

đọc tùy thuộc vào hàng loạt yếu tố cá nhân: đặc điểm tâm - sinh lý, trình độ học vấn, hoàn cảnh sống, thậm chí cả cảnh huống khi cảm thụ (trên tàu, bến xe hay trong nhà hát). Hơn thế, trong ý thức người cảm thụ, không chỉ nảy sinh tâm trạng mà nghệ sĩ muốn gợi ra, ấn tượng mà nghệ sĩ đã trải qua khi xây dựng tác phẩm, mà còn cả những cảm xúc mang cá tính sâu sắc. Bài thơ của Tố Hữu viết về bức ảnh: "O du kích giải phi công Mỹ" của nhà nhiếp ảnh Phan Thoan là một ví dụ. Như vậy, khi cảm thụ, công chúng đã đem cái hàm ý chủ quan được mình hình dung về tác phẩm đối chiếu, so sánh với hình mẫu lý tưởng vốn có, từ đó hình thành chuẩn mực bình giá. Lý tưởng thẩm mỹ của mỗi người được coi như căn cứ chủ quan để rọi chiếu thế giới. Đó là một hệ thống các hình dung cụ thể cảm tính về mẫu đời, mẫu người, mẫu việc, mẫu vật hoàn thiện hoàn mỹ. Hình thành trên cơ sở quan niệm chung về thế giới nhân sinh nhưng chúng đã được bồi đắp, đắp thịt bằng vốn sống cũng như năng lực liên tưởng, tưởng tượng. Khi tiếp nhận tác phẩm, đối diện với tấm gương phản chiếu hiện thực của nghệ sĩ, công chúng mang tấm gương của chính mình ra so sánh và thẩm định giá trị. Một mặt, ẩn mình sau hình tượng nghệ sĩ lôi kéo công chúng đi theo chiều hướng mình đã vạch ra; mặt khác, công chúng mang những kinh nghiệm thẩm mỹ của bản thân để hiểu tác phẩm và hoàn chỉnh cấu trúc vốn để ngỏ của tác phẩm. Như vậy, cái tạo nên giá trị đối với người thưởng thức có lẽ không phải bản thân tác phẩm mà là sự tương hợp giữa hàm ý chủ quan mà họ đã *giải mã* được từ hệ thống ký hiệu tác phẩm với hình mẫu lý tưởng thẩm mỹ được tạo lập trong quá trình hoạt động thực tiễn. Cảm thụ nghệ thuật - do đó - trở thành một hình thức hoạt động thú vị để con người tiếp nhận sàng lọc các kinh nghiệm xã hội, biến chúng thành kinh nghiệm cá nhân.

Năng lực đánh giá nghệ thuật - về cơ bản - không bẩm sinh và bất biến. Nó được hình thành, phát triển và hoàn thiện dần trong quá trình cảm thụ nghệ thuật. Con mắt biết cảm thụ màu sắc thì chỉ có màu sắc làm cho nó thức tỉnh, đó là một thực tế. Hơn nữa, nếu thưởng

thức nghệ thuật quá ít và không thường xuyên cũng sẽ thiếu căn cứ xác đáng để so sánh, bình giá. Trong thư gửi Lát xan, chính Ăngghen đã xác nhận do một thời gian dài không hoạt động nên thị hiếu của ông "cùn" đến mức ngay một tác phẩm chẳng có giá trị gì mà mới đọc lần đầu vẫn gây được một ấn tượng đáng kể. Mặt khác, có người do sở thích riêng hay tuyệt đối hóa một loại hình, loại thể, phủ nhận giá trị nghệ thuật của tác phẩm thuộc loại hình khác, ví như mê nhạc dân gian mà bài xích nhạc hiện đại hay thích kịch nói rồi chê bai sân khấu truyền thống. Thái độ cảm thụ có tính cực đoan, phiến diện như thế tất yếu ảnh hưởng không nhỏ tới khả năng thẩm định chính xác và tinh tế các tác phẩm nghệ thuật.

\*  
\* \*

Nghệ sĩ và nghệ thuật luôn cần đến công chúng vì nhờ công chúng mà giá trị của tác phẩm được tạo lập và địa vị xã hội của nghệ sĩ được khẳng định. Công chúng cũng biết ơn nghệ sĩ, nhờ lao động say mê và nghiêm túc của họ, nhờ giá trị nhân văn to lớn tiềm ẩn trong tác phẩm mà nhu cầu thẩm mỹ của họ được thỏa mãn có hiệu quả nhất. Sự song hành tương hợp, đồng cảm giữa nghệ sĩ và công chúng, giữa người sản xuất và người tiêu dùng thông qua cơ chế *lập mã* và *giải mã*, sẽ mãi là động lực quan trọng nhất thúc đẩy sự phát triển của nghệ thuật và cuộc sống trong khát vọng vươn tới cái đẹp - một giá trị nhân loại phổ biến.

N.H.M

(NGUT, nguyên giảng viên

Khoa Lý luận Chính trị & Khoa học Cơ bản)

#### Tài liệu tham khảo

1. Lý Trạch Hậu (2002), *Bốn bài giảng mỹ học*, Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.
2. Mác- Ăngghen- Lênin (1977), *Về văn học và nghệ thuật*, Nxb Sự thật, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 5/1/2013

Ngày phản biện, đánh giá: 21/2/2013

Ngày chấp nhận đăng: 13/3/2013

# LÝ THUYẾT CHU KỶ CÔNG THỨC ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG CÁC TỔ CHỨC NGHỆ THUẬT

NGUYỄN THỊ ANH QUYÊN

#### Tóm tắt

*Lý thuyết Chu kỳ được xây dựng trên kinh nghiệm quản lý các tổ chức nghệ thuật của tác giả Michael M. Kaiser và Brett Egan. Chu kỳ là "lý thuyết hoạt động của tổ chức mà sự xuất sắc của nghệ thuật luôn là tôn chỉ hàng đầu: khi tạo ra được những sản phẩm nghệ thuật đột phá và marketing sản phẩm đó tích cực, một tổ chức nghệ thuật sẽ xây dựng được một "gia đình" khán giả và những nhà tài trợ nhiệt tình. Nguồn thu từ đóng góp của gia đình này sẽ được tái đầu tư tạo thêm nhiều chương trình, sản phẩm nghệ thuật mới, rồi lại marketing thật tốt và tạo nên một "gia đình" lớn hơn, có thành phần đa dạng hơn. Khi chu kỳ này được lặp lại liên tục qua nhiều năm, tổ chức đó sẽ phát triển năng lực của mình một cách bền vững cũng như tạo được danh tiếng". Bài viết giới thiệu lý thuyết Chu kỳ như là mô hình hiện diện ở các tổ chức vững mạnh, đặc biệt đối với các tổ chức không vì lợi nhuận.*

**Từ khóa:** Lý thuyết chu kỳ, tổ chức nghệ thuật, nghệ thuật xuất sắc

#### Abstract

*Cycle Theory is built on experience in managing arts organizations of author Michael M. Kaiser and Brett Egan. The cycle is "theory of organizational activities that artistic excellence is always leading principles: creating the breakthrough artistic products and marketing these products positively, an arts organization will build a "family" of audience and enthusiastic donors. Revenues from contribution of this family will be reinvested to create more new programs and artistic products, then marketing them well and creating a larger "family" with more diverse composition. When this cycle is continuously repeated over the years, the organization will develop its capacity sustainably and gain a reputation". The article introduces the Cycle theory as the present model of strong institutions, particularly for non-profit organizations.*

**Keyword:** Cycle theory, arts organization, excellent art

Tác giả của lý thuyết chu kỳ, Michael M. Kaiser và Brett Egan. Michael M. Kaiser là chủ tịch của Trung tâm Nghệ thuật Biểu diễn John F. Kennedy. Ông đã mở rộng các chương trình nghệ thuật và giáo dục của Trung tâm và chỉ huy nỗ lực tái thiết hầu hết các nhà hát trong Trung tâm. Được vinh danh là "The Turnaround King" ông Vua

xoay chuyển những ngân sách bị thâm hụt của hàng loạt tổ chức nghệ thuật danh giá gồm Nhà hát Opera Hoàng Gia Vương quốc Anh (Luân Đôn), Nhà hát Ballet Mỹ, Nhà hát nghệ thuật múa Mỹ Alvin và đoàn Ballet thành phố Kansas, Michael đã trở nên nổi tiếng thế giới với kinh nghiệm và năng lực trong lĩnh vực quản lý nghệ thuật. Ông làm cố vấn cho các tổ

chức nghệ thuật trên khắp thế giới và làm việc với các lãnh đạo nghệ thuật từ gần 70 quốc gia. Brett Egan là Giám đốc Viện Quản lý Nghệ thuật DeVos tại trung tâm Kennedy. Trong vai trò này, Egan lãnh đạo nhóm các tư vấn và giảng viên trong hai chương trình phát triển năng lực toàn quốc, trong khuôn khổ sáng kiến Không gian cho thay đổi của quỹ Ford; ông còn lãnh đạo các chương trình phát triển năng lực địa phương tại 7 thành phố trong nước Mỹ, chương trình tu nghiệp quản lý nghệ thuật quốc tế dành cho 37 thành viên đến từ 28 quốc gia, một chương trình tu nghiệp 9 tháng cho các nhà quản lý nghệ thuật Bắc Mỹ, các hội thảo quản lý nghệ thuật quốc tế và làm tư vấn dài hạn cho các tổ chức nghệ thuật và các chính quyền thành phố ở Mỹ và thế giới.

Lý thuyết Chu kỳ là mô hình vận hành thường gặp ở các tổ chức nghệ thuật thành công và ổn định về tài chính. Đó là: 1. Các chương trình nghệ thuật có tính đột phá, cân bằng và theo sát sứ mệnh hoạt động của tổ chức; 2. Họ tích cực thực hiện marketing cho các chương trình nghệ thuật và cho tổ chức của mình; 3. Hiệu quả quảng bá có được sẽ tăng cường sự quan tâm nhiệt tình ủng hộ trong "gia đình" (family) của khán giả mua vé, sinh viên, thành viên hội đồng, các nhà bảo trợ, tài trợ và các tình nguyện viên; 4. Họ tạo điều kiện để các "gia đình" đó có thể tham gia sâu hơn vào hoạt động của tổ chức một cách dễ dàng và hào hứng, qua việc đóng góp tài chính, thời gian, hoặc mối quan hệ; 5. Tái đầu tư phần thu nhập từ những đóng góp của "gia đình" đó cho những chương trình nghệ thuật táo bạo hơn nữa, để rồi lại marketing thật tích cực và tạo nên một "gia đình" thậm chí còn mở rộng hơn, gắn kết hơn và hào phóng hơn (3, tr.4).

Theo lý thuyết Chu kỳ, đối với các tổ chức nghệ thuật, sự xuất sắc của nghệ thuật luôn là tôn chỉ hàng đầu. Vậy thế nào là nghệ thuật xuất sắc (Great Art)? Ở các quốc gia khác nhau, nền văn hoá, dân trí, nhu cầu và thị hiếu nghệ

thuật có sự khác nhau. Thậm chí trong một quốc gia, ở các vùng miền khác nhau, nhu cầu và thị hiếu nghệ thuật của công chúng cũng khác nhau. Vậy nên một tác phẩm nghệ thuật được đánh giá là xuất sắc ở Mỹ chưa chắc đã được công chúng Việt Nam đón nhận và ngược lại. Như vậy, có thể nói rất khó để xác định các tiêu chí cụ thể của nghệ thuật xuất sắc mà có thể được chấp nhận ở mọi nơi. Tuy nhiên, một số tài liệu đã đề cập đến nghệ thuật xuất sắc.

Nghệ thuật xuất sắc - đó là một từ có nghĩa phức tạp, một số có thể công nhận nhưng những người khác lại ngờ vực vì nó chuyển tải nhiều lớp nghĩa hoặc văn hoá quy ước. Mọi người sẽ có cảm nhận riêng của họ về sự xuất sắc, nhưng đối với chúng tôi nó đơn giản là sự tiên phong, độc đáo nhất, đổi mới nhất, tác phẩm được xem là hoàn hảo nhất của những người có năng lực - trong sáng tạo nghệ thuật, nó là biểu diễn, nó là giao tiếp hoặc là tác động đến khán giả (Dame Liz Forgan, chủ tịch Hội đồng Nghệ Thuật Anh) (2, tr.1-2).

"Nghệ thuật xuất sắc giúp phát triển tư duy, trí tưởng tượng và hiểu biết. Các nghệ sĩ diễn giải tự nhiên, môi trường và cuộc sống của chúng ta thành những gì chúng ta thấy trong các bảo tàng, nhà hát và phòng hoà nhạc của chúng ta, nâng tầm hiểu biết và giúp chúng ta hiểu rõ giá trị của cuộc sống. Nhưng không giống thuốc chữa bệnh, bạn không thể nhìn thấy kết quả ngay tức thì" (Valey Gergiev - Chỉ huy giàn nhạc Giao hưởng Luân Đôn). (2, tr.4)

Sự xuất sắc của nghệ thuật là tôn chỉ hàng đầu trong lý thuyết Chu kỳ, tuy nhiên, cốt lõi của lý thuyết này là sự toàn tâm trong việc lập kế hoạch, thực hiện những tác phẩm nghệ thuật xuất sắc (hoặc có thể gọi là xây dựng chương trình) bên cạnh việc thực hiện marketing, xây dựng một "gia đình", gây quỹ, tái đầu tư và về những nguy cơ tiềm ẩn thường gặp trong mỗi lĩnh vực.

Sự vững mạnh, nền tảng và cũng chính là lẽ sống của một tổ chức nghệ thuật phụ

thuộc vào chất lượng của các chương trình nghệ thuật mà nó cung cấp cho khán giả. Nếu không tạo ra được những chương trình nghệ thuật tuyệt hảo thì tổ chức nghệ thuật không thể thành công và đạt được những mục tiêu tài chính, mục tiêu xã hội. Vậy đâu là điều kiện cần để sáng tạo ra những chương trình nghệ thuật thật sự mang tính đột phá, thử thách đến tận cùng năng lực sáng tạo của chúng ta? Điều đầu tiên và cơ bản nhất để có được các chương trình nghệ thuật đột phá chính là việc lập kế hoạch dài hạn và thận trọng. Đặc biệt, những dự án mới, lý thú và phiêu lưu lại càng cần phải được lập kế hoạch kỹ lưỡng để có thể tìm thêm nguồn tài trợ, đối tác cũng như sự hỗ trợ. Các chương trình lớn phải được lên kế hoạch từ 3 đến 5 năm trước đó.

"Việc lập kế hoạch nghệ thuật dài hạn chỉ đơn giản là quá trình thể hiện ước mơ trên giấy trắng mực đen". Tác giả của lý thuyết Chu kỳ, Michael M. Kaiser và Brett Egan, tin rằng lập kế hoạch nghệ thuật là làm tăng cơ may tìm kiếm được phần ngân sách cần thiết cho "những ý tưởng lớn"; giúp thắt chặt mối quan hệ với nhà bảo trợ; có thời gian ấp ủ, lập ngân sách và thực thi những dự án quy mô và mang tính thể nghiệm; tạo điều kiện để nâng cao ảnh hưởng cũng như danh tiếng cho tổ chức; nếu công tác lập kế hoạch không tốt thì chính chúng ta đã tự mình tước mất cơ duyên với nghệ thuật; lên kế hoạch sớm còn giúp có đủ thời gian để phát triển, đào sâu, chỉnh sửa hoặc làm lại từ đầu.

Một kế hoạch nghệ thuật hiệu quả và dài hạn không nhất thiết phải liệt kê tất cả các chương trình trong từng năm. Tuy nhiên, nó cần phải định ra những chương trình "mũi nhọn": những tác phẩm đột phá, mới mẻ và lý thú cần được ưu tiên để thực hiện gây quỹ cũng như tăng cường marketing. Những chương trình nhỏ hơn có thể lấp vào sau (3, tr.5-7). Trên thực tế, trong một môi trường luôn có sự thay đổi, do đó kế hoạch này có thể và sẽ được điều chỉnh. Nhưng kế hoạch các chương

trình nghệ thuật không thể được xây dựng một cách vội vàng.

Để một tổ chức nghệ thuật hoạt động hiệu quả, ngoài việc lập kế hoạch nghệ thuật, marketing có vai trò hết sức quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt để dành lấy sự chú ý và sự gắn bó trung thành của khán giả. Marketing sẽ được xem xét từ hai khía cạnh: marketing chương trình (programmatic marketing) và marketing tổ chức (institutional marketing). Marketing chương trình bao gồm các công cụ và chiến lược để xây dựng khán giả cho các tác phẩm để bán vé, cho các chương trình giáo dục, các bài giảng, các triển lãm,... Nó sử dụng cả các phương tiện truyền thống - ấn phẩm, phát thanh, truyền hình, gửi thư trực tiếp, bán hàng qua điện thoại, liên kết với các cộng đồng, các biện pháp khuyến khích đặc biệt, giảm giá, mạng lưới - và các phương tiện điện tử, phát tán, các mạng xã hội và truyền thông di động. Đó là các quảng cáo, email thông tin đại trà, tài liệu quảng bá, các mẫu thông tin trên truyền thanh, mạng xã hội và các nỗ lực thông tin trên internet... Marketing chương trình hiệu quả giúp xây dựng mối quan hệ lâu dài, đa dạng với khách hàng. Nó buộc chúng ta phải nhận diện được nhóm khán giả mục tiêu và thiết kế riêng một thông điệp đủ mạnh, quảng bá thông điệp đó qua các kênh truyền thông phù hợp để tạo ra nhu cầu; định giá sản phẩm/dịch vụ một cách cạnh tranh; định hướng nhu cầu của công chúng để tạo thành giao dịch mua bán; đặt sản phẩm/dịch vụ vào bối cảnh cụ thể và truyền bá cho nó; bảo đảm chất lượng trải nghiệm cho khán giả; và đặt nền tảng cho sự gắn bó trung thành của khán giả với tổ chức trong tương lai. Hướng tiếp cận thứ hai, ít quen thuộc hơn trong việc quảng bá cho các chương trình, tác phẩm được gọi là marketing tổ chức. Khác với việc quảng bá để bán một chương trình hay một show diễn nào đó, những nỗ lực marketing tổ chức giúp công chúng biết đến và nhiệt tình quan tâm đến

bản thân tổ chức và hiểu về tổ chức. Marketing tổ chức chú trọng việc tạo nên xung quanh các tác phẩm, chương trình của chúng ta một trường hấp dẫn, hào hứng và cuốn hút, khiến cho khán giả mua vé và các nhà tài trợ muốn tích cực tham gia vào sự nghiệp của chúng ta, chứ không chỉ là sự hứng thú hay không đối với một tác phẩm hay một chương trình đơn lẻ nào đó (3, tr.8-11). Cả marketing chương trình và marketing tổ chức đều đòi hỏi thời gian, nỗ lực và tâm huyết. Marketing tổ chức cụ thể là thông qua các chương trình nghệ thuật, các công bố về các chương trình và tác phẩm sắp được thực hiện, những bài báo hay những bình luận tích cực, những hoạt động bên lề và những sáng kiến phối hợp hoạt động của nhiều tổ chức khác nhau. Cũng như tất cả các hình thức marketing, marketing tổ chức chỉ có thể phát huy hiệu quả khi được lặp đi lặp lại. Để có thể quảng bá hiệu quả, tạo dựng danh tiếng, các tổ chức lớn cần có ít nhất mỗi tháng một sự kiện marketing tổ chức quy mô. Đối với những tổ chức nhỏ thì ba hay bốn sự kiện mỗi năm sẽ tạo được hiệu quả đáng kể.

Nếu chương trình được xây dựng một cách đột phá và hoạt động marketing được thực hiện tích cực thì số lượng người muốn hỗ trợ cho một tổ chức nghệ thuật hoạt động theo nguyên lý "Chu kỳ" bằng cách mua vé tham dự hay đóng góp thời gian và tài chính sẽ gia tăng một cách hữu cơ.

Lý thuyết chu kỳ có đề cập đến "gia đình" (family). "Gia đình" trong lý thuyết này "bao gồm khán giả - khách hàng, thành viên, nhà tài trợ, uỷ viên hội đồng và các tình nguyện viên, tất cả hợp thành một nhóm người nhiệt tình, năng nổ làm nòng cốt và nền tảng cho sức khoẻ tài chính của một tổ chức, đóng góp cho tổ chức đó bằng thời gian, tài năng, quan hệ xã hội và tiềm lực tài chính". Thuật ngữ "gia đình" được sử dụng ở đây mang nhiều ý nghĩa hơn một cách nói lịch sự thay cho "mạnh thường quân" hay "khách mua". Nó thể hiện chiến

lược tăng trưởng bền vững và lũy tiến không ngừng. "Gia đình" là yếu tố không thể thiếu trong hoạt động marketing cũng như công tác gây quỹ của tổ chức. Những người quản lý tổ chức nghệ thuật phải biết phát huy sức mạnh và khơi gợi sự quan tâm, hứng thú, hào phóng của các thành viên "gia đình", đồng thời phải cạnh tranh mạnh mẽ để có được sự gắn bó lâu dài và quan tâm của các thành viên "gia đình", đặc biệt của những nhóm giàu ảnh hưởng. "Nhóm giàu ảnh hưởng là một nhóm ít người - bao gồm những nhà tài trợ lớn, thành viên hội đồng uỷ thác, người có ảnh hưởng, quan chức, đối tác về nghệ thuật hay về công tác tổ chức, cơ quan phát hành, báo giới - có khả năng thay đổi tương lai của tổ chức, cần phải được chú ý đặc biệt, thường xuyên chăm sóc và phát triển mối quan hệ. Việc tăng thêm hay giảm bớt những nhân vật thuộc nhóm này trong gia đình luôn đem lại một tác động đáng kể với tình hình tài chính của tổ chức nghệ thuật.

Người quản lý giỏi cần phải biết đánh giá đúng vai trò của các thành viên trong "gia đình" và dành sự chăm sóc, ưu đãi cho họ vì họ chính là phần không thể thiếu để tổ chức có thể phát triển bền vững. Ngoài ra, người quản lý hiệu quả sẽ còn phải đặc biệt nỗ lực với công tác marketing tổ chức để khiến cho các thành viên trong "gia đình" thấy phấn khích, tăng mức độ tham gia với tổ chức, tạo điều kiện thuận tiện cho họ tham gia và đóng góp. Tại các tổ chức vận hành theo nguyên tắc chu kỳ, bản thân sự hân hoan chính là một chiến lược. Ngược lại, sự hân hoan sẽ giúp "gia đình" phát triển và công tác gây quỹ hiệu quả chỉ đơn giản là gắn kết mỗi thành viên trong "gia đình" với một hoạt động tài chính thích hợp để hỗ trợ việc thực hiện sứ mệnh của tổ chức (3, tr.12-13).

Người gây quỹ giỏi tạo mọi sự thuận lợi và dễ dàng để các nhà tài trợ có thể tham gia đóng góp ở mức độ mà họ cảm thấy hợp lý nhất. Họ thiết kế các gói quyền lợi (cả hữu hình lẫn vô hình) ở nhiều cấp độ khác nhau để các

nhà tài trợ có thể lựa chọn. Khi nắm trong tay một "thực đơn" với nhiều sự lựa chọn đầu tư, người gây quỹ, người quản lý sẽ có cơ may nhiều hơn trong việc tìm kiếm các nhà tài trợ, các đối tác. Những người gây quỹ hiệu quả còn hiểu rõ các nhà tài trợ có những sở thích và mối quan tâm khác nhau. Họ sử dụng các công cụ marketing chương trình và marketing tổ chức để xây dựng những lựa chọn có thể thu hút nhiều kiểu nhà tài trợ khác nhau. Các tổ chức nghệ thuật không chỉ phải cạnh tranh để thu hút sự tham gia và gắn bó của khán giả mà còn phải cạnh tranh trong công tác tìm kiếm tài trợ. Do vậy, dẫu tổ chức có quy mô hay năng lực lớn đến mức nào đi nữa thì áp lực mở rộng và duy trì sự tham gia của "gia đình" sẽ không bao giờ giảm.

Tuy nhiên, chỉ riêng việc sáng tạo ra những sản phẩm nghệ thuật tuyệt hảo và marketing nó thật tích cực thôi thì chưa đủ đảm bảo duy trì được thành công bền vững. Người ta còn phải biết kiểm soát chi tiêu, khôn ngoan trong việc tái đầu tư và phát triển năng lực để theo kịp tốc độ bay bổng của khát vọng nghệ thuật. Ban giám đốc cần phải có năng lực đối phó với khủng hoảng tài chính cũng như người quản lý giỏi phải thường xuyên điều chỉnh những sai lệch của kế hoạch so với thực tế diễn ra. Vì vậy, ngân sách dự phòng và kế hoạch dự phòng cho một số chương trình thất bại trong năm là rất cần thiết (3, tr.16).

Cuối cùng, những tổ chức thành công và tăng trưởng nhất sẽ cần thêm nguồn nhân lực để đáp ứng quy mô ngày càng lớn của hoạt động. Phát triển năng lực một cách chiến lược là một phần của quá trình tái đầu tư, trước hết cần phải tập trung vào việc nâng cao tiềm năng tạo ra thu nhập. Phần năng lực tăng cường nhằm gia tăng thu nhập cho các sản phẩm nghệ thuật cũng sẽ giúp củng cố hoạt động trên mọi lĩnh vực của tổ chức.

Tóm lại, mẫu hình chu kỳ trình bày một nguyên lý lấy nền tảng từ sự quan sát và thực

hành, về cách xây dựng một tổ chức trở nên bền vững, phát triển thêm từng nhà tài trợ qua từng ngày, từng mùa biểu diễn. Chiếm vị trí trung tâm của nó là nghệ thuật xuất sắc là sự cống hiến và việc lập kế hoạch dài hạn. Nếu không có kế hoạch thì tổ chức không thể nào phát triển. Quá trình lên kế hoạch nghệ thuật, marketing và gây quỹ phải trở thành lối sống cho tổ chức nghệ thuật và những người điều hành nó. Cuối cùng, nguyên lý chu kỳ này - bao gồm cả những quá trình hạn chế chi tiêu, phát triển năng lực và tái đầu tư một cách khôn ngoan - là lớp chống sốc tốt nhất để bảo vệ tổ chức khỏi những khủng hoảng tiềm ẩn đang rình rập ngoài cửa. Mô hình này không chỉ hiện diện ở các tổ chức nghệ thuật vững mạnh mà còn ở các bảo tàng, các tổ chức dịch vụ (3, tr.4,18).

N.T.A.Q

(ThS, Khoa Quản lý Văn hóa Nghệ thuật)

#### Tài liệu tham khảo

1. Gerri Morris (2004), *An Introduction to Strategic Marketing*, Tài liệu bài giảng trong Dự án xây dựng giáo trình văn hóa nghệ thuật trong cơ chế thị trường ở Việt Nam, Hà Nội, tháng 3.
2. [http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/achieving\\_great\\_art\\_for\\_everyone.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/achieving_great_art_for_everyone.pdf)
3. Michael M.Kaiser & Brett Egan, *The Cycle planning to success in the arts*, DeVos Institute of Arts management (Tài liệu tại Hội thảo Khởi động chương trình bồi dưỡng kiến thức về quản lý nghệ thuật, Hà Nội, ngày 27-28/2/2013).
4. Michael M.Kaiser, *Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide*, ([www.artsmanager.org](http://www.artsmanager.org))

Ngày nhận bài: 8/1/2013

Ngày phản biện, đánh giá: 21/2/2013

Ngày chấp nhận đăng: 20/3/2013