

KAPITALNA KAMPANJA

MICHAEL MARGITICH □ zamjenik direktora, Museum of Modern Art, New York

JAMES GARA □ voditelj administrativnih poslova, Museum of Modern Art, New York



sl. 1. Michael Margitich, Braco Dimitrijević, James Gara, Jadranka Vinterhalter i sudionici seminara *Sponzorstvo u muzejima*

M. MARGITICH: Najsažetije rečeno, gradili smo novi muzej moderne umjetnosti jer nam je trebalo prostora - prostora za umjetnička djela, prostora za zaposlenike. O tome se dugo razmišljalo.

J. GARA: Za nas je projekt izgradnje nove zgrade trajao 15 godina. Muzeju je ponestalo prostora. Posljednji put prije toga Muzej je proširivan 1984. godine. Visina stropa bila je oko 3 metra. Kako se umjetnost počela mijenjati, stizali su radovi drugačijeg tipa, koji se nisu mogli postaviti u taj prostor. Kako je MoMA usred Manhattana, nije bilo prostora za daljnje širenje. U ranim devedesetima došlo je do raspada tržišta nekretninama u New Yorku i imali smo sreću da su se dvije zgrade uz naš muzej odjedanput našle na prodaji. S projektom proširenja počeli smo krajem 80-ih. Imali smo sreću i znali smo je iskoristiti. Uzeli smo kredite od raznih banaka i uspjeli ih kupiti. Zatim smo trebali započeti planiranje i izabrati arhitekta imajući na umu da imamo zbirku dizajna i arhitekture. Znali smo da će i sama zgrada biti podvrgnuta kritičkoj prosudbi. Naš predsjednik Upravnog

odбора i drugi članovi putovali su svijetom i razmišljali kakva bi nam zgrada trebala. U vrijeme otvaranja Guggenheima u Bilbao razmišljali smo o tipu dinamičke arhitekture kakva je zgrada Franka Gheryja. Isprijava smo mislili da ćemo i mi krenuti tim smjerom i napraviti arhitektonski neobičan objekt. Upravni odbor razgovarao je s osmoricom arhitekata koji su ušli u uži izbor. Zaključili su da nije najbitnije kakva će biti arhitektura već kakve su naše zbirke. Dvije godine nakon što smo kupili nekretnine, dakle 1998., izabrali smo arhitekta, Japanca Joshija Tanaguchija. On je u Japanu već bio projektirao više muzeja, ali nikad prije nije radio u SAD-u. Za nas je to bilo donekle rizično. Graditi u Japanu drugačije je nego graditi u srcu Manhattana, a drukčija su i pitanja vezana za financije. Zato je izbor Tanaguchija u prvom času bio kontroverzan. On je imao simplicitički pristup projektu muzeja, ali je istaknuo da u fokusu nije sama zgrada u smislu arhitekture, već upravo muzejske zbirke. Naša stara zgrada bila je elitistička, bili smo okrenuti prema sebi, na muzeju nije bilo prozora, nije bilo

prirodnog svjetla. Tanaguchi je smatrao da muzeju treba dati prozore koji gledaju na New York, te ga otvoriti prema van. To je bila dobra metafora strukturalnih promjena do kojih je došlo u muzeju. Mi smo se i u svojoj politici željeli okrenuti javnosti, pružiti joj ruku. Treći važan razlog za izbor projekta bio je naš park skulpture, koji je utemeljio Rockefeller, a izgradio Philip Janson. Tanaguchi ga je smjestio u srce objekta i otvorio publici. Trebale su nam dvije godine planiranja prije nego što je arhitekt uopće mogao početi crtati. Naš je postav bio linearan - u prvoj dvorani bili su počeci moderne umjetnosti i zapravo niste mogli izaći dok ne dodete do samog kraja postava i djela iz kasnih 90-ih godina. Bio je to autokratski pristup postavu. Stoga smo promijenili način razmišljanja i zaključili da ne treba unaprijed strogo zadavati način na koji će se prolaziti kroz postav. Bili smo svjesni povijesti velikih muzejskih proširenja koja su se događala u SAD-u. Sva dotadašnja proširenja muzeja zapravo su bila bezuspješna. Događalo se da se skupio novac, potrošio na otvorenje novog dijela zgrade i nakon godinu dana dobrog poslovanja događao se pad. Druga, treća, četvrta godina bivale su sve lošije. Muzeji se više nisu mogli financijski pokriti, otpuštali su zaposlenike i te divne zgrade koje su izgrađene više se nisu mogle održavati. To je bila tipična priča svih dotadašnjih proširenja muzeja u SAD-u. U času kada bi se institucija proširila, ustanovilo se da nije bilo nikakvog plana za kasnije poslovanje. Ni financijskog plana ni programa rada kustosa. To se dogodilo i u Londonu i drugdje u svijetu. Shvatili smo: ako uđemo u taj veliki projekt, moramo biti sigurni da ćemo biti uspješni. Znali smo da se prava priča muzeja nastavlja, da ona dolazi tek dvije godine nakon otvorenja. Trebalo je misliti na to živi li taj muzej, uspijevate li dobro poslovati, kontrolirate li financije, možete li imati programe koji odgovaraju novoj zgradi i njezinim mogućnostima. Željeli smo u tom smislu biti uspješni i mislim da smo time dali dobar primjer koji mogu slijediti i druge institucije. Izračunali smo koliko novca moramo prikupiti, a te su brojke bile enormne, šokantne. Trebao nam je i novac koji će podržavati funkcioniranje kada se Muzej otvori, novac za angažiranje novog osoblja. Znali smo da djela koja nismo izlagali nisu dobro održavana i da ih treba restaurirati. Dakle, uzeli smo u obzir troškove potpore instituciji, odnosno omogućivanja instituciji da dalje funkcionira. Za svaki dolar koji smo prikupili za izgradnju, prikupili smo i jedan dolar za druge troškove. Godine 1999. počela je gradnja Muzeja, znači bilo je potrebno pet godina planiranja prije postavljanja temeljnog kamena. Strašan udarac na cijeli grad dogodio se 11. rujna 2001. Tada nismo još imali mnogo novca. Zbirke su bile pohranjene, stara je zgrada već bila srušena, dakle, situacija je bila prilično zastrašujuća. Za sve u New Yorku bilo je to vrlo nesigurno doba, nismo znali što nas još čeka. Sve je bilo sumorno, ekonomija je počela padati, nestao je turizam, financijska su tržišta na neko vrijeme bila zatvorena. Najprije smo se pobrinuli za svoje zaposlenike. U studenome 2001. sastali smo se s Upravnim odborom i

ustanovili da treba prikupiti još 700 milijuna dolara, dakle golem iznos. Bilo je neizvjesno možemo li skupiti tako mnogo novca, kao što je bilo neizvjesno i to hoće li se grad vratiti svom normalnom životu. Upravni odbor bio je vrlo blizu odluci da se stvari na neko vrijeme zamrznu, da se projekt prolongira i pričekaju dvije godine da se sve staloži. A onda se digla jedna gospođa iz Odbora, koja zapravo nije nikada govorila na sastancima, prilično sramežljiva, i rekla kako više nije riječ o muzeju već o našoj građanskoj dužnosti i odgovoru na teroristički čin, zbog svih građana New Yorka. Svi su članovi Odbora prihvatili tu ideju i odlučili smo pokazati i učiniti nešto što će možda pokrenuti cijeli grad.

M. MARGITICH: Sada se čini da je sve išlo glatko, da smo radili logično i promišljeno, a zapravo smo djelovali na nekoliko kolosijeka. Usred priče zavladao je pravi kaos. Osnovili smo mali odbor od pet članova Uprave, i ja sam bio u njemu, te smo zaključili kome se možemo obratiti za najveće donacije. Naš je cilj tada bio 650 milijuna dolara, a to bi obuhvatilo novu zgradu, gradilište itd. Predsjednik kampanje bio je David Rockefeller, i nije bilo boljeg čovjeka od njega. Moja je uloga bila da sve stalno držim u pogonu, da sve stalno teče. Odlučili smo ustanoviti nove osnivače MoMA-e za 21. stoljeće i predložili da svaki donator mora dati više od 5 milijuna dolara. Počeli smo razgovarati s cijelim Upravnim odborom. Neki su članovi dali 5 milijuna, neki 10 milijuna, dok je prije te kampanje najveća donacija u MoMA-i bila 1 - 2 milijuna dolara, dakle podigli smo iznos. Međutim, to nije bilo dovoljno, pa smo se vratili onima koji su već dali i stalno im se opet obraćali. Mnogi su od njih udvostručili, utrostručili ili četverostručili svoju donaciju. Sve su to bile individualne donacije i kretale su se od 5, 10, 50 do 75 milijuna dolara. Na kraju je u našoj kampanji prikupljeno 858 milijuna dolara. Kampanja još traje, do sada smo prikupili 888 milijuna dolara, a imali smo 60 donatora. Sve donacije dane su bez ikakvih uvjeta. Mi smo se, naravno, izrazito brinuli za naše donatore i s pažnjom komunicirali s njima. Imamo i nekoliko anonimnih donatora. Godine 1989. priredili smo veliku zabavu uz 75. obljetnicu MoMA-e i tada su ljudi opet davali donacije. Naša prva svečanost otvorenja novog muzeja bila je za osoblje. Onda smo pozvali donatore, pokazali im što smo postigli, rekli da smo sretni i zadovoljni zbog toga. A onda smo sljedećeg dana od njih zatražili još novca. Ta priča nikad ne prestaje. Stalno tražite novac. Mi smo vrlo oprezni s tim novcem jer je doniran i ne smijemo biti rastrošni. Novac koji ulazi u naš muzej ulazi zbog našeg proizvoda - izložbe, umjetnosti... Na kraju nikad ne možete dovoljno zahvaliti ljudima. Morate stalno slati pisma zahvale i stalno zahvaljivati. Direktor MoMA-e Glenn Lowry i ja odlučili smo zahvaliti najvećim donatorima tako da, ovisno o veličini donacije, tri zgrade nose imena triju najvećih donatora, a radilo se o iznosu od 50 do 175 milijuna dolara. Dvojica su se donatora tome usprotivili, ali mi smo inzistirali. Neki od donatora bili su apsolutno zapanjeni što njihovo ime stoji uz sliku ili zbirku. Kampanja nije završena, ona

Shvatili smo: ako uđemo u taj veliki projekt, moramo biti sigurni da ćemo biti uspješni. Znali smo da se prava priča muzeja nastavlja, da ona dolazi tek dvije godine nakon otvorenja. Trebalo je misliti na to živi li taj muzej, uspijevate li dobro poslovati, kontrolirate li financije, možete li imati programe koji odgovaraju novoj zgradi i njezinim mogućnostima.

Na kraju nikad ne možete dovoljno zahvaliti ljudima. Morate stalno slati pisma zahvale i stalno zahvaljivati.

Ne možete prikupljati novac u negativnom okruženju. Ljudi koji rade na takvom poslu moraju načelno biti pozitivni. Ne mogu dovoljno naglasiti koliko je važna suradnja između ljudi koji rade na namicanju sredstava i kustosa s druge strane. To sve zajedno mora biti timski rad.

(...) treba zahvaliti Glennu Lowryju, našem direktoru, koji je porušio barijere što su u jednoj fazi postojale između kustosa i ljudi iz administracije.

SUMMARY THE CAPITAL CAMPAIGN

The Museum of Modern Art's Capital Campaign lecture covered the planning and execution of the campaign from the search for the architect, fundraising, financial planning, marketing and communications and the planning process for the opening of the new Museum of Modern Art. The authors also comment on life after a campaign as they try to understand how the new building works.

još teče i vrlo pozitivno utječe na naše poslovanje. Ljudi koji su onda dali novac, i dalje ga daju, ali za neke druge potrebe. U godini nakon 11. rujna prikupili smo 100 milijuna dolara, što je bio rezultat početne energije, predanosti i angažmana. Ljudi koji rade u Muzeju sami su dobrovoljno dali po 500 dolara. To se snažno dojmilo članova Upravnog odbora. Njih se dojmilo što su im zaposlenici vjerovali, što su vjerovali u taj projekt i njihovu sposobnost da ga realiziraju. Mi smo od korporacija dobili oko 18 milijuna dolara, a 600 milijuna od pojedina. Dakle, potpomogli su nas pojedinci, ne korporacije i poduzeća.

J. GARA: Godine 2001. svaka značajna kulturna institucija u New Yorku planirala je proširenje: Guggenheim Museum, Metropolitan Museum, Lincoln Center. U New Yorku ljudi imaju novca, ali je to ograničena grupa ljudi. Svi tražimo novac od istih ljudi, i znali smo da ćemo svi jedan drugome konkurirati za velike donacije. Kada je nakon 11. rujna 2001. naš Upravni odbor odlučio krenuti punom parom, bila je to vrlo hrabra odluka, jer su oni bili ti koji su zapravo morali financirati projekt. Nakon 11. rujna 2001. svi su projekti u New Yorku propali, od svega se odustalo, a mi smo jedini bili uporni. Pokazalo se da smo i tu na neki način imali sreću. Činjenica je da smo bili napredovali dalje od ostalih. Već smo bili izabrali arhitekta i srušili našu staru zgradu. Nismo se mogli vratiti natrag. Mogli smo zamrznuti i odgoditi projekt. Dogodilo se da smo bili jedini koji smo tražili novac. Riječ je o zgradi od 63 000 m². Morali smo nastaviti našu javnu djelatnost, nastaviti izložbeni program u Queensu, ostati prisutni jer bi se u suprotnome finacijaši povukli. Grad New York dao nam je 75 milijuna dolara za izgradnju izložbene dvorane u Queensu. Iako je nakon 11. rujna proračun svim kulturnim ustanovama srezan, gradonačelnik je poštuovao iznos odobren za MoMA-u jer je smatrao da će izgradnja novog muzeja biti znak da New York i dalje živi. Iako smo privatni muzej, bili smo u partnerstvu s gradom, zajednički radili i uspješno otvoriti prostor u Queensu, a 2004. i novi MoMA na Manhattanu, čime smo pridonijeli povratku turista u grad. Kada ste privukli pozornost medija koji su vas spremni istodobno hvaliti i dizati u nebesa, ali i totalno pokopati, komunikacija je izrazito važna i treba stalno komunicirati. Komunicirali smo s arhitektom - to je jedan tip komunikacije. Zatim smo komunicirali s javnošću, građanima. Bilo je važno pridobiti susjede u zgradama oko gradilišta, koji su se mogli žaliti na buku. S njima smo jedanput u tjednu održavali doručke ili večere, kako bi imali osjećaj da su s nama, na istoj strani. Počeli smo se pripremati za dolazak turista u New York, i u tome smo djelovali preko ureda gradonačelnika. Pripremili smo se za otvorenje kako bismo osigurali da to bude uspješan događaj. Napokon, zaposlenici Muzeja srž su i srce projekta, te je bilo važno da s njima imamo dobru komunikaciju, da svi shvate kako smo svjesni da prolazimo kroz teška vremena. Ljudi nisu radili u normalnim uredima već u neprimjerenim uvjetima i u kojekakvim okolnostima. Nismo prestali s građevnim radovima do

pet minuta prije otvorenja. Sjećam se da nam je gradonačelnik mjesec dana prije otvorenja došao u posjet, prolazio kroz Muzej i rekao: "Isuse, pa nema šanse da se to otvori navrijeme." I mi smo razmišljali da možda nećemo uspjeti otvoriti u najavljenom roku, a to bi bilo vrlo nezgodno. Ali u takvim se trenucima javi adrenalin, i nekim smo čudom uspješno otvorili navrijeme. Nismo imali vremena ni provjeriti kompjutore, nismo znali hoće li sve funkcionirati, hoće li raditi sigurnosni sustav, liftovi, prodaja karata. Znali smo da će na otvorenju svaka dvorana, svaka galerija utjecati na opću ocjenu i nismo si smjeli dopustiti ni jednu pogrešku. Na neki čudan način sve je funkcioniralo. Cilj nam je u 2006. godini dosegnuti 2 300 000 posjetitelja. Naša je strategija dobro funkcionirala u prvoj godini: trebalo se pobrinuti da posjetitelji budu zadovoljni i da nam se ponovno vrate. Sada radimo na tome da zadržimo razinu posjećenosti. Odjedanput smo okupili 100 000 članova Muzeja, čime smo oduševljeni, a sada postavljamo pitanje kako ih zadržati, kako postići da tih članova za godinu dana ne bude manje. A to je teže nego otvoriti muzej, teže nego privući ljude. Teško je zadržati tu razinu uzbuđenja i entuzijazma. Brojke će se možda malo smanjiti, ali ne smiju drastično pasti. U 2005. godini s novim članovima i svim ostalim aktivnostima ostvarili smo 37 milijuna dolara prihoda. Ljudi u našem Upravnom odboru već su ispisali mnogo velikih čekova, ne možemo računati da će stalno to raditi, pa je pitanje kako održati tu razinu prihoda. Naime, ako ne uspijemo, dogodit će nam se što i svima ostalima - nećemo imati dovoljno sredstava za predviđene aktivnosti. Maloprodaja je u našim dućanima od 2 600 000 u 2005. ostvarila promet od 4 000 000 dolara. Tu su nam potrebni novi izvori, jer neki se jednostavno istroše. Pazimo da budemo ugodan i čist muzej, jer se i New York osvježio i očistio, maknuti su grafiti. Ako imate čist grad, on s vremenom postaje sve čišći, a ako je prljav, postaje sve prljaviji. Bili smo vrlo uspješni, ali čekamo još godinu, dvije da se to potvrdi. Cijeli projekt nadmašio je granice samog muzeja, postao je projekt cijeloga grada, pa na neki način i cijele zemlje. Svi su se okupili oko nas, a da se to nije dogodilo, možda bi priča bila potpuno drugačija.

M. MARGITICH: Ne možete prikupljati novac u negativnom okruženju. Ljudi koji rade na takvom poslu moraju načelno biti pozitivni. Ne mogu dovoljno naglasiti koliko je važna suradnja između ljudi koji rade na namicanju sredstava i kustosa s druge strane. To sve zajedno mora biti timski rad. Dakle, otvorenje nove MoMA-e apsolutno je bio timski rad i treba zahvaliti Glennu Lowryju, našem direktoru, koji je porušio barijere što su u jednoj fazi postojale između kustosa i ljudi iz administracije. Čovjek mora vjerovati u svoj projekt.

Priredila na osnovu zvučnih zapisa: Jadranka Vinterhalter
Prijevod s engleskog jezika: Goranka Antunović, Vera Andrassy, Jadranka Vinterhalter