climate for creativity, the management team of state theatres is recommended to develop artistic creativity evaluation criteria, which would take into account the nature of theatres, progress, and achievements, and not merely nominations and awards of “Spēlmaņu nakts”, which is evaluation of short-term results. It is recommended to involve authorities of the theatre art (critics and scientists) in the jury for “Spēlmaņu nakts” nominations and awards. It is recommended to offer the proposal for evaluation criteria to the Ministry of Culture.