

Tartu Ülikool
Humanitaarteaduste ja kunstide valdkond
Kultuuriteaduste instituut
Kirjanduse ja teatriteaduse osakond

Margit Kajak

ORGANISATSIOONILISTE STRUKTUURIDE JA LOOMINGU
VAHELISED SEOSED TEATRI NO99 NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja Hedi-Liis Toome, PhD

Tartu 2022

Sisukord

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 3 |
| 1. Teater NO99 organisatsioonina..... | 5 |
| 1.1. Teater Vanalinnastuudiost sihtasutuseks Teater NO99..... | 5 |
| 1.2. Organisatsioonianalüüs | 7 |
| 1.3. Teater NO99 sisenemine teatriväljale | 20 |
| 2. Teater NO99 loomingu ja loomingu vahendamise seotud aspektid..... | 28 |
| 2.1. Loomisega seotud aspektid | 31 |
| 2.2. Vahendamise seotud aspektid | 48 |
| Kokkuvõte | 57 |
| Kasutatud allikad..... | 60 |
| Summary | 74 |
| Lisa 1 SA Teater NO99 nõukogu liikmed | 76 |
| Lisa 2 Valitud auhindasid Teatrile NO99 | 77 |

Sissejuhatus

Eesti kaasaegsel teatriväljal vohab institutsionaalne ja esteetiline mitmekesisus, mis väljendub eelkõige omandi- ja tegutsemisvormide ning žanrirohkuses: on püsiva riigitoetusega repertuaariteatreid, munitsipaalteatrasutusi, erateatreid, projektipõhiseid lavastusi ja etenduskunstide keskuseid. Personal on teatriorganisatsioonidega seotud palgatöötajate või vabakutselistena, mängukavadest leiab lavastusi nii teatriteadlik kui ka vähenõudlik publik. (Saro 2010) 2004. aastal sai alguse uus, kaasaegse teatrikeelega riigiteater – Teater NO99. Juhtiva tandemi Ene-Liis Semperi ja Tiit Ojasoo järgi tuntud teatrit kirjeldati retseptsioonilis läbivalt selgete põhimõtetega, ühiskonnas toimuvatele protsessidele teadlikult viitava loomingulise jõuna. 2018. aastal teatas Teater NO99, et lõpetab kunstilistel kaalutlustel ja konsensuslikult tegevuse (Me lõpetame).

Uurimust läbi viima inspireeris mind erialane huvi kultuurikorralduse ja -juhtimise vastu: kuidas mõjutavad tegutsemiskeskonnast tulenevad korralduslikud süsteemid või struktuurid etendusasutuse tegutsemist ning kas ja millisel viisil ulatuvad mõjud teatri loominguni. Väärtuslik on ka Teatri NO99 kui ühe Eesti nüüdisteatri toimimise analüüsimine selle algusest lõpuni ajaloolise jäädvustamise eesmärgil. Magistritöö reflekteerib ühe organisatsiooni põhiselt, kuidas Eesti kultuuripoliitika kujundab teatrisüsteemi üksikosasid.

Magistritöö uurimisküsimused on:

- 1) Millised organisatsioonilised struktuurid olid aluseks Teatri NO99 tegevusele ja kuidas need mõjutasid organisatsiooni toimimist?
- 2) Millised olid seosed teatri organisatsioonilise struktuuri ja loomingulise sisu vahel?

Teatri NO99 kui organisatsiooni struktuuri ja selle tegutsemist mõjutanud tegurite ning loominguliste väljundite vaheliste seoste leidmiseks kasutan sotsioloogilist lähenemist. Töö toetub organisatsiooniteooriale, Pierre Bourdieu' väljateooriale ja hollandi

teatriurija Hans Van Maaneni funktsionalistlikule kunstiteooriale. Van Maanenilt (2009: 12) pärineb ka töö põhiline lähtepunkt: organisatsioonilised struktuurid ehk võimalused ja põhiprintsiibid töökorralduses algatavad ja kujundavad teatris toimuvaid protsesse, mille tulemusena valmivad lavastused ja muud teosed ning toimuvad etendused ja muud sündmused. Teatri NO99 loomingu vaatlen laialt ehk otsin üldisi tendentse loomingu ega uuri seda süvendatult. Van Maaneni mõistete kasutamisel tuginen suuresti Sven Karjale (2020), kes oma doktori väitekirjas tema teooriat eesti keeles põhjalikult kasutas. Kasutan loetavuse ja lühiduse eesmärgil mõistet „riigiteater“ püsiva dotatsiooniga riigietendusasutuste ja riigi asutatud (või riigi osalemisel asutatud) sihtasutusena tegutsenud teatrite märkimiseks, kui viitan neile üldiselt ja omandivormi täpne spetsiifika mõtet ei muuda.

Viin seoste tabamise eesmärgil läbi dokumendianalüüsi, mille allikmaterjalid on Teater NO99 kodulehekülg, välja antud trükised ja teosed, teatriteaduslikud artiklid ja uurimused ning meedias ilmunud artiklid nii Eesti teatrisüsteemist kui Teatrist NO99 spetsiifilisemalt, avalikud juriidilised ning Teatri NO99 enda koostatud dokumendid. Viimasena mainitutest on analüüsi all Teatri NO99 arengukavad, tegevustootlused ja aruanded aastatest 2011–2018, mis on pärit Kultuuriministeeriumi arhiivist. Varasemaid dokumente ei olnud uurimistöö koostamisel võimalik kasutada, sest need olid säilitustähtaja möödumise tõttu hävitatud. Tühimikke analüüsis aitas täita Teatri NO99 endine tegevjuht Juta Saarevet, kes töötas sel ametikohal alates 2017. aastast. Seepärast domineerib analüüsis periood 2011–2018 ning esimene pool Teatri NO99 tegutsemise ajast ei ole allikmaterjalide tõttu analüüsis nii tugevalt kaetud.

Töö jaguneb kaheks suuremaks sisupeatükiks. Esimeses peatükis tutvustan ja kirjeldan Teatrit NO99 selle loomise, juriidilise vormi ja struktuuri kaudu ning selgitan, millisesse keskkonda ja millistel tingimustel teater paigutus. Teises peatükis vaatlen teatri loomingu tekkeprotsesside ja loomingu vahendamisega seotud aspekte Van Maaneni teooriast lähtuvalt. Mõlemas peatükis järgin ühtset joont: esmalt annan ülevaate kasutatavast teooriast ning seejärel rakendan seda kohe Teatriga NO99 seotud aspektide analüüsimiseks.

1. Teater NO99 organisatsioonina

Alustan Teatri NO99 kirjeldusega ning viin läbi organisatsioonianalüüsi organisatsiooniteooriale tuginedes. Teoreetilist materjali täiendan Teatri NO99 koostatud 2011–2019 aastate arengukavadest, tegevustoetuste taotlustest ja aruannetest saadud informatsiooniga. Dokumente jagas minuga Kultuuriministeerium, kuid paraku ei olnud uurimise läbiviimisel võimalik kasutada samaväärseid dokumente aastatest 2004–2009, sest need olid säilitustähtaja möödumise tõttu ministeeriumis hävitatud.

1.1. Teater Vanalinnastuudiost sihtasutuseks Teater NO99

Andmaks ülevaadet muutustest Teatri NO99 institutsioonilises vormis, defineerin ennekõike analüüsis kasutatavad mõisted „institutsioon“ ja „organisatsioon“. Institutsioon on majanduslik, riiklik, poliitiline, kunstiline või muu sotsiaalne korraldus, tava või asutus (EKSS 2009). Organisatsioon on kooslus inimestest, kes on organiseerunud ühise eesmärgi saavutamiseks (Jones 2013: 2). Institutsioone ja organisatsioone eristab seega organisatsioonide koosnemine konkreetsetest inimestest, kuid institutsioonid võivad olla ka abstraktsed korraldused.

Teater NO99 sai alguse Eesti Kultuuriministeeriumi soovist tuua riigiteatrina tegutsev Teater Vanalinnastudio välja tugevas miinuses majanduslikust olukorrast (Saro 2017: 196). Vanalinnastudio oli 1980. aastal estraaditrupina ENSV Riikliku Filharmoonia juurde (Vanalinnastudio 20 2000: 58) loodud komöödiateater (kunstiline juht Eino Baskin), mis pakkus publikule päevakajaliste teemade avamist satiiri- ja estraadivormis (Rähesoo 2011: 407). 2000. aastate alguses halvenes teatri suutlikkus eelarvet tasakaalus hoida ning rahalised kohustused ületasid vabade vahendite hulka märgatavalt. Mitme aasta jooksul tekkis ja süvenes võlg, mida teatri juhtkond ei suutnud likvideerida. 2003. aastal asus teatrit juhtima Anne Veesaar, kes juba aasta hiljem loobus kokkuleppel Kultuuriministeeriumiga vabatahtlikult töökohustuste täitmisest. (Karulin 2006) Teater Vanalinnastudio juhtimine jäi direktori kohusetäitja hoolde, kelleks valiti ministeeriumi seeaegne teatrinõunik Tõnu Lensment, ning Eesti Kultuuriministeerium kuulutas 2004. aastal välja avaliku konkursi teatrile uue direktori leidmiseks.

Tolleaegse kultuuriministri Urmas Paeti otsusega asus 2004. aasta suvel direktori ametikohale Tiit Ojasoo – Ingo Normeti juhendatud lavakunstikooli XIX lennu lavastajaõppe vilistlane, kes pärast kooli lõpetamist 2000. aastal oli suundunud Eesti Draamateatri koosseisuliseks lavastajaks. Ojasoo kandideeris ühekorraga nii direktoriks kui kunstiliseks juhiks, kuigi Eesti riigiteatrite süsteemis hoitakse need kaks kohta tavapäraselt lahus (Karja 2020: 50–52), ning kutsus teatri peakunstnikuks ehk enda kõrval teiseks kunstiliseks juhiks Ene-liis Semperi. Sel ajal 26-aastase Ojasoo esimene otsus Teater Vanalinnastudio strateegilises juhtimises oli kogu senise trupi koondamine ja kannapööre teatri brändis. (Ojasoo 2006: 65) Järsult vabakutselise staatuse omandanud endine Vanalinnastudio loominguline meeskond oli samas koosseisus jätkamiseks sunnitud looma uue teatri, sündis Vana Baskini Teater. Teater Vanalinnastudiole omase koomilise teatrikeelega asemel võttis Ojasoo suunaks postdramaatilise ja avangardse teatri, millesarnase esteetikaga oli teatripublik Eestis kokku puutunud vaid erateatrites, näiteks Von Krahli Teatris või VAT Teatris.

2004. aasta lõpus kutsus Teater Vanalinnastudio üles kõiki soovijaid pakkuma teatrile uut kaubamärgi nime. Avalikule nimekonkursile, mis oli esimene omalaadne Eesti riigiteatrite hulgas, laekus 159 pakkumist (Teater NO99 raamat 2006: 2), ent ükski neist ei osutunud valituks. 2005. aasta alguses selgus teavitas teater avalikkust ise valitud uuest kaubamärgist Teater NO99, milles sisalduv number muutus iga uuslavastusega ühe võrra väiksemaks, ning põhjendas seda järgnevalt:

Teatrile kaubamärgi nime otsides peeti silmas, et see poleks liialt illustreeriv, vaid pigem poeetiline ja kujundlik. Iga uuslavastusega kahanev nimi väljendab seeläbi kahte olulisimat märksõna, mis on teatrile kui säärasele väga iseloomulikud: ainukordsust ja kaduvust. Nime kaudu antakse edasi kõigile tuttavat *siin ja praegu* tunnet. Teater on hetkeline, muutudes iga etendusega ja alati. (Ojasoo 2005)

Kuni 2013. aastani oli „märksõna“ NO99 kasutusel vaid teatri kaubamärgina, sest juriidiliselt oli tegemist riigiasutuse Teater Vanalinnastudioga. 2000. aastate alguses alustas Kultuuriministeerium enda hallatavate kultuuriorganisatsioonide muutmist riigietendusasutustest sihtasutusteks eesmärgiga tuua juhtimine, otsustamine ja kontroll organisatsioonile lähemale (Karulin 2014) ning vähendada „rii[gi] vastutus[t] teatrite majandusliku tegevuse ees[...]“ (Saro 2010: 29). Esimesena hakkas sihtasutusena

tegutsema Eesti Draamateater 2003. aastal (Saro 2010: 29). Institutsiooni tüübi muutmise järg jõudis 2013. aastal Teater Vanalinnastuudioni – lõpetati riigiasutuse tegevus ning loodi riigi osalusega sihtasutus Teater NO99. Uuele sihtasutusele kohandusid kõik Teater Vanalinnastudio õigussuhted, teater jätkas tegutsemist sama loomingulise trupi, töötajate ning mängupaigaga (Volituse... 2012). Juriidilise vormi muutumisega kaasnesid ümberkorraldused organisatsiooni struktuuris ja otsustusprotsessides juhtival tasandil, kuid sihtasutuse nõukogu kaudu säilis riigi olulisus sihtasutuses. Kuigi vormilt ei ole sihtasutus riigiasutus, kutsutakse ka sihtasutusena tegutsevaid teatreid siiani riigiteatriteks.

1.2. Organisatsioonianalüüs

Mõistmaks Teatri NO99 kui organisatsiooni struktuuri mõju loomingule, analüüsin seda organisatsiooniteooriast lähtuvalt. Organisatsioon ei ole mitte eesmärk omaette, vaid meetod eesmärgi saavutamiseks (Jones 2013: 1–2). Seejuures ei ole organisatsioonid isetekkelised, vaid vajadus nende tekkeks tuleb hierarhilisest vaatenurgast lähtuvalt kas alt (üksikisiku või huvirühma algatatud) või ülevalt (juba eksisteeriva organisatsiooni tegevuse laiendamiseks, seadustamiseks ja/või konkretiseerimiseks) (Üksvärv 2010: 15–16). Teater NO99 tekke algpõhjus oli Kultuuriministeeriumi kui juba tegutseva organisatsiooni kavatsus parandada ühe ministeeriumile alluva organisatsiooni majanduslikku olukorda. Sellele eelnes Eesti riigi põhiseadusest tulenev kohustus tagada eesti rahvuse, keele ja kultuuri säilimine läbi aegade, mille täitmisele kaasa aitamiseks Kultuuriministeerium loodud on.

Institutsioon ja organisatsioon ei ole omavahel samatähenduslikud, kuid organisatsioonidele on võimalik kohaldada institutsioonilist vaatenurka, mis peab oluliseks organisatsioonide toimimise põhjendamist sotsiaalsete, mitte majanduslike aspektide kaudu. Näiteks legitiimsuse saavutamiseks kohanevad organisatsioonid ühiskonnas kehtivate reeglite, tavadega ja arusaamadega sellest, milline edukas organisatsioon olema peaks. Organisatsioonidel, mis paistavad legitiimsetena, on parem ligipääs ressurssidele. (Suddaby 2013: 3) Sellest lähtuvalt võib näitena tuua läbimõeldud tegevustoetuse taotluse, mis rahuldatakse taotlusvoorus suurema tõenäosusega kui

pealiskaudne taotlus. See tähendab ka, et ühes valdkonnas tegutsevad organisatsioonid muutuvad samu reegleid järgides omavahel sarnasteks ning muutused organisatsioonides on tingitud soovist vastata nendele reeglitele (Suddaby 2013: 2–4). Samas võib väita, et muutustele võib suunata ka tahe reegleid muuta ümber nende toimides, ent ka sellisel juhul on tegemist sotsiaalsete põhjustega – organisatsioon ei ole rahul ettekirjutatud nõuetega ning otsib viise, kuidas neid enda kasuks pöörata, kui nende eiramine ei ole võimalik. Näiteks Semper ja Ojasoo nägid riiklikku toetust Teatrile NO99 võimalusena teatrivälja rikastamiseks ega võtnud eesmärgiks teiste riigiteatritega sarnase teatrikeele jätkamist ehk vastandusid teadlikult tavapärasele (Sibrits 2017).

Organisatsiooni toimimist aitab mõista selle struktuur, mis näitab ametikohtade jagunemist nii hierarhiliselt kui ka tegevusvaldkonna järgi. Struktuur on oluline juhtimis- ja kontrollivahend, et juhtida inimesi tegema kindlaid tegevusi, mis aitavad kaasa organisatsiooni eesmärgi täitmisele. (Jones 2013: 1–2, 8) Organisatsiooni kuuluvad inimesed, kes struktuuris olevad ametikohad täidavad, lähtuvad oma igapäevatoos aja jooksul välja kujunenud või kehtestatud normidest, hoiakutest ja põhimõtetest, mis moodustavad organisatsioonikultuuri ehk ühise mõistmise sellest, millised käitumis- või suhtlusnormid on aktsepteeritud ja soodustatud (*Ibid.*: 179). Struktuuri ja kultuuri saavad organisatsiooni struktuuris kõrgemaid ja juhtivamaid positsioone hõivavad juhid kujundada, et need teeniksid eesmärkide täitmist (*Ibid.*: 9).

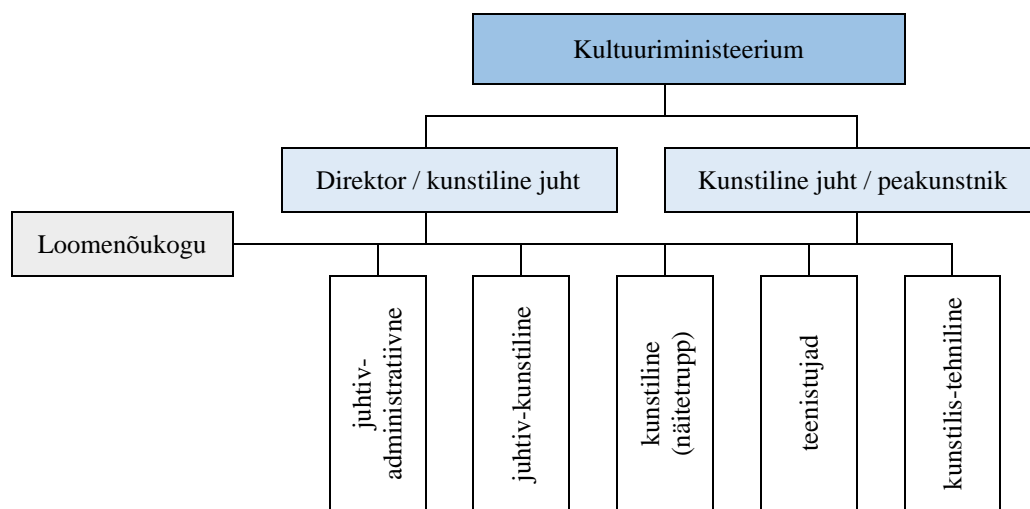
Organisatsioonis luuakse väärtuseid kolmel tasandil: sisend, teisendamine ja väljund. Väärtuste loomise eest nagu kogu organisatsiooni toimimise eest vastutavad eelkõige organisatsioonijuhid. Organisatsiooni tegutsemist ümbritseva keskkonna välised jõud ja tingimused mõjutavad organisatsiooni võimet ressursse omandada ja väärtusi luua ehk kõiki kolme tasandit. Sisendite hulka kuuluvad ressursid, mis on vajalikud, et organisatsioon saaks eesmärkide täitmiseks tegutseda, teatri puhul on selleks näiteks inimressursid, intellektuaalomand, alusmaterjalid, ruumid ja tehniline valmisolek, raha. Väärtuste loomine sisendi tasandil seisneb ressursside ehk nii-öelda stardikapitali hoolikas valimises – see näitab, mida organisatsioon oma tegevuse läbiviimiseks vajalikuks ja väärtuslikuks peab. Teisendamise käigus muudetakse sisend väljundiks, mis omakorda suunatakse keskkonda klientidele tarbimiseks. Teisendamise tasandil luuakse

väärtuseid teisendamiseks kasutatavate tegevuste, printsiipide, meetodite kaudu. (*Ibid.*: 3–4) Teisendamisprotsess teatris koosneb prooviperioodist, turundamisest, piletimüügist ja kõigest muust, mis on seotud teatris toimuva vahendamise potentsiaalsele publikule. Teisendamise lõpuks valmivad teatris lavastused, mis on publikule kättesaadavad etendustena.

Nii Teater Vanalinnastuudio kui SA Teater NO99 struktuur oli põhikirjast lähtudes mitmeliinisüsteemiga funktsiooniorganisatsioon. Funktsiooniorganisatsioonis vastab tööjaotus erialasele spetsialiseerumisele ja väljaõppele. Osakondade jagunemine tegevusvaldkonna järgi hõlbustab sarnase kompetentsiga töötajate omavahelist suhtlust, üksteiselt õppimist, koos arenemist ja tagasiside andmist. (Jones 2013: 148–149) Juhtimisprintsibiit mitmeliinisüsteemiga organisatsioonides on iga koht endast hierarhiliselt kõrgemal asuva kohaga seotud mitut käsuliini pidi, see tähendab, et töötaja allub otseselt mitmele juhile, kelle kaudu jõuavad temani nõuded, teadaanded, ettepanekud ja muud korraldused (Siimon 2004: 167–169). Teatris NO99 leidis nii riigiasutuse kui sihtasutusena tegutsemise ajal elemente funktsiooni- ja mitmeliiniorganisatsioonist, kuigi mitmikliin ei alanud hierarhiliselt organisatsiooni tipust ehk Kultuuriministeeriumist, vaid Ojasoo ja Semperi ametikohtadest. Nii oli kaks juhti ainult töötajatel, kelle ametikoht kuulus mõnda üksusesse, mis hierarhiliselt kõige madalamal asus. Harva kasutatakse juhtimises ainult üht tüüpi juhtimisprintsipi ja enamjaolt on organisatsioonid segavormid ühe- ja mitmeliiniorganisatsioonidest (*Ibid.*: 179). Järgnevas analüüsis käsitlen kaht erinevat tüüpi organisatsiooni, mida kirjeldan ja mille struktuuri selgitamiseks koostasid joonised: riigietendusasutust ja sihtasutusena tegutsevat etendusasutust.

Teater NO99 alustas tegevust riigietendusasutusena, milles töölepingud direktori ja kunstilise juhiga sõlmis kultuuriminister. Tasub tähele panna, et Teater NO99 direktor ja üks kunstiline juht olid sama isik ning Ojasoo kõrval teise kunstilise juhina töötas peakunstnik Ene-Liis Semper. Sarnaselt juhtis Vanemuise teatrit Kaarel Ird näiteks aastatel 1956–1985 (Ajalugu), ent riigiteatrite puhul on see pigem erandlik, sest kahe ametikoha eesmärk on ülesannete eri tüüpi sisu ja eesmärkide tõttu administratiivse ja loomingulise juhtimise eraldi hoidmine. Ojasoo suunitlusest tegutseda pigem kunstilise

juhina annab märku asjaolu, et teatri juhtiv-administratiivsesse üksusesse loodi tegevjuhi ametikoht, kelle ülesanne oli organisatsiooni korraldusliku ja haldusliku tegevuse juhtimine. Direktorina kinnitas Tiit Ojasoo loomenõukogu koosseisu, ent selle tegevust juhtisid mõlemad kunstilised juhid. Loomenõukogul oli organisatsiooni struktuuris kanda nõuandev roll, aga samas oli sel ainuõigus otsustada teatri repertuaariplaani kinnitamine, mille kunstilised juhid koostasid ja loomenõukogule läbivaatamiseks esitasid. (Teatri „Vanalinnastuudio“... 1997)



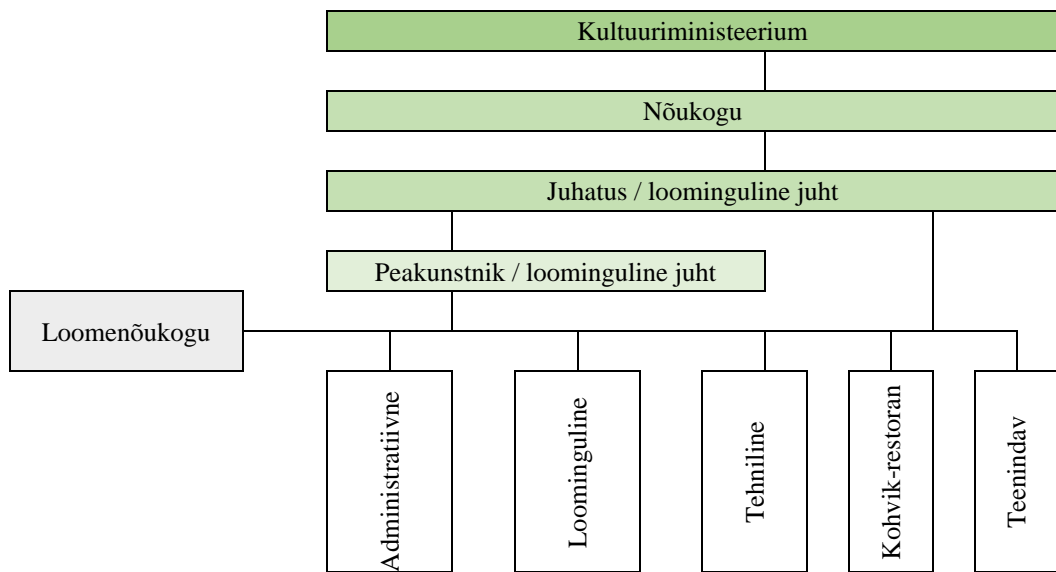
Joonis 1. Riigiasutuse Teater Vanalinnastuudio struktuur ametikohtade järgi (Teatri „Vanalinnastuudio“... 1997)

Tavapärastelt on riigietendusametuse puhul võimalik struktuuri järgi eristada, millised osakonnad alluvad direktorile ja millised kunstilisele juhile, ent Teatri NO99 puhul see on võimatu, kuna Ojasoo täitis mõlema ametikoha ülesandeid ning on väheusutav, et Semper administratiivsete otsuste langetamisel kõrvale jäi. Seetõttu on tegemist kaheliiniorganisatsiooniga, sest puuduvad selgelt eristatavad piirid käsuliinide kulgemises. Juhtiv-administratiivne üksus juhtis ning korraldas teatri majandus- ja etendustegevust ning juhtiv-kunstiline üksus vedas eest teatri loomingulist tegevust ja selle korraldamist. Teatri Vanalinnastuudio põhimäärus ei täpsusta Semperi ja Ojasoo kuulumist nende alluvuses töötavatesse juhtiv-administratiivne ja juhtiv-kunstilisesse üksustesse, ent eesliite „juhtiv“ põhjal võiks seda justkui järeldada. Näitlejad kuulusid kunstilisse struktuuriüksusesse, teenistujad viisid vahetult ellu teatri majandus- ja

etendustegevusega seotud töid, kunstilis-tehnilise osakonna moodustasid lavastusi ja etendusi teenindavad. (Teatri „Vanalinnastudio“... 1997)

2013. aastal lõpetas Kultuuriministeerium riigietendusasutuse Teater Vanalinnastudio tegevuse ning asutas selle asemel Sihtasutuse Teater NO99. Riigiasutuse tegevuse lõpetamine ja riigi asutatud sihtasutuse loomine mõjutas teatrit eelkõige administratiivselt, sest see tõi organisatsiooni juhtimist ja varade kasutamist puudutavad otsustusprotsessid organisatsioonile lähemale. (Karulin 2014; Saro 2010: 29) Kui varasemalt rajanes teatri kui organisatsiooni tegevus peamiselt kultuuriministri kinnitatud teatri põhimäärusel ning Etendusasutuse seadusel, lisandus nüüd õiguslike aluste hulka Sihtasutuste seadus, mis kehtib kõikidele Eesti Vabariigi sihtasutustele ühtmoodi vaatamata nende tegutsemisvaldkonnale. Teatri struktuuri tekkis juurde sihtasutuse nõukogu, mille ülesanne oli teostada järelvalvet rahaliste ressursside otstarbeka kasutamise üle (Sihtasutuste seadus), sekkumata sealjuures kunstilistesse protsessidesse. Teatri juhtorgani moodustasid SA Teater NO99 üheliikmeline juhatus koos nõukoguga, mille liikmed määras Kultuuriministeerium kolmeks aastaks. Nõukogu koosseisu kuulus sihtasutuse põhikirja järgi kuni viis liiget, kellest üks oli Rahandusministeeriumi esitatud (Avalik teave). Nõukogu koosseise iseloomustab selle erineva taustaga liikmete strateegilisest valikust tulenev mitmekülgne profiil. Aastatel 2013–2018 kuulusid nõukogusse Rahandusministeeriumi esitatud spetsialist, finants- ja juhtimisstrateegid, ettevõtjad, investorid, kultuurivaldkonna spetsialistid (vt Lisa 1).

SA Teater NO99 juhatusse kuulus üks inimene, kelle nõukogu valis kuni viieks aastaks, loomingujuhise juhi töölepingu allkirjastas teatrijuht. Põhikiri lubas juhatusel loomingujuhise juhatus ülesannete täitmist nõukogu otsuse alusel – see oli juriidiline alus Ojasoo kaksikjuhtimise süsteemiks. Ka loomingujuhise juht valiti kuni viieks aastaks, aga nõukogu ja teatrijuhi kokkuleppel oli tema tööleping pikendatav ilma avalikku konkurssi korraldamata. Loomingujuhise juht valis teatri repertuaari, koostas repertuaariplaani ning esitas selle loomenõukogule läbivaatamiseks. Erinevalt riigiasutusest kinnitas sihtasutusena tegutseva teatri repertuaariplaani mitte loomenõukogu, vaid juhatus. (Avalik teave)



Joonis 2. SA Teater NO99 struktuur (Avalik teave; SA Teater NO99 struktuur 2016)

Allüksused Sihtasutuse Teater NO99 struktuuris võeti otse üle Teater Vanalinnastudio põhimääruses sätestatud struktuurist ning need jäid sihtasutuse tegevuse lõpetamiseni üldjoontes samaks (SA Teater NO99 struktuur 2013; SA Teater NO99 struktuur 2016; Teatri „Vanalinnastudio“... 1997). Joonisel 2 on toodud Teatri NO99 2017. aasta tegevustoetuse taotluse lisas number 4 esitatud struktuur. Selle allüksused on mõnevõrra muutunud võrreldes riigietendusasutuse ja 2014. aastal koostatud struktuuri allüksustega, kuigi nende funktsioonid on jäänud põhimõtteliselt samaks.

Administratiivsesse üksusesse kuulusid juhatus liige / loominguline juht, tegevjuht, büroojuht, pearaamatupidaja, raamatupidaja, haldus-, korraldus-, lavastus-, müügi-, turundus- ja kommunikatsioonijuht ning kohviku juhataja. Loomingulisse allüksusesse liideti kokku juhtiv-kunstiline ja kunstiline meeskond sinna kuulusid kunstnik / loominguline juht, dramaturgid, kujundusgraafik ning näitlejad. Semper ja Ojasoo olid struktuuris justkui kahel kohal, esmalt juhtivatel positsioonidel ja eristusid seetõttu üksustest, aga teisalt kuulusid nad mõlemad nende alluvuses töötavatesse üksustesse: Ojasoo administratiivsesse, Semper loomingulisse. Huvitava tähelepanekuna võib näha, et Ojasoo ei kuulunud struktuuri järgi kunstilisse osakonda, vaid selle koordineerimine oli struktuuri põhjal Semperi ülesanne. Samas nentis alates 2017. aastast Teatri NO99 tegevjuhina töötanud Juta Saarevet (Kroonika 2018: 322), et juhatus ehk

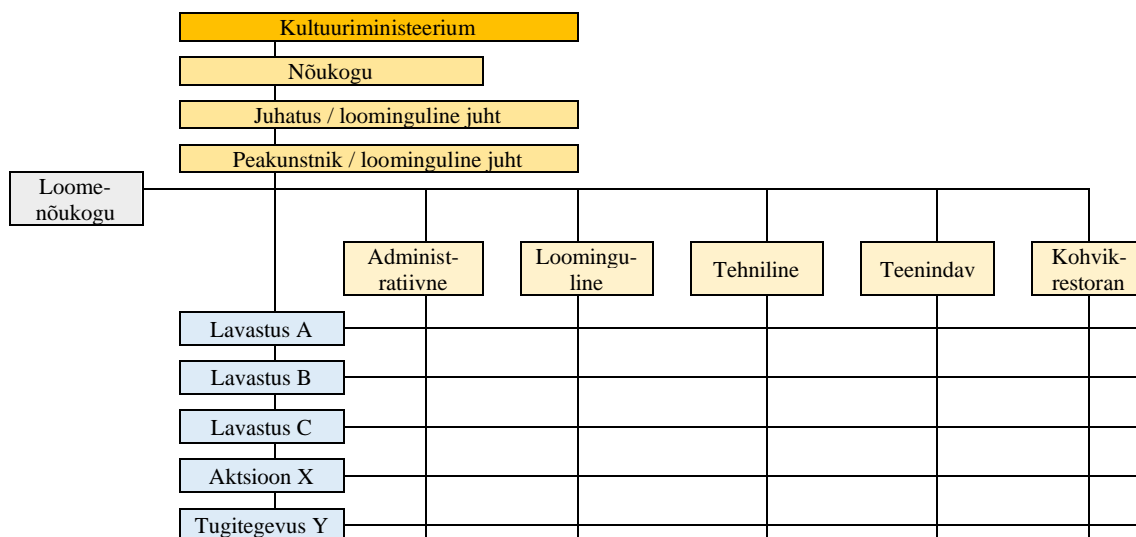
Ojasoo tegeles ennekõike loomingulise juhtimisega, tema muud ülesanded piirdusid Sihtasutuste seadusest tulenevate kohustustega. Juhatus koordineeris tegevjuhile organisatsiooni igapäevatöö juhtimise ehk administratiivse asjaajamise.

Kunstilis-tehniline meeskond muudeti lihtsalt tehniliseks, kuhu kuulusid peavalgus-, peaheli- ja pealavameister, valgus-, heli-, video- ja lavameistrid, grimmiala juhataja ja grimeeriija, rätsepad, kostüümiala juhataja, kostümeeriija ja inspitsient-rekvisiitorid. Teenindava üksuse moodustasid vaid öövalvurid, koristajad ja majahoidja. Eraldi üksusena on välja toodud kohvik-restoran, mis kajastub teatri eelarves alates 2013. aastast ehk näib, et kohvik alustas teatri osana tegutsemist siis, kui sihtasutuse vorm lubas teatril oma vara ärilistes tehingutes vabamalt kasutada (Kroonika 2014: 293). (SA Teater NO99 struktuur 2016) Juba 2018. aastal otsustas Teater NO99 kohviku pidamisest loobuda, sest teater oli alahinnanud sellega kaasnevaid kulutusi. Teater soovis eelarvet vähendada ning suunata võimalikult palju ressursse kunstilistele väljunditele, sellest tingitud ümberkorraldused struktuuris puudutasid ka osa teatri administratiiv-, haldus- ja tehniliste töötajate ametikohtade kaotamist. (NO99 2018) Võib arvata, et töökohtade vähendamise tõttu kasvas allesjäänud ametikohtade ülesannete hulk ja töökoormus ning laienes ülesannete iseloom, sest meeskond oli juba enne vähendamist üpris väike.

Nii nagu Teater NO99 juhtimisprintsipiibid jagunesid ühe- ja mitmeliinisüsteemi vahel, ei piisa ka teatri struktuuri selgitamisest ainult funktsiooniorganisatsiooni elementide kaudu. Ka puhtalt üht laadi struktuurilist ülesehitust esineb organisatsioonides vähe, sageli on organisatsioonid segatüübilised ning üleminekud erisuguste vormide vahel võivad olla peaaegu märkamatud, sest juhtide võimuses on kujundada organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks optimaalseim struktuur. Muutusi struktuuris kutsuvad esile ka dünaamikad ja nende muutused organisatsiooni ümbritsevas keskkonnas ja organisatsiooniliikmete ehk töötajate vajadused (näiteks eneseteostus ja juurde õpitud kompetentsid). (Siimon 2004: 210–211) Kui uurida lähemalt Teatri NO99 tegutsemist, leiab lisaks tunnuseid nii maatriks- kui meeskonnaorganisatsioonist. Sihtasutusena tegutsevates etendusasutustes toimub juhatuse ja loomingulise juhi valimine sarnase protsessina, samuti on osakonnad neis jaotatud tegevusalade põhjal ja personal jaguneb eri lavastuste vahel. Seetõttu võiks eeldada, et kõik repertuaariteatrid on organisatsiooni

tasandil segatüübid funktsiooni-, maatriks- ja meeskonnaorganisatsioonist, mille peamine juhtimisprintsip on mitmeliinisüsteem.

Teater NO99 struktuur maatriksorganisatsioonina on toodud joonisel 3. Kasutasin selle loomiseks SA Teater NO99 põhikirja ning teatri enda koostatud 2017. aasta struktuuri ametikohtade jagunemise järgi. Kohvik-restorani olen arvanud struktuuri sisse, kuigi see tegutses teatri allüksusena vähe aega ega mõjutanud minu hinnangul kuigi tugevalt loominguulisi väljundeid. Samas oli kohvikul oluline roll publiku teenindamisel etenduste ajal – külalise kogemust vormivad lisaks etenduse ajal saalis ja laval toimuvale ka kogu atmosfäär teatrimajas ning kokkupuuted teenindava personaliga.



Joonis 3. SA Teater NO99 maatriksorganisatsioonina (Avalik teave; SA Teater NO99 struktuur 2013)

Maatriksstruktuuriga organisatsioonis jaguneb tegevus võrdse väärtusega projektideks (horisontaaltelg) ning iga projektiga tegeleb töötajaid erineva funktsiooniga üksustest (vertikaaltelg) (Siimon 2004: 199–201). Teatrile NO99 kohandatult võib projektideks pidada lavastusi, aktsioone ja muid tugitegevusi, projektijuhtideks lavastajaid ning üksusteks ametikohtade funktsiooni järgi jagunevaid osakondasid, lisaks oli teatril võimalus kaasata lavastustiimidesse inimesi väljastpoolt organisatsiooni. Maatriksorganisatsioonis on projektijuhtide ja üksuste juhtide vahel otsustuskompetentsi vaatenurgast tasakaalustatud suhe (Siimon 2004: 201–202). Projekti kuuluval alluval on

kaks juhti: üks, kes juhib lavastusprotsessi, ning valdkonnajuht, kes asub allüksuse struktuuris kõrgeimal kohal (Jones 2013: 166). Maatriksorganisatsioonis viiakse erinevad projektid ellu samal ajal ning projektide vahel tuleb hoolikalt jagada „olemasolevaid personaalseid ja materiaalseid ressursse“ (Siimon 2004: 198). Nii on tavaliselt lavastused teatris erinevates arengufaasides – kas planeerimisel, proovisaalis, mängukavas, pausil või juba arhiveeritud. Teater NO99 projektideks moodustunud meeskonnad ei olnud arvuliselt suurte erinevustega, sest statsionaarsete ametikohtade arv oli pigem väike ja inimestel tuli projektide vahel liikuda, näiteks 2014. aastal kuulus organisatsiooni 50 inimest (SA Teater NO99 struktuur 2013). Lavastuste välja toomise ja etenduste andmise võimekus sõltub suuresti teatri kogumeeskonna suuruselt – Teatri NO99 lavastuste ja etenduste statistikat käsitlen peatükkides 2.1. ja 2.2., kuid etteruttavalt võib öelda, et oma meeskonna suurust arvesse võttes töötas NO99 maksimumi lähedal.

Maatriksorganisatsiooni peetakse üheks kõige paindlikumaks organisatsioonistruktuuriks, see soodustab integratsiooni eri osakondade vahel, ideede vahetamist, töötajate spetsialiseerumise maksimaalset rakendamist ning suunatust progressile, innovatsioonile (Jones 2013: 167; Siimon 2004: 194). Selline struktuur võimaldab töötajatel maatriksis liikuda projektide juurde, kus neid ja nende kompetentse tol hetkel kõige enam tarvis on. Projektid moodustuvad maatriksis väljundit (lavastus) ja funktsioone (lavastuseks vajatavad inimressursid) silmas pidades ning igale projektile on üldiselt ette nähtud teatud osa organisatsiooni kogueelarvest. Lavastuse loominguine meeskond on pühendunud maksimaalsele kunstilisele tulemusele, administratiivne personal aga eelarve ja ajaraamides püsimisele ning muudele korralduslikele aspektidele. Selline spetsialiseerumine toob ootuspäraselt fookuse ühekorraga nii parimale kvaliteedile kui ressursikasutusele. (Jones 2013: 167)

Maatriksorganisatsiooni nõrkused tulenevad peamiselt mitmeliinisüsteemist, eelisena märgitud paindlikkusest ja detsentraliseeritusest. Mitmeliinisüsteem võib tekitada ebaselgeid alluvussuhteid ning ohtu konfliktile, kui juhtide ootused alluvatele ei kattu. (Jones 2013: 168; Siimon 2004: 194) Samas ei saa Teatri NO99 puhul märkida liiga suurt detsentraliseeritust või otsustusprotsessi pikenemist (Siimon 2004: 194), sest organisatsiooni administratiivne ja kunstiline juht Tiit Ojasoo ja ka kunstiline juht Ene-

Liis Semper olid püsivalt peamiseid lavastajaid ning otsustusprotsesside lõppsõna oli kõigele vaatamata nende käes. Arvan, et külalislavastajate kaasamisel usaldas Ojasoo neid sellisel määral, mis ei nõudnud tugevat kontrolli. Küll aga saab seoses Teatriga NO99 välja tuua organisatsiooniliikmete kõrge stressitaseme (Jones 2013: 168), mille tingib pidev vastutus enda ülesannete täitmise pärast mitmetes lavastustes ja teatri lisategevustes. See on omakorda seotud pikkade tööpäevade ja kõrge koormusega Teatris NO99, mida teatrijuhid on ka tunnistanud (Loonurm 2017). „Suur kommunikatsiooni- ja informatsioonivajadus“ (Siimon 2004: 194) Teatri NO99 nõrkusena oli reaalne, sest üheaegselt vältavad projektid vajasisid juhtkonna tasandil koordineerimist ja jälgimist, et tagada informatsiooni vahetamine projektide, töötajate ja hierarhiliste tasandite vahel.

Lisaks funktsiooni- ja maatriksorganisatsiooni elementidele tasub vaadelda meeskonnaorganisatsiooni tunnuseid. Meeskonnaorganisatsioonis moodustuvad kohtade või üksuste asemel meeskonnad (teatris lavastusmeeskonnad), seega organisatsioonis ei eristata mitte ametikohtasid ega funktsioone täitvaid üksuseid, vaid meeskonda ehk isikute gruppi tervikuna (*Ibid.*: 207). Et Teater NO99 ise oma struktuuris tõi välja ülesannete iseloomu põhjal koondunud üksuste olemasolu, saab meeskonnaorganisatsiooni tunnusmärkidest teatrile rakendada vaid meeskonnatöö olulisuse rõhutamist, millega saab kirjeldada organisatsioonikultuuri (*Ibid.*: 207–209). Nendeks eelisteks on kiired otsustused meeskonna sees, kommunikatsiooniteede lühenemine, suurem tõenäosus sünergia tekkimiseks, meeskonnaliikmete enesearendamisvõimalused meeskonna teadliku selekteerimise tõttu, motivatsioon ühise eesmärgi saavutamiseks ja koordineerimiseelised (*Ibid.*: 209 tabeli põhjal). Mingis mõttes on meeskond meeskonnaorganisatsioonis nagu väiksem organisatsioon suure organisatsiooni sees ja kui mõelda lavastustiimide peale, mis komplekteeritakse iga lavastuse välja toomiseks ehk eesmärgi saavutamiseks uuesti, võibki neid meeskondasid näha lihtsustatud projektipõhiste organisatsioonidena.

Teatril oli läbivalt kaks ideelist juhti, Tiit Ojasoo ja Ene-Liis Semper, nende kõrval mõjutasid teatris toimuvaid protsesse ja väljundeid enim dramaturgid Eero Epner (alates 2005) ja Laur Kaunissaare (alates 2012. aasta sügisest) (Kroonika 2006: 447; Kroonika 2013b: 260). Joonisel 2 toodud struktuuri järgi asetseb Ojasoo Semperist kõrgemal ainult

seetõttu, et ta oli teatridirektor – kunstilise juhtimise panus oli neil võrdväärne. Teatri 2015. aasta tegevuskavast selgub, et teemade ja vahendite valiku eest otsustasid loomingulised juhid (Tegevuskava... 2014), kelleks kuni 2016. aastani olidki Semper ja Ojasoo. 2016. aasta suvel astus Ojasoo teatri- ja loomingulise juhi kohalt tagasi pärast tema vastu esitatud vägivallatsemise süüdistusi (Kiri... 2016), jäädes teatriga tihedalt seotud koosseisuliseks lavastajaks (Saarevet 2021a; Teater NO99). Lühikest aega juhtis teatrit juhatuse liikmena Eero Epner, 2017. aastal võttis direktori kohustused üle seni peakunstniku ja teise loomingulise juhina, ka lavastajana ametis olnud Ene-Liis Semper. (Kroonika 2017: 251; Kroonika 2018: 322) Kuigi formaalselt toimusid teatri ametikohtades muutused (ning needki teatri juhtivtuumikusse kuuluvate inimeste piires), on väheusutav, et Ojasoo mõju organisatsiooni sees vaid lavastaja tasemele langes. 2016. aasta sündmuste valguses nentis teatrikritik Jaak Allik, et Ojasoo lahkumine oleks märkinud ühe etapi lõppu Teatris NO99, mis Eesti teatrivälja mitmekesisusele oleks tähendanud suurt kaotust (Alla 2016).

Võrreldes riigiasutuse põhimäärusega, on 2013. aastal loodud sihtasutuse põhikirjas organisatsiooni eesmärk laienenud. Teater Vanalinnastudio põhiülesanne oli „elanikkonna kultuuriliste vajaduste rahuldamine etenduste loomise ja esitamise kaudu“ (Kultuuriministri... 2004), aga sihtasutuse Teater NO99 põhikirjas on eesmärgina kirjas „eesti rahvuskultuuri rikastamine, eesti kultuuri- ja teatrimõtte edendamine, eesti keele hoidmine ning eesti kultuuri ja teatrikunsti aktiivne lõimimine Euroopa kultuuriruumiga ning osalemine nüüdisaegse kultuuri protsessides võrdväärse kunstilise partnerina“ (Avalik teave). Eesmärgi saavutamiseks oli põhikirjas 25 tegevust, neist olulisim lavastuste produtseerimine eri sihtgruppidele nii Eestis kui rahvusvaheliselt (*Ibid.*).

Organisatsiooniteooria põhjal aitavad organisatsiooni eksisteerimise põhjuseid konkretiseerida missioon, visioon ja väärtused. Need on ka organisatsioonikultuuri loomise alustalad ning korrektselt väljendatult peaks organisatsiooni liikmetel olema võimalik neist oma igapäevatoös juhinduda. Missioon selgitab eesmärgi, mille jaoks organisatsioon loodud on (Jones 2013: 19). Visioon tuleb sõnastada tulevikuseisundina, kuhu organisatsioon soovib järjepideva tegevusega välja jõuda (Byrnes 2009: 122). Väärtused on kogum üldistest omadustest, käitumismustritest, kriteeriumitest ja

normidest, mida hoitakse organisatsioonis au sees ning mis näitavad, mida selle liikmed aktsepteerivad ning mida mitte (Jones 2013: 180–181). Missioon, visioon ja väärtused tervikuna on ideaalis omavahel tihedalt põimunud ning organisatsiooni eesmärgi teenistuses. Teatri 2013. ja 2019. aasta tegevustoetuste taotlustesse on lisatud teatri arengukavad vastavalt aastateks 2014–2017 ja 2018–2021. Paraku ei ole analüüsiks kasutada varasemaid dokumente kui alles 2014. aastal loodu, seega kehtib allolev analüüs vaid aastate 2014–2018 raames. Samuti tuleb märkida, et hilisem arengukava suunas teatri tegevust vähem kui ühe aasta jooksul, seetõttu keskendun peamiselt aastateks 2014–2017 loodud arengukavale. Nendes dokumentides on välja toodud teatri missioon, visioon ja väärtused, mida järgnevalt vaatlen organisatsiooniteooriast lähtuvalt ning selgitan, millisel viisil need teatri loomingu mõjutasid.

Kuna organisatsiooni missioon väljendab põhjust organisatsiooni eksisteerimiseks ja visioon soovitud tulemit, ei tohiks need suurel määral muutuda ilma organisatsiooni eesmärgi muutumiseta. Sihtasutuse Teater NO99 kahes arengukavas püsisid samas sõnastuses vaid väärtused, missioon ja visioon väljendasid erinevalt kirjapandult sarnaseid ideid. Missioonina pidas Teater NO99 oluliseks nõudlikku ja kaasaegsetele standarditele vastavat kvaliteeti nii kunsti loomises kui juhtimises, öeldes, et sellised ideaalid on „apaatseks ja mugavaks muutuvale kultuuriväljal muutunud defitsiitseks“ (Strateegia... 2013: 1). Kultuuriväljal distsipliini kasvatamise kõrval võeti eesmärgiks „erinevate ühiskonnakihtide sidumine läbi hoolikalt valitud teemade ja kunstiliste vahendite ning uue Eesti keskklassi kasvatamine. Keskklassiks loeme igal pool Euroopas järjest enam pead tõstvat aktiivset kodanikkonda, mis on saanud keskklassiks läbi hariduse ning ühiskondliku teadlikkuse.“ (Strateegia... 2017: 1)

Teatri NO99 visioon oli kureeritud loominguulise platvormina pakkuda ühiskonnas toimuva mõtestamiselt peamiselt teatri-, aga ka muude kunstiliikide vahendite abil, et aidata kaasa haritud ja aktiivse kodanikkonna kasvule Eesti ühiskonnas. Laialdaste teadmistega, informeeritud ja refleksioonivõimeline kodanikkond peaks teatrivaliselt suutma suunata ühiskonnas toimuvaid protsesse paremuse suunas sellisel viisil, et need teenivad suuremal või vähemal määral kõikide sotsiaalsete kihtide huve. (Strateegia... 2013: 1; Strateegia... 2017: 1) Iseloomulikud märksõnad, mille poolest Teater NO99

soovis tuntud olla, olid „ühiskonda kõnetav“, „rahvusvaheline“, „nüüdisaegne“, „kunstiliselt mitmekülgne“ ja „kõrgetasemeline“ (Strateegia... 2017: 1).

Teatri väärtused püsisid muutumatud mõlemas arengukavas. Kõnekuse tõttu toon need välja täismahus ning muutmata kujul:

Kompromissitus – ühtegi lavastust ei looda muudel eesmärkidel kui kunstilistel.
Paindlikkus – vahetu reageerimine kunstiliste vahenditega ühiskondlikele protsessidele; reageerimiseks vajalik organisatoorne võimekus. Kommunikatiivsus – võrdselt olulised on nii kodumaine publik kui adekvaatne rahvusvaheline kõlapind.
Vastutustunne – teater rõhutab kunstniku ühiskondlikku vastutust, teater vastutab iga oma lavastuse eest. Kollegiaalsus ja koostöö – teater väärtustab kõrgelt iga töötaja panust ja rõhutab järjepidevalt, et vaid inimesi hinnates on võimalik oodata neilt vastutustundlikkust. Sellisena on NO99 olnud ka mitmele Lavakunstkooli lennule omamoodi musterteater, mille järgi oma eetilisi tõekspidamisi seada. Haavatavus – olla tundlik, olla avali. (Strateegia... 2016: 2)

Hindan Teatri NO99 missiooni, visiooni ja väärtused omavahel täielikult kooskõlas olevateks. Need on ühtmoodi idealistlikud, absoluutsed ning arusaadavalt sarnaseid põhimõtteid järgivad, mistõttu teatri kui organisatsiooni tegevuse rajamine neile aitab (igapäevast) tööd eesmärgi konkretiseerida eesmärgi täitmise nimel. Eelnevad printsiibid väljendavad nõudlikkust, aga ka empaatiat enese ehk kunstnike, potentsiaalse publiku ja ühiskonna vastu, nähes teatrit ühiskonnas toimuva peegeldaja ja dialoogipartnerina. Heili Sibritsale antud intervjuus väitis Semper, et tajus ja teadvustas kunstilise juhina Teatri NO99 missiooni selgelt ning rõhutas kaasaegsust NO99 tegevuses – lavastuste temaatika oli suunatud tänapäevastele protsessidele ja nende mõjust inimestele ning ühiskonnale tervikuna (Sibrits 2017). Nendest printsiipidest koosnev programm peegeldus läbivalt teatri loomingus, mis moodustus mitmesuguses vormis teostest ja sündmustest erinevatele sihtgruppidele, mida levitati mitmetes kanalites – lavastuste kõrval korraldati kohtumisõhtuid ja loodi audiovisuaalseid teoseid, pikem ülevaade neist on toodud töö teises peatükis. Alates 2012. aastast Teatriga NO99 liitunud dramaturg Laur Kaunissaare sõnul ei olnud organisatsiooni tegevus programmiline, vaid lähtus intuitsioonist (Allik 2021: 10–11), kuid isegi, kui eelpool analüüsitud elemendid on ametlikesse dokumentidesse jäädvustatud vaid bürookraatlikel eesmärkidel, näivad need tõesed.

1.3. Teater NO99 sisenemine teatriväljale

20. sajandi mõjukaimate sotsiaalteadlaste sekka kuuluva prantslase Pierre Bourdieu' teooria väljade ehk autonoomsete struktureeritud sotsiaalsete ruumide eksisteerimisest on üks levinuimatest viisidest sotsiaalse reaalsuse analüüsimiseks. Bourdieu väljateooriat saab rakendada organisatsiooni toimimist mõjutavate tegurite ehk selle üksikute osade ja ümbritseva keskkonna uurimiseks (Hallett, Gougherty 2018). Kasutan väljateooriat näitamaks, kuidas NO99 asutamine võimalikuks sai ja millised eelnenud sündmused ja asjaolud seda soosisid.

Bourdieu väitis, et teoreetiliselt on võimalik leida universaalsed struktuurid, reeglid ja süsteemid, mis ühiskonna eri valdkondade toimimist reguleerivad. Tema huvi väljateooria arendamiseks tõukus 1960ndate Prantsusmaa ühiskonnas levinud kultuuriliste maitse-eelistuste põhjuste tabamisest. Bourdieu leidis, et indiviidi maitse-eelistused, kultuuri tarbimise ja kultuuris osalemise harjumused on tingitud tema sotsiaalsest klassist. (Bourdieu 1993)

Väljateooria olulisemad mõisted on väli, kapital, positsioon, agent ja *habitus*. Ühiskond koosneb suurest hulgast väljadest, Bourdieu tekstides leiavad enim selgitust majandus-, kultuuri-, poliitika- ja haridusväli. „Väli on struktureeritud sotsiaalne ruum, jõudude ruum – on olemas domineerijad ja domineeritavad, selles ruumis pidevalt toimivad, püsivad ebavõrdsuhted – ja see ruum on ühtlasi lahinguväli jõudude välja muutmiseks või säilitamiseks“ (Bourdieu 1999: 35). Domineerijate ja domineeritavate all peab Bourdieu silmas püsivaid positsioone, mida agendid hõivavad ning mis moodustavad välja struktuuri. Suhted struktuuris tekivad positsioonide, mitte agentide vahel, sest agendid võivad oma positsiooni kas säilitada, vahetada või väljalt väljuda. Positsioonid on enne agendi väljale sisenemist seal juba olemas, agendid hõivavad neid oma *habitus*'ele tuginedes. Positsioonide, kapitali ja ressursside pärast käib väljal pingeline võitlus. (Bourdieu 2003: 20–25) Positsioonid väljal on staatilised, neid ei vähene ega teki juurde ning nende paiknemine on seotud sellega, kui palju on agendil tarvis majanduslikku ja kultuurilist kapitali konkreetse positsiooni hõivamiseks. Seda silmas pidades võib mõelda, et väljal on lugematul hulgal positsioone, aga kujuteldavat välja reaalsusega

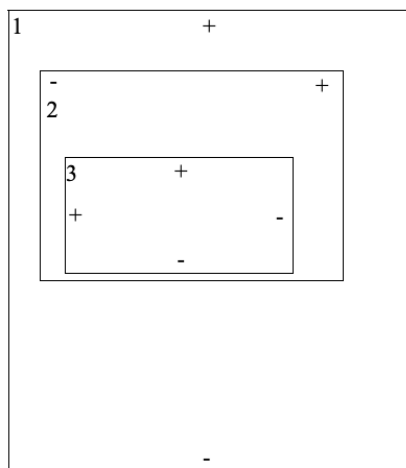
kõrvutades saab selgeks, et positsioonivõtuks tarvilikud ressursid on piiratud. Seega ei ole võimalik kõiki positsioone väljal agentidega täita.

Agentideks võivad olla üksikindiviidid, neist koosnevad väiksemad või suuremad grupid ning institutsioonid – agendiks on alati inimene või mitmest inimesest koosnev grupp (Bourdieu 1993: 29). Positsioonid väljal paigutuvad vastavalt majanduslikule ja kultuurilisele kapitalile. Agent saab positsiooni hõivata, kui tal on piisav hulk vajalikku kapitali, et positsiooni nii-öelda nõudmistele vastata. (Bourdieu 2003: 20–22) Kapital on ressurss, mida agent saab omandada ning mille omamine on eelduseks edu saavutamisele väljal, sest see tekitab võimalusi väljal eri positsioonide hõivamiseks. Bourdieu eristab majanduslikku (näiteks raha, mida saab kaupade ja teenuste vastu vahetada), sotsiaalset (näiteks sotsiaalne staatus, amet, kontaktid, olemasolevad või potentsiaalsed suhted) ja kultuurilist (näiteks kultuurilised teadmised, omandatud kunstiobjektid) kapitali. (Bourdieu 1986) Kui mõelda tagasi organisatsiooniteooria juurde, mille järgi organisatsioonid koondavad ühiste eesmärkidega inimesi ehk väljateooria järgi üksikuid agente mingisuguse eesmärgi saavutamiseks, näib loogiline, et organisatsioonid kui agendid on endasse koondanud üksikisikutest agentidest rohkem kapitali (kui just ei ole tegemist eriti kapitalirikka indiviidiga). Seda enam võidab organisatsioon sellest, kui mõni rohke kapitaliga isik organisatsiooniga liitub ning selle heaks tööd teeb.

Habitus on väljal tegutsevat agent'i iseloomustav ning tema valikuid struktureeriv pakett omadustest ehk dispositsioonide summa, mis eristab teda teistest agentidest. *Habitus*'ele tuginedes otsustab agent, mismoodi ta oma kapitali kasutab ja väljal toimetab. Väljale sisenemiseks ja edu saavutamiseks peab agendi *habitus* korreleeruma välja *nomos*'e ehk väljal kehtivate põhireeglitega, mis on ajapikku välja kujunenud ja agentide poolt üldaktsepteeritud. *Habitus* koosneb peaaesjalikult majanduslikust ja kultuurilisest kapitalist, mida agent elu või tegutsemise ajal omandanud on – need on eelmised kogemused, mis struktureerivad tulevase kogemusi. (Bourdieu 2003: 20–22) *Habitus* ei ole miski, mida agent kontrollida saab, ta ei pruugi selle olemasolust ja komponentidest teadlik olla: „*Habitus* on seesugune praktiline meel, mis ütleb meile, mida teha konkreetses olukorras – seesama, mida spordis nimetatakse mänguvaistuks, oskuseks ennetada mängu käiku, mis on mängu hetkeolukorras punktiirina olemas“ (*Ibid.*: 49).

Jällegi nähtub siin organisatsioonide eelis üksikisikute ees: kõikide organisatsiooniliikmete *habitus* kokku liidetuna loob mitmekülgsema kogumi eelnevatest kogemustest, teadmistest, oskustest, kompetentsidest ja ressurssidest, mis aitab kaasa väljal positsioonide hõivamisele. Seetõttu on organisatsioonid agentidena võimekamad ja stabiilsemad kui invidiidid. Samas on organisatsioonid aeglasemad, sest otsustusprotsessid hõlmavad mitte ainult ühe, vaid kõikide töötajatega arvestamist ja/või nende panust. Välja jõustruktuure ei moodusta ainult agentide selgelt nähtav ja tajutav omavaheline konkureerimine, vaid ka „täiesti nähtamatud võimusuhted“ (Bourdieu 1999: 35) ja tagajärjed, mille tekitamine ei pruugi olla otseselt kellegi eesmärk ning mida on võimalik tabada alles mingite protsesside käigus või tulemusena (Bourdieu 1999: 34–36).

Et teatriväli toimib kultuurivälja sees, on oluline mõista Bourdieu käsitlust kultuuriväljast, mida iseloomustab „(a) välja kõrge autonoomia määr, (b) majandus(reegli)te eitamine ning (c) igavene domineeriva „kunst kunsti pärast“ ning domineeritud massitoodangu vastasseis“ (Karulin 2013: 22). Välja autonoomsus seisneb välja toimimises väljasiseste reeglite järgi, mida „ei saa otseselt mõista välistest teguritest lähtudes“ (Bourdieu 1999: 34), sest väli toimib vastavalt enda loogikale, mis ei pruugi kehtida teistel väljadel.



- 3 kirjandus- ja kunstiväli välja 2 allutatud positsioonil (negatiivsel poolusel)
- 2 võimuväli välja 1 domineerival positsioonil
- 1 klassisuhete väli

Joonis 4. Kultuurivälja suhe võimu- ja klassisuhete välja (Bourdieu 1993: 38, viidatud Karulin 2013: 23 kaudu)

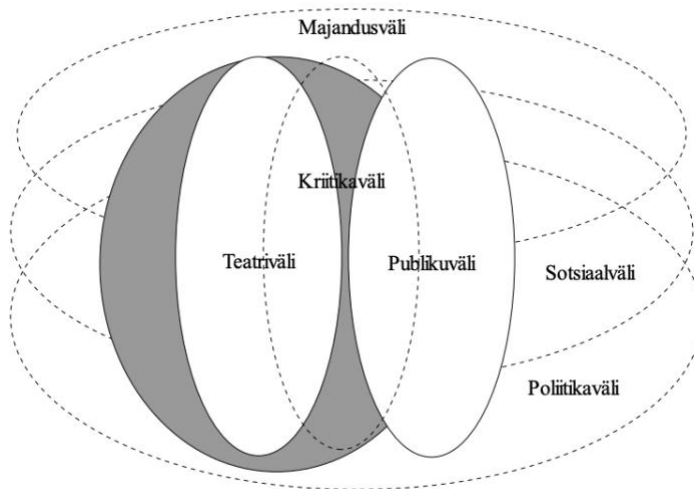
Siiski ei ole väljal tegutsevate agentide võitlus positsioonide hõivamise pärast „kunagi täiesti sõltumatu välistest faktoritest” (Bourdieu 2003: 79). Ott Karulinilt laenatud Joonisel 4 on näha kirjandus- ja kunstivälja näitel kultuurivälja paiknemist võimu- ja klassisuhete välja suhtes. Ükski väli ei ole täielikult autonoomne ega toimi täielikult ainult iseenese reeglite järgi. Kultuuriväljale avaldavad mõju teised väljad, eriti võimuväli (koosneb majandus- ja poliitilisest väljast), mille domineeritaval ehk negatiivsel poolusel kultuuriväli asub (Bourdieu 2003: 61; Bourdieu 1993: 39). Kultuuriväli võitleb autonoomsuse säilitamise pärast (Karulin 2013: 23), sest väli järgib autonoomset hierarhiseerimisprintsipi ehk vastandub võimuväljal valitsevatele reeglitele ehk taotleb väljasest tunnustust (Bourdieu 1993: 38–39). Kui kultuurivälja reeglid ühtiksid võimuvälja reeglitega, oleks tegemist heteronoomse hierarhiseerimisprintsibiiga ning agendid toodaksid väljavälise tuntuse saavutamiseks (*Ibid.*).¹

Autonoomset hierarhiat iseloomustab ka kultuuriväljal majandusliku kapitali väheoluliseks pidamine. Tootmine on piiratud ehk suunatud väikesele sihtrühmale (*field of restricted production*), sest eesmärk on teatud esteetilise taseme saavutamine, mitte kommertsedu. Sellele vastandub heteronoomse hierarhiaga kaasnev masstootmine suurele hulgale publikule (*field of largescale production*). Sellest tuleneb „kunst kunsti pärast“ ja kommerts kunsti vastasseis, sest need pretendeerivad erineva sisuga edule. (Karulin 2013: 21–26)

Teatriväli on autonoomne seni, kuni see taotleb omaenda autonoomsel hierarhiseerimisprintsibil põhinevat edu (Edelman jt 2016: 27). Agendid, kes väljasiseselt väärtustatud edu saavutanud on, domineerivad nende agentide üle, kes ühistele kokkulepetele vastanduvat edu taotlevad. Uurides agente ja nende paigutumist välja domineerival ja domineeritaval poolusel, on võimalik mõista, mida väljal oluliseks peetakse ehk milliste aspektide eest agendid väljasest tunnustust koguvad. (Edelman jt 2016: 43; Karulin 2013: 27). Karulinilt (2013: 33) laenatud joonis 5, mis põhineb Anneli

¹ Kasutan Ott Karulini (2013: 24) eeskujul Bourdieu’ „Praktiliste põhjuste“ eestikeelses tõlkes kasutatud mõisteid „väljasisene tunnustus“ (*specific consecration*) ja „väljavälise tunnus“ (*success*).

Saro (2009: 93) joonisel, illustreerib teatrivälja suhet seda mõjutavate poliitika-, sotsiaal-, majandus- ja kultuurivälja. Karulin (2013: 27) väidab, et domineerival positsioonil on riigiteatrid, kellel on statsionaarne mängupaik ja püsitrupp ehk teatrivälja agendi autonoomsus sõltub riigi toetusest. Riigi toetus on küll rahaline ressurss ning suurendab agendi majanduslikku kapitali, ent siinkohal ei ole selliselt saadav majanduslik kapital seotud kommertsedu saavutamise. Pigem võimaldab riigi toetus teatril soetada või ülal pidada püsivaid vahendeid, ruume ja meeskonda, et saavutada sellised esteetilised eesmärgid, mis on iseloomulikud agentidele, kes toodavad „kunsti kunsti pärast“. Riigi rahaline toetus Eesti teatriväljal ei moodustu ainult Kultuuriministeeriumi eelarvest makstavast (riigi)teatrite aastatoetusest, vaid ministeeriumi kõrval olulise rahastajana tegutseb Eesti Kultuurkapital, mis toetab teatrivälja agente (kuid mitte riigiteatrite põhitegevust) projektipõhiselt.



Joonis 5. „Teatrivälja seosed teiste väljadega (kultuurväli on tumeda taustaga).“ (Karulin 2013: 33)

Uute agentide sisenemisega väljale kaasneb võimalus uudsete kunstistiilide või -koosluste sünniks. Bourdieu' väljateooria raames on võimalik selgitada avangardsete kunstivoolude tekkeprintsiipe kolme mõiste kaudu: potentsiaalne avangard, tunnustatud avangard ja *rear-garde*. Avangardi majanduslik kapital ja selle kogumise võimalus on piiratud. Potentsiaalsesse avangardi kuuluvad kunstiväljal tegutsevad agendid, kelle

habitus vastandub välja *nomos*'ele. Potentsiaalne avangard ei suuda koguda kultuurset ega majanduslikku kapitali ning seetõttu ei saada teda eriline edu. Potentsiaalsel avangardil on võimalus väljal valitsevat *nomos*'t muuta ja seeläbi saada tunnustatud avangardiks. Selleks on tarvilik väljale juba sisenenud agentide tunnustus sotsiaalse kapitali kujul, mille kaudu potentsiaalne avangard agendina suudab end legitimeerida. *Rear-garde* agentide looming on omandanud staatuse, mille väärtust hindavad agendid väljal ühiselt kõrgeks. Sellistel agentidel on võimalus koguda rohket majanduslikku kapitali, sest nende esteetika ei ole publikule enam nii võõras ning oma sümboolse kapitali kaudu on nad mõjutanud kogu välja toimimise printsiipe. (Grenfell, Hardy 2003)

Järgnevalt vaatlen Teatri NO99 sündi Eesti nüüdisteatri kontekstis väljateooriast lähtuvalt ehk millised tegurid toetasid või pidurdasid teatri agendina sisenemist teatriväljale aastatel 2004–2005. Ajalises mõttes paigutub Teatri NO99 algus Luule Epneri (2016) määratluse alusel Eesti nüüdisteatri teise perioodi, mis algas 1990ndate keskel ja kestab väikese katkestusega 2008. aastal tänaseni. Institutsionaalsest vaatenurgast oli Teater NO99 agendina sisenemine teatriväljale pigem lihtne. Juriidilise kehana eksisteeris juba tegutsev organisatsioon ehk Teater Vanalinnastudio, millele valiti uus juhtkond seadusest tulenevas korras. Valitses ühtne mõistmine, et pea pankrotistunud riigietendusasutus vajab lahendust, mis oleks majanduslikult jätkusuutlik, publikule atraktiivne ja kunstiliselt Eesti teatrimaastikku rikastav. Mõned edukad lavastused ja huvitavate loovtegijate kaasamine Roman Baskini ja Anne Veesaare juhitud Teater Vanalinnastudios olid tekitanud küll lootuse, et teater suudab languse ise tõusuks pöörata (Balbat 2003), ent seda ei juhtunud. 2004. aastal tõusis esmakordselt tõsise kahtluse alla riigiteatri tegevuse jätkamine – seni olid töötamist jätkanud kõik NSVL teatrisüsteemist pärinevad riigiteatrid Eestis. Kuigi üheski riigiteatris ei olnud varem toimunud nii suurt imagoloogilist ja esteetilist pööret, ei olnud uute teatrite ja trupptide teke täielikult uus nähtus (Epner 2016). Pärandatud kapitalist enim väärtust ja legitiimsust agendina toimimiseks andsidki Teatrile NO99 riigi rahaline toetus ja oma hoone koos eriotstarbeliste ruumide ja vahenditega.

Ene-Liis Semper ja Tiit Ojasoo teatri juhtivate jõududena olid juba väljal tegutsevad ja mingil määral tunnustatud agendid. Tiit Ojasoo oli lavastajana lõpetanud Eesti Muusika-

ja Teatriakadeemia lavakunstikooli ehk ühe kahest lavastajaharidust pakkuvast akadeemilise institutsiooni, 2003. aastal kaitses ta autobiograafilise magistritöö teemal „Kuidas teha ideaalset lavastust?“. Bourdieu väljateooria järgi kuulub kõrgharidust tõendav tunnistus institutsionaliseeritud kapitali hulka, mis omakorda on osa kultuurilisest kapitalist. Eesti teatriharidust pakkuvates institutsioonides (EMTA Lavakunstikool, TÜ Viljandi Kultuuriakadeemia) on õppekavade koostajateks, vastuvõtukomisjoni liikmeteks, õpetajateks ja hindajateks samad isikud, kes on väljaspool kõrgkooli aktiivselt teatriväljal tegutsevad agendid. Tudengite juhendajad on ühtlasi nende tulevased kolleegid, kelle väärtused, kogemused ja kunstiline profiil kujundavad õppeprotsessi. Kuna juhendajad agentidena on väljal tegutsevad ja sümboolset kapitali omavad eksperdid, domineerivad väljal valitsevad normid ja tavad juba koolide vastuvõtuprotsessides kui õpingute vältel (Strandvad 2014; Strandvad 2015). Otsust Teater Vanalinnastuudio uueks juhiks Tiit Ojasoo valida ei teinud mitte teatrivälja agendid, vaid laiemalt Kultuuriministeerium võimuvälja agendina usaldades teatrivälja agentide jagatud kapitali Ojasoole ehk tema senist tegevust ja sellega kaasnenud edu.

Epner (2016: 48) märgib, et alates nüüdisteatri esimesest perioodist on Eesti teater „[ü]ldtendentsina [...] nihkunud visuaalkunsti poole“. Teatri NO99 loomingusse kunstilise juhi, kunstniku ja lavastajana panustanud Ene-Liis Semper peabki end eelkõige kunstnikuks, kelle jaoks lavastajaks kujunemine toimus jaoks loomulikul teel teatrikunstniku töö kaudu – ainult lavastuse ühe osa ehk lava- ja/või kostüümikujunduse loomise asemel hakkas teda huvitama lavastuse kui terviku sidumine ühe kontseptsiooniga. (Veneetsia... 2017) Semper lõpetas 1995. aastal Eesti Kunstiakadeemia stsenograafi eriala (Ene-Liis Semper b) ning tema tegevus enne Teatrit NO99 on seotud video- ja ruumiinstallatsioonide ning *performance*'i-kunstiga (Nädala teos 2018), samuti Eesti Draamateatri, Vanemuise ja Von Krahli Teatriga. „[V]isuaalne ja ruumiline mõtlemine“ (Pilv 2006: 15) on Teatri NO99 loomingus juurdunud just Semperi tõttu (Elken 2016). Auhindu enne NO99 peakunstnikuna alustamist pälvis Semper mitu: Eesti Kultuurkapitali aastapremia (1997, 2001), Kristjan Raua premia (2002), Eesti Teatriliidu parima kunstniku auhind (2001, 2002) ning Eesti Vabariigi kultuuripremia

(2003) Mitmetest (isiku)näitustest Eestis ja välismaal on märkimisväärne osalemine Veneetsia kunstibiennaalil 2001. aastal Eesti ja Itaalia paviljonides. (Ene-Liis Semper a) 2004. aastal tunnustati Semperit video- ja lavastuskunstnikuna Valgetähe V klassi teenetemärgiga (Teenetemärkide...).

Enne Teatris NO99 alustamist (või paralleelselt algusajaga) olid Ojasoo ja Semper loonud edukaid lavastusi kahes Eesti suuremas teatris – Eesti Draamateatris ja Vanemuise teatris. Ojasoo diplomilavastus „Talvemuinasjutt“ (Teater Endla, 2000) ning lavastus „Armastusega ei naljatleta“ (Eesti Draamateater, 2001) pälvisid tähelepanu tugeva visuaali eest, samuti märgati tema Semperiga kahasse tehtud lavastusi „Verevennad“ (Teater Vanemuine, 2001), „Roberto Zucco“ (Teater Vanemuine, 2002) ning „Inishmore'i leitnant“ (Eesti Draamateater, 2003). (Rähesoo 2011: 501) William Shakespeare'i näidendi „Romeo ja Julia“ põhjal valminud lavastuse „Julia“ (Eesti Draamateater, 2004) pälvis Ojasoo üksi 2005. aasta Eesti teatri auhindadel parima lavastaja preemia, kuigi Semper oli märgitud kaaslavastajaks (Laureaadid 2005). Sama aasta teatrfestivalil DRAAMA auhinnati lavastust parima lavastuse ja parima lavastaja kategooriates (Julia). Semper ja Ojasoo olid juba enne Teatrit NO99 tunnustatud nii individuaalsete loojate kui tandemina, andes märku Bourdieu' terminites väljasisesest tunnustusest ning kultuurilisest ja sümboolsest kapitalist.

2. Teater NO99 loomingu ja loomingu vahendamisega seotud aspektidest

Hollandi teatriuurija Hans van Maanen on loonud funktsionalistliku kunstiteooria, mida iseloomustab kunsti defineerimine selle funktsiooni kaudu võimaldada esteetilist kommunikatsiooni. Kunst pakub esteetilisi väärtuseid, mida muud valdkonnad pakkuda ei saa. Objekt tõuseb kunstiobjekti staatusesse, kui see pakub esteetilist kogemust. Seejuures ei muuda objekti staatust institutsionaalne (mitte)kuulumine, aga Van Maaneni (2009) jaoks on olulised keskkond, milles kunstiobjekt sünnib, ning struktuurid, mis selle loomist toetavad ja protsesse käivitavad. Van Maanen arendas Hollandi teatrisüsteemi toimimise põhimõtteid uurides süsteemse teooria, mille abil leida vastuseid küsimusele „kuidas kunsti-ilmast süsteemid toetavad kunsti funktsioneerimist ühiskonnas?“ ehk millistel tingimustel kunsti väärtused ühiskonnas avalduvad (Van Maanen 2009: 14).

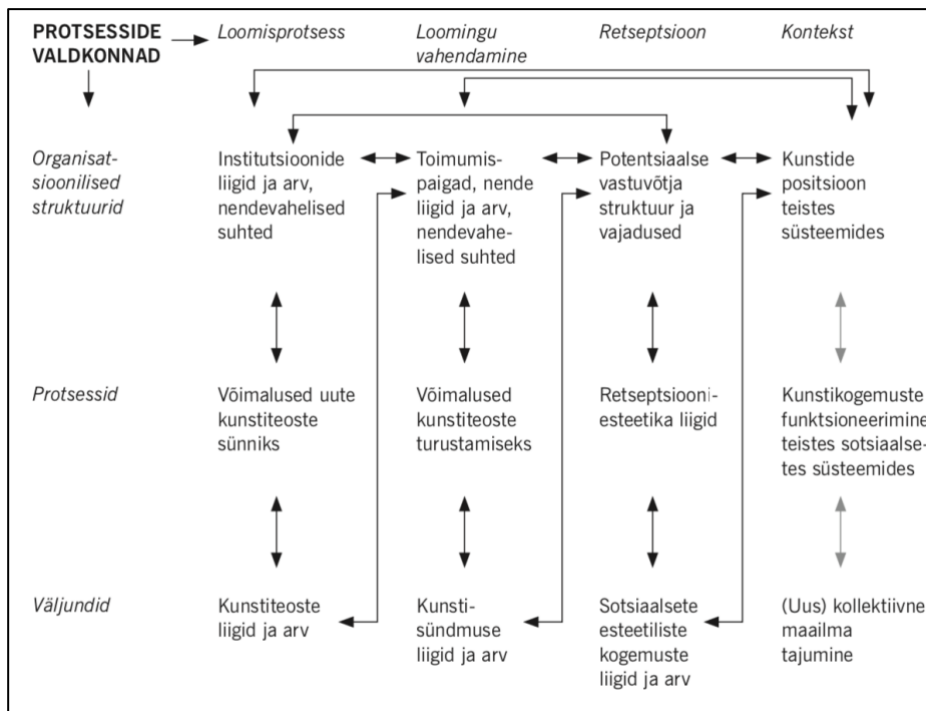
Käesoleva töö raames kasutan Van Maaneni teooriat, et uurida Teatris NO99 kui organisatsioonis kehtinud arusaamasid kunsti väärtustest ja funktsioonidest ehk millise keskkonna seal tegutsenud inimesed löid nii endale kunsti loomiseks kui publikule kunsti tarbimiseks ning millised organisatsioonilised tegurid tegutsemist mõjutasid.

Van Maaneni (2009: 145) sõnul on kaasaegse kunstisotsioloogia tähtsaim eesmärk uurida, kuidas mõjutavad organisatsioonilised struktuurid seda, mida kunst ühiskonnas teeb ning millisel viisil on esteetiline kommunikatsioon seotud teiste kommunikatsioonitüüpidega. Küsimusele „Mida kunst ühiskonnas teeb?“ otsib Van Maanen (2009: 9–11, 205) vastust mõistete „funktsioon“ ja „väärtus“ omavahelise seose uurimisega, öeldes, et väärtus teenib funktsiooni: kunsti funktsioonid avalduvad või täituvad siis, kui kunsti väärtused ühiskonnas realiseeruvad.

Kunsti väärtused jagab Van Maanen kolmeks: sisemised, välimised ja poolsisemised väärtused. Sisemise väärtuse tekkimise jaoks on oluline otsene kontakt kunstiga ja selle kokkupuute mentaalne läbikogemine, kõige tavalisem näide on võime tekitada lugejas/kuulajas/vaatajas ükskõik millist esteetilist kogemust. Välimine väärtus realiseerub esteetilise kommunikatsioonita – see tähendab, et välimine väärtus ei ole

omane ainult kunstile, vaid see võib realiseeruda ka teistes valdkondades ning kokkupuude kunstiga võib olla nii otsene kui kaudne, näiteks kunstiteostega kauplemine loob majanduslikku väärtust. Kui publik osaleb kunstisündmusel eesmärgiga puhata igapäevaelu rutiinist, loob eesmärgi saavutamise psühholoogilist väärtust – välimiseks väärtuseks kvalifitseerub näide seetõttu, et kunstisündmusel osalemine ei ole automaatselt võrdväärne esteetilisest kommunikatsioonist osalemisega. Väärtus on poolsisemine siis, kui see võib realiseeruda nii esteetilisel kokkupuutel kunstiga kui ilma. (Van Maanen 2009: 150)

Joonisel 6 toodud skeemi saab analüüsida kahest vaatenurgast: esiteks see „identifitseerib väljad ja suhted süstemaatiliselt“ (*Ibid.*: 13, minu tõlge) ning näitab nende funktsioneerimist omavaheliste seoste kaudu, teisalt on see „mudel, mis näitab kunstiteose kujunemise protsessi“ (*Ibid.*, minu tõlge), mille alla kuuluvad kunstiteose tekkimine, vahendamine, vastuvõtt ning lõpuks võimalus muuta ümbritsevat keskkonda. Joonis 6 illustreerib, kuidas kunstiväljal eksisteerivad organisatsioonilised struktuurid käivitavad protsessid, mille väljunditeks on kunstiteosed, -sündmused ja esteetilised kogemused. (*Ibid.*: 12–13)



Joonis 6. Kunsti-ilma ühiskondlikul tasandil funktsioneerimise väljad ja suhted (Van Maanen 2009: 12, viidatud Karja 2017: 107 kaudu)

Van Maanen eristab nelja valdkonda, mille kaudu uurida kunsti funktsioneerimist, kusjuures igas valdkonnas saab seda teha individuaalsel, institutsionaalsel ja ühiskondlikul tasandil. Need valdkonnad on loomisprotsess (*production*), loomingu vahendamine (*distribution*), retseptioon (*reception*) ja kontekst (*context*), igas valdkonnas saab uurida valdkonda kujundavaid organisatsioonilisi struktuure, toimuvaid protsesse ja väljundeid. Neljas, kontekstuaalne valdkond, on eelneva kolme valdkonnaga seotud kaheti. Ühest küljest avaldavad näiteks tendentsid poliitikas ja majanduses mõju kunsti-ilmale, aga teisalt võivad kunsti-ilmas toimuvate protsesside väljundid mõjutada seda, millised muutused toimuvad kontekstuaalsetes süsteemides. (Van Maanen 2009: 11–12) Nähtub ka, et horisontaal- ja vertikaaltelje ristumispunktides tekkivad sõlmpunktid ehk allväljad on omavahel sõltuvuses, mida joonisel märgivad kaheotsalised nooled (Karja 2020: 46). Erineva planeeringu ja otstarbega toimumispaigad suudavad võõrustada sinna sobivaid kunstiteoseid ja -sündmuseid, potentsiaalse publiku koosseis ja vajadused võivad mõjutada toimumispaiga valikut ja teistes ühiskonnavaldkondades kehtivad hoiakud eri kunstizhanrite suhtes mõjutavad potentsiaalse publiku kujunemist.

(Van Maanen 2009: 11–12) Van Maaneni teorial on siinkohal ühist organisatsiooniteooriaga, mille kohaselt organisatsioon loob väärtuseid sisendi, teisendamise ja väljundi tasandil (Jones 2013).

Teatri-ilma konstrueerivad neli põhilist protsesside valdkonda moodustuvad 1) loomisega seotud aspektidest, 2) vahendamise seotud aspektidest, 3) publikuga seotud aspektidest ning 4) teatriväljaga seotud aspektidest ehk kontekstist (Karja 2020: 46–47). Et leida seoseid Teatri NO99 organisatsiooni struktuuri ja loomingulise sisu vahel, uurin esimest kahte ehk loomise ja vahendamise seotud aspekte ning võtan arvesse konteksti, milles organisatsioon tegutses.

Loomisega seotud aspektidest pean oluliseks järgmisi aspekte:

- 1) institutsiooni tüüp;
- 2) teatrihoone, muud mängupaigad, üldine materiaaltehniline baas;
- 3) trupi suurus ja erialane ettevalmistus;
- 4) esteetilised printsiibid, loomemeetodid, proovide korraldus;
- 5) kunstiteoste ehk lavastuste hulk, žanriline jaotus (Karja 2017: 91).

Vahendamise seotud aspektidest võtan arvesse järgmisi aspekte:

- 1) mängupaikade asukoht ja suurus;
- 2) teoste turundamine (Karja 2017: 91);
- 3) kunstisündmuste ehk etenduste hulk, žanriline jaotus (Van Maanen 2009: 12).

2.1. Loomisega seotud aspektid

Teater NO99 organisatsioonina on põhjalikult analüüsitud peatükis 1. Institutsioonilise vormi muutumine riigietendusasutusest sihtasutusena tegutsevaks teatriks tõi kaasa organisatoorseid ja struktuurilisi ümberkorraldusi (suurim neist sihtasutuse nõukogu loomine), mis loomingulise meeskonna tööd ei muutnud ning loomingule mõju ei avaldanud (Saarevet 2021a). Ei toimunud juriidilisest vormist tingitud muutuseid juhtivas kunstilises tandemis, trupis, loomingulises meeskonnas ega organisatsiooni teistes

allüksustes ning etendustegevuse statsionaarseteks mängupaikadeks jäid Sakala tänaval asuva hoone saalid. Teatriga NO99 seotud teistest institutsioonidest pean oluliseks rahastajaid ja koostööpartnereid, kes löid tingimusi Teatri NO99 tegutsemiseks ja konteksti selle ümber.

Kultuuripoliitika avaliku poliitika osana on kogum avalike institutsioonide eesmärkidest, vahenditest ja tegevustest, mis väljendavad, millist väärtust ja rolli kunst ja kultuur ühiskonnas kannavad. Ka passiivsus näitab tegutsemisviisi. Kultuuripoliitikat viivad ellu erineva suuruse ja haardega institutsioonid kohalikul, riiklikul ja rahvusvahelisel tasandil. Seetõttu on kultuuripoliitika kujundamine keeruline ja interdistsiplinaarne protsess, mis hõlmab uuringuid, koostööd eri sektorite ning avaliku ja eraorganisatsioonide vahel ning mitmekülgse taustaga üksikisikuid (näiteks ametnikud, kunstnikud, valdkonnaspetsiifiliste teadmistega eksperdid, akadeemikud, poliitikud). (Bell, Oakley 2015) Teatri NO99 tegutsemise ajal lähtus Eesti kultuuripoliitika peamiselt kahest dokumendist: 1998. aastal Riigikogus vastu võetud kultuuripoliitika põhialustest ning dokumendist „Kultuur 2020“, mis sätestas riigi põhilised suunad kultuuris aastateks 2014–2020 (Eesti 1998; Kultuur 2020). Aastarve vaadates nähtub, et 16 aasta vältel oli Eesti kultuuripoliitika sisuliselt tugevamini kujundamata, toimides üldsõnaliste põhialuste järgi. 1998. aasta põhialused on teatrikunsti osas üpris lakoonilised ega tee ettekirjutisi teatrite loomingu sisulisele poolele (Saro 2010: 27), aga ka „Kultuur 2020“ ei ole kuigivõrd täpsem. Kunstnikele laia loominguulist vabadust lubavad kultuuripoliitika dokumendid on aluseks vabale eneseväljendusele – Semper ja Ojasoo ei tajunud Teatri NO99 loominguulisi protsesse juhtides tsensuuri (Sibrits 2017).

Kultuuriinstitutsioonile omaselt moodustasid suurima osa Teatri NO99 tuludest toetused, eriti riiklik tegevustoetus. Sissetulekut suurendasid piletitulu (seotud etenduste andmise ja omaürituste korraldamisega) ja muud majandustegevusest saadavad tulud. (Teater NO99) Statistiliste andmete põhjal ei saa põhjanevalt väita, et aastati varieeruv dotatsioon loominguut mõjutanud oleks (vt Tabel 1, Tabel 2), küll aga võib alates 2016. aastast märgata omatulu vähenemisel rolli mängivat langust teatrikülastajate hulgas (Tabel 3).

Teatril NO99 oli tegutsemisaja jooksul peamiselt kaks **mängupaika**: alalised suur saal (kohtade arv 194) ja kammersaal (kohtade arv 90) aadressil Sakala 3, Tallinn ehk teatri enda hoone ruumid, kus korraldati nii proove kui anti etendusi. Sakala tänava hoone teise korruse fuajees toimusid üksikud aktsioonid ja muud sündmused, näiteks pidudesari NO99 Tantsulaager. (Teater NO99) Saalide mahutavust hindas teater liiga väikeseks, samuti ei võimaldanud saalide paigutus paralleelset etendustegevust (Strateegia... 2013; Strateegia... 2017), näiteks kammersaalil puudus pikka aega heliisolatsioon ja seetõttu oleks kahes saalis korraga etenduste andmine problemaatiline olnud (Saarevet 2021a). 2010ndate aastate teatri tegevustoetuste taotlustes väljendas NO99 järjepidevalt vajadust kapitaalremondi järele, sest teatrihoonet oli viimati terviklikult remonditud 2000. aastal, ent ka siis rajanes remont ajutistel lahendustel. Teatri nõrkustena pm välja toodud, et teatrimaja on „[v]äga ebaotstarbeka planeeringu ja ebamugavate kommunikatsioonidega“ (Strateegia... 2017: 3) ning lahendamist vajab sihtotstarbeliste laoruumide puudus. (Strateegia... 2013; Strateegia... 2017)

2015. aasta tegevuskavast selgub, et 2013. aastal alustatud ehitustööde jätkamiseks puudus riiklik toetus, kuigi teatrihoone ei olnud kooskõlas Päästeameti nõuetega (Tegevuskava... 2014). 2015. aastal vähendas Päästeamet kammersaali mahutavust 120 kohalt 90 kohale (Teater NO99) ohutusnõuete tõttu, sest kammersaalil puudus korrektne ventilatsioonisüsteem ning teatrihoonel teine avariiväljapääs. Teatri NO99 ruumid asusid samas majas Kaitseministeeriumiga, ent turvakaalutlustel ei olnud ministeeriumi ruumid teatri omadega ühenduses ehk evakuatsioon ministeeriumi kaudu ei olnud võimalik. Puudulik heliisolatsioon kammersaalis mõjutas ka proovide korraldust. Valjude helide kasutamine proovis kostus Kaitseministeeriumi ruumidesse, seepärast oli oluline proovigraafik hoolikalt ette planeerida. Lavastuste „NO32 Heasoovijad“ (2017, lavastaja Ojasoo, mängupaik Kammersaal) ja „NO33 Hüsteeria“ (2017, lavastaja Semper, suur saal) paralleelsete etenduste tarbeks ehitati kammersaali heliisolatsioon ja paigutati lisasüsteem saali ventileerimiseks. (Saarevet 2021a)

Euroopa kultuuripealinn Tallinn 2011 kultuurisündmuste toimumise tarbeks ning vaba aja veetmise kohana osaks avalikust ruumist ehitati Skoone bastionile avatud funktsionaalne installatsioon, millele anti nimeks Põhuteater ning mis mahutas 239

pealtvaatajat. Selles ajutises etenduspaigas esinesid peamiselt „rahvusvaheliselt tunnustatud kaasaegsed kunstnikud oma lavastuste ning ruumi- ja heliinstallatsioonidega“, NO99 lavastusi etendus seal vähe. (NO99 Põhuteater) 2012. aastal auhinnati Teater NO99 Põhuteatrit Eesti teatri aastaauhindade sõnalavastuste žürii eripreemiaga. Esile toodi järgmised märksõnad: „Enneolematu idee, uue teatripaiga-teatriruumi avastamine, loomine ja kodustamine. Mõõtkavad rahvusvahelised. Kultuuripealinna sümbolasutus.“ (Teatri... 2011)

Lavastuse esteetikast või temaatikast sõltuvalt kasutas Teater NO99 mitmeid ühekordseid mängupaiku. Koostöös Sotsiaalministeeriumiga teismelistele koolinoortele suunatud ning alkoholi mõjust arenevale inimkehale loodud lavastusega „NO48 Poh, YOLO“ (2014) andis NO99 kokku 56 külalisetendust klassiruumides Tallinnas, Tartus, Harju-, Järva-, Pärnu- ja Tartumaal (NO48). „NO75 Ühtne Eesti Suurkogu“ (2010) lõpetas 44 päeva kestnud poliitilise teatriprojekti „Ühtne Eesti“, millega Teater NO99 võttis ette massiivse kommunikatsioonikampaania, et pöörata tähelepanu suhetele Eesti poliitika, meedia ja ühiskonna vahel. Etendus toimus Saku Suurhallis 7200 pealtvaatajale ning jälgendas poliitilise partei loomiseks kogunenud suurkogu. (NO75) „NO76,6 Aktsioon: lähedam on kaasa teha kui vaadata“ eelnes suurkogule ning kutsus osalema Tallinnas Vabaduse väljakul toimuval *flash-mob*'il. Osalejatel paluti kaasa võtta heliseadmed, millega valjuhäälselt mängida raadiosagedusel 101,6 MHz eetris kõlanud „Ühtse Eesti“ hümnid ning kaasa laulda. (NO76,6) Eva Kolditsa juhtimisel toimunud rännaklavastus „NO76 Tallinn – meie linn“ (2010) kulges ekskursioonina mööda Tallinna tänavaid (NO76). „NO81 Startup“ (2009) etendus argihommikuti Tallinnas, ühes Kalamajas asuvas kontorihoones ning nagu pealkirigi viitab, etendati alustavat ettevõtet, kes otsis innovaatilisi lahendusi spetsiifilistele situatsioonidele (NO81). Kapitalistlikku süsteemi kritiseeriv „NO89 Totu kuul“ (2007) etendus kontoriruumides, seejuures esietendus toimus panga GILD Bankers büroos ning vaid viimane etendus anti koos *live*-bändiga Teater NO99 suures saalis (NO89).

Tollase nimega Nordea või Nokia (praegu Alexela) kontserdimaja kasutas Teater NO99 mastaapsemate ja tehniliselt nõudlikemate lavastuste etendamiseks. Muusikal „NO46 Savisaar“ (2015) – paljude osatäitjatega suure lava muusikalavastust sobis kontserdimaja

helitehnoloogiline võimekus kordades paremini teenindama kui Teatri NO99 enda saalid. Multimeedialavastus „NO72 The Rise and Fall of Estonia“ (2011) kasutas kontserdimaja suurt saali kinosaalina ning teatri enda maja filmiliku võtteplatsina: publikule näidati *live*-ülekanne. Suurematest saalidest veel andis Teater NO99 etendusi Estonia Kontserdisaalis („NO40 Pööriöö uni“ 2016. aastal koostöös Eesti Riikliku Sümfooniaorkestri, tütarlastekooriga Ellerhein ja Eesti Kontserdiga), Salme Kultuurikeskuses („NO58 Ilona. Rosetta. Sue“ (2013)) ning Vene Teatri suures saalis (Lavakunstkooli 26. lennu diplomilavastus „NO57 Enesetapja“). Teater NO99 soovide hulgas oli Vene Teatris mängimine olnud pikemat aega nende kattuvate loominguliste põhimõtete tõttu (NO57).

Kolme NO99 suvel etendunud lavastuse mängupaigad olidki sellisel kujul kasutatavad vaid suvel, muudel aastaegadel oleks neis suure tõenäosusega ebamugav olnud (näiteks temperatuuri, niiskuse, sademete tõttu) nii publikul kui etendajatel. Suvelavastuse „NO96 Seitse samuraid“ (2005) kaht versiooni etendati välitingimustes Kadrioru pargi välibasseinides – lastele modifitseeritud versiooni esitati hommikuti, täiskasvanutele etendati õhtuti (NO96). Lavastust „NO91 Kuningas Ubu“ (2006) etendati kahel järjestikusel suvel Haapsalu lennuvälja angaarides (NO91). EV100 teatrisarja „Sajandi lugu“ avalavastus „NO34 Revolutsioon“ (2017) esietendus suvelavastuste mängupaigana tuntud Omari küünis Naissaarel, ent sügise saabudes jätkati etenduste andmisega Teater NO99 suures saalis (NO34). Kaks esimesena mainitud lavastust kuuluvad ajaliselt Eesti nüüdisteatri teise perioodi, mil suvelavastuste andmine oli tõusutrendis ning tänaseni ei ole publiku huvi suvelavastuste vastu raugenud. Bourdieu' väljateooriast lähtuvalt võib alates 2000ndate algusest eristada heteronoomse ja autonoomse dominandiga suvelavastusi, viimaste hulka kuuluvad nende programmi arvesse võttes ka Teatris NO99 välja toodud suvelavastused. (Rantanen 2010) Siin võib näha nii Teatri NO99 soovi olla sarnane kui ka vastanduda teistele (riigi)teatritele. Sarnasus seisneb hooaja pikendamises ehk etendustegevuse jätkamises suvel – rohkem etendusi tähendab küll rohkem kulusid, aga ka võimalusi suuremateks tuludeks ehk Teater NO99 pakkus kõikidele suvelavastusi välja toovatele teatritele konkurentsi publiku aja ja ressursi üle võistlemisel. Samuti väljendab see tendentsi tahet end uue teatrina kehtestada juba olemasolevate teatritega

sarnast mängukava koostamise põhimõtet järgides. Meenutades peatükis 1.2. toodud Teatri NO99 printsiipi luua ainult kunstiliselt ambitsioonikaid lavastusi, saab öelda, et nende suvine repertuaar koosnes „teatriteadlikuma publiku maitsega arvestava[*test*] suvelavastus[*test*]“, mis vastandusid eelkõige meelelahutust ja vaatamängulisust rõhutavatele suvelavastustele“ (*Ibid.*: 117).

Teatri NO99 **truppi** kuulus läbivalt väike arv näitlejaid, kellest peamiselt kõik olid lavakunstihariduse omandanud Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia lavakunstikoolis. Ainuke erand oli Marika Vaarik, kes on Tallinna Pedagoogikaülikooli näitejuhtimise eriala vilistlane. Teatri esimeseks ja mõnd aega ainsaks lepinguliseks näitlejaks oli Kristjan Sarv (alates 01.05.2005), järgnesid Jaak Prints ja Gert Raudsep (mõlemad 18.07.2005) ning Tambet Tuisk (01.08.2005) (Kroonika 2006: 447). 2006. aastal liitusid trupiga Andres Mähar, Mirtel Pohla, Inga Salurand, Rasmus Kaljujärv, Sergio Vares ja Risto Kübar (Kroonika 2007: 409). Trupp püsis muutumatuna kuni 2008. aasta detsembrini, kui lahkus Kristjan Sarv ning liitus Marika Vaarik (Kroonika 2009: 427). 2010. aasta augustis liitus Eva Koldits (endine Klemets) (Kroonika 2012: 433), 2011. aastal lahkus Andres Mähar (Kroonika 2013a: 391; Kroonika 2013b: 260). 2011. aastal lahkusid trupist Jaak Prints, Tambet Tuisk ja Sergio Vares (Kroonika 2013b: 260). Alates 2014. aastast ei kuulunud truppi Inga Salurand, Mirtel Pohla ja Risto Kübar, ent trupp täienes kuue Tiit Ojasoo juhendatud lavakunstikooli XXVI lennu lõpetanud noore näitleja võrra: Helena Lotman (endine Pruuli), Jarmo Reha, Jörgen Liik, Ragnar Uustal, Rea Lest-Liik (endine Lest), Simeoni Sundja (Kroonika 2015: 305).

Ojasoo juhendamine lavakunstikoolis tõi kaasa XXVI lennu tudengite osatäitmisi Teatris NO99 juba enne lõpetamist. NO99 brändi all lavastusid Ojasoo kursuse diplomilavastused „NO59 samm lähemale“, „NO57 Enesetapja“ (mõlemad 2013), „NO63 Pedagoogiline poeem“, „NO61 Detox“ (mõlemad 2012). Muutuseid trupi koosseisus pidas Ojasoo loomulikuks ja paratamatuks osaks teatri tegutsemises, viidates inimeste lahkukasvamistele ja eriarusaamade tekkimisele (Ranne 2015). Koosseisuliste näitlejate põhjal võib eristada kolme ajalist perioodi Teatris NO99: 1) 2004–2008 ehk algusest kuni Kristjan Sarve kui esimese koosseisulise näitleja lahkumiseni trupist, 2) trupi algse koosseisu lagunemine ehk suuremate liikumistega aastad 2009–2013, pärast

mida näiteks Risto Kübar ja Sergo Vares jätkasid karjääriga välismaistes teatrites tänu silmapaistvatele töödele Teatris NO99, ning 3) 2014–2018, mille algust märgib lavakunstikooli 26. lennu vilistlaste liitmine trupiga ning lõppu teatri kollektiivne otsus Teatrit NO99 sellisel kujul mitte jätkata.

Teatri NO99 keskmises olev trupp alustas nelja näitlejaga, kuid juba 2006. aastal suurenes trupiliikmete arv kümneni. 2008. aasta detsembris ja hooajal 2010/2011 oli trupis 11 näitlejat, aga hooajal 2012/2013 langes arv seitsmele. Alates hooajast 2014/2015 kuni teatri tegevuse lõpetamiseni 2018. aasta lõpus oli trupp taas kümneliikmeline. Väga väike trupp algusaastal võib viidata teatri juhtkonna soovile hoida tööjõukulud eelarves võimalikult minimaalsed, ent kuna 2005. aastal etendunud lavastustesse kaasati külalishäitlejaid, ei saa olla kindel, et kokkuhoid väga suur oli. Trupis domineerisid pigem meesnäitlejad. Dünaamika muutus veidi 2012. aasta sügisest, kui seitsmest näitlejast neli olid naised, aga hooaeg 2014/2015 taastas meeste ülekaalu (6 meest, 4 naist trupis). Arvuline erinevus mees- ja naisnäitlejate vahel on küll üldist naiste positsiooni ühiskonnas arvesse võttes ootuspäraselt meeste kasuks, ent mitte piisavalt suur, et teha selle pinnalt järeldusi selle mõjust loomingule. Ene-Liis Semper on öelnud, et pea õigeks kunsti jagamist mees- ja naiskunstiks (Epner 2021: 7), nii pole seoste otsimine ehk õigustatudki. Näitlejate vanuselist jaotumist vaadates võib oletada kolme mõju. Noortel näitlejatel oli noorest eest tulenevat jaksu ja võimalusi, mis aitas kaasa edukale sooritusele maksimaalset füüsilist pingutust nõudvates lavastustes, aga ka vastupidamisele töö- ja stressirohkes keskkonnas, kus etenduste ja proovide vahel jäi vajaka puhkehetkedest. Teiseks võib näha väiksemaid, ühise taustaga näitlejate grupe niigi väikse trupi sees näiteks lavakunstikooli lendude põhjal või sünniaastate ehk generatsioonipõhiselt. Kolmandaks pakkus eri generatsioonide näitlejate kuulumine truppi õpi- ja õpetamisvõimalust mõlemas suunas, nii vanemailt nooremaile kui vastupidi.

Nagu on loomulik inimeste vahetumine teatriorganisatsioonis, on Eesti nüüdisteatris sama tavapärane kutsuda külalishäitlejaid (ka -lavastajaid, -kunstnikke) lavastuste põhiselt olemasolevat loomingulist meeskonda täiendama. Jätsin Eesti Teatri Statistika väljaannetel ning Teatrielu aastakogumike kroonikatel põhinevast statistilisest vaatlusest kõrvale lavakunstikooli lendude diplomitööd ning uurisin, kas külalishäitlejad tegid

pigem kaasa Ojasoo ja/või Semperi või külalislavastajate lavastustes. Külalishäitlejate kasutamist NO99 lavastustes korra-, mitte inimesepõhiselt uurides selgus, et see oli enam-vähem võrdne. Mitmel korral kuulusid NO99 lavastustiimi häitlejate või etendajatena näiteks Mari Abel, Tiina Tauraite, Elina Reinold, Liina Vahtrik, Kristel Leesmend, Priit Võigemast, Märt Avandi, Mart Kangro, Hendrik Toompere. Välismaised häitlejad tegid pigem kaasa välismaiste külalislavastajate lavastustes.

Külalislavastajatena toon korduvate loojatena esile Lauri Lagle², Juhan Ulfsaki³ ja Anne Türnpu⁴, kellest kõik tegid NO99 lavastustes kaasa ka häitlejatena. Mitmed Türnpu lavastused tõusevad rikastasid NO99 repertuaari soomeugri hõimurahvaste ja religioosset pärimust käsitlevate pärimusteatri lavastustega. Lagle ja Ulfsaki lavastused ei erinenud NO99 tavapärasest teemavalikust ega esteetikast kuigivõrd palju. Välismaistest lavastajatest oli Teatriga NO99 mitmel korral seotud sakslane Sebastian Nübling, kes on hinnanud seda, kuidas NO99 võttis maksimumi Eesti loominguliselt mittesekkuvast kultuuripoliitikast, saavutades kõrge „intellektuaal[s]e teravus[e]“ ja „poliitili[s]e teadvustatus[e] nii Euroopa kui ka Eesti kontekstis“, millesugune Saksamaal sealse kultuuripoliitika tõttu võimalik ei ole (Epner 2011).

² Lavastajana „NO74 (Untitled)“ (2010), „NO65 Suur õgimine“ (2012), „NO54 Kolmapäev“ (2013), „NO52 Muuseas: ma armastan sind“ (2014) koos Semperiga, „NO35 Päev pärast vaikust“ (2017). Häitlejana Juhan Ulfsaki „NO53 Kadunud sõbra juhtum“ (2014). (Eesti Teatristatistika 2010: 54; Kroonika 2013b: 261; Kroonika 2014: 295; Kroonika 2015: 306; Kroonika 2018: 323)

³ Lavastajana „NO53 Kadunud sõbra juhtum“ (2014), „NO36 Unistajad“ (2017). Häitlejana „NO49 Tõde, mida ma olen igatsenud“ (2014, lavastaja Vladislavs Nastavševs Lätist), „NO51 Mu naine vihastas“ (2014, lavastajad Semper ja Ojasoo). (Kroonika 2015: 306; Kroonika 2018: 322)

⁴ Lavastajana „NO98 Inimese teekond“ (2005), „NO84 Macbeth“ (2008) koos Jaan Toominguga (mõlemad ka osatäitjad), „NO81,5 Runolaulud“ (2009), „NO50 Lenni & Kizoo“ (2014), ilma NO numbridusega „Meditatsioonid Tormisega“ (2015) koos Eva Kolditsaga, „NO30,5 Käbikojas“ (2018) koos Eva Kolditsa ja Marika Vaarikuga (ka kolmekesi etendajad) (Eesti Teatristatistika 2005: 74; Eesti Teatristatistika 2008: 60; Eesti Teatristatistika 2009: 56; Kroonika 2015: 306; Kroonika 2016: 316; Kroonika 2019: 429). Lisaks Põhuteatris etendunud „Sugrierror.com“ koos Eva Kolditsa ja Mart Kolditsaga (Von Krahl) (Sugrierror.com). Häitlejana „NO76,9 Aktsioon: Pecha Kucha ja Potlatch“ (2010) (Eesti Teatristatistika 2010: 54).

Teatri NO99 repertuaari kuulus sarnase muusikakasutusega lavastusi, mida lavastasid nii Semper ja/või Ojasoo kui külalislavastajad. Lavastustesse on kaasatud heliloojate originaalloomingut (Jarek Kasar *alias* Chalice, Pärt Uusberg), koore (kammerkoor „Head ööd, vend“, noorte segakoor Vox Populi, tütarlastekoor Ellerhein, segakoor Vox Clamantis, Tallinna Muusikakeskkooli Noortekoor) ja orkestreid (noorteorkester Reaalmažoor, Eesti Riiklik Sümfooniaorkester). (Eesti Teatristatistika 2006: 79; Eesti Teatristatistika 2008: 60; Eesti Teatristatistika 2009: 56; Eesti Teatristatistika 2011: 61; Kroonika 2013b: 261; Kroonika 2016: 316–317; Kroonika 2017: 251) Muusikaliste lavastuste heliloojate või -kujundajatena korduvad levimuusik Vaiko Eplik, instrumentaal-, elektronmuusikat ja progerokki loov Jakob Juhkam, ning Teatri NO99 helimeistrina töötanud, ka Von Krahli Teatris ja etenduskunstnikuna tegutsev Hendrik Kaljujärv. Silma paistab kaasatud muusikute sarnane vanus ning muusika kujundamine kindlatele autoritele või lavastajatele. Epliku loomingut lavastas mõlemal korral Ene-Liis Semper. Jakob Juhkam oli alates 2014. aastast üks Teatriga NO99 tihemini seotud muusikalisi kujundajaid, peamiselt tegi ta kaasa põhituumiku Semper-Ojasoo-Epner lavastustes, kuigi töötas ka külalislavastajate Juhan Ulfsaki ja Mart Kangroga. Hendrik Kaljujärve muusikaline töö Teatris NO99 oli peamiselt seotud külalislavastaja Lauri Lagle lavateostega. (Eesti Teatristatistika 2008: 60; Eesti Teatristatistika 2009: 56; Eesti Teatristatistika 2010: 54; Kroonika 2013b: 261; Kroonika 2014: 295; Kroonika 2015: 306; Kroonika 2016: 317; NO44; Kroonika 2017: 251; Kroonika 2018: 322–323; Kroonika 2019: 429)

Seostest lavastajate ja näitlejate vahel jäi silma kaks huvitavat: Eesti Draamateater ja Von Krahli Teater. Vahetult enne Teatri NO99 asutamist Draamateatriga seotud Tiit Ojasoo ja Ene-Liis Semperi lavastustes on kaasa teinud Hendrik Toompere (lavastanud ka „NO87 Kommunisti surm“, 2007), Rein Oja ja Elina Reinold (Eesti Teatri Statistika 2005: 73; Eesti Teatri Statistika 2007: 56; Eesti Teatri Statistika 2009: 56). Aastatel 2006–2013 Draamateatri koosseisuline näitleja olnud Lauri Lagle kaasas oma Teatris NO99 etendunud lavastustesse Margus Prangeli ning Kaie Mihkelsoni (Kroonika 2013b: 261; Kroonika 2014: 295; Lauri Lagle). 2020. aastal, kaks aastat pärast NO99 lõppu, esietendus Draamateatris Semperi ja Ojasoo „Kuritöö ja karistus“. Von Krahli Teatri

püsitruppi kuulunutest tegid NO99 lavastustiimides kaasa Mari Abel, Tiina Tauraitte, Liina Vahtrik, Juhan Ulfsak, Erki Laur, Mart Koldits (Eesti Teatri Statistika 2005: 73; Eesti Teatri Statistika 2010: 54; Kroonika 2014: 295; Kroonika 2015: 306; Kroonika 2016: 316–317; Kroonika 2017: 251; Kroonika 2018: 322–323). Siiski on seosed teatrite NO99 ja Von Krahl vahel suuremad kui vaid ühised inimesed loomingulistes meeskondades. Neid ühendab enim esteetiline positsioon otsingulise nüüdisteatrina, kattuv maailmavaade ning sarnaselt väike trupp ehk väiketeatri staatus. Mõlemad teatrid olid suunatud sotsiaalselt tähelepanelike ja intermeedialiste lavastuste loomisele, koos anti välja kultuuriajalehte TSOON. Tegevuse lõpetanud Teatri NO99 trupist liitusid Marika Vaarik, Rasmus Kaljujärvi ja Jörgen Liik 2020. aastal Von Krahli Teatri uuenenud trupiga. (Epner 2021: 32–36)

Meenutades Teatri NO99 väidet oma arengukavades, et väärtuste kollegiaalsuse ja koostöö tõttu on teater „olnud ka mitmele Lavakunstikooli lennule omamoodi musterteater, mille järgi oma eetilisi tõekspidamisi seada“ (Strateegia... 2017: 2), tasub vaadata, millisel määral teater oma *alma mater*'i tudengitega koostööd tegi. Lisaks lavakunstikooli 26. lennule tõi Teater NO99 koostöös 22., 23., 24. ja 28. lennu bakalaureuse- ja füüsilise teatri magistritudengitega välja mitu lavastust, millele anti üks NO nummerdus loetud arvuga järjekorrast. Vilistlastena jätkasid Teatri NO99 lavastusmeeskondades Risto Kübar, Lauri Lagle, Inga Salurand ja Sergio Vares 22. lennust, dramaturg Mart Kase ja lavastaja Uku Uusberg 23. lennust. Kahe lavakunstikooli magistrantide aktsiooniga („NO37,9 Kreeka tragöödiad“ ja „NO37,8 Drag show“, mõlemad 2017) oli seotud koreograaf ja tollane EMTA magistriõppe juht Jüri Nael, kes varasemalt oli loonud koreograafiat Teatris NO99 vaid Semperi ja/või Ojasoo lavastustele⁵. Jäägu tulevaste teatrialaste uurimuste analüüsida, kuidas paika teatri

⁵ „NO99 Vahel on tunne, et elu saab otsa ja armastust polnudki“ (2005), „NO93 Nafta“ (2006), „NO86 Perikles“ (2008), „NO42 El Dorado: klounide hävitusretk“ (2015), „NO43 Kõnts“ (2015) (Eesti Teatristatistika 2005: 73; Eesti Teatristatistika 2006: 79; Eesti Teatristatistika 2008: 60; Kroonika 2016: 317).

väide musterteatri staatuse saavutamisest tollaste lavakunstikooli tudengite seas, kuid koostöölavastusi vaadates võib kindel olla, et võimalused selleks olid loodud.

Eesti Teatriliidu⁶ jagatavatel aastaauhindadel pälvisid Teatriga NO99 seotud inimesed individuaalselt või kollektiivselt auhindasid ja nominatsioone teatri algusaastatest kuni lõpetamiseni välja (vt Lisa 2). Ainult 2018. aastal ehk 2017. aasta loomingu eest ei tunnustanud teatrit ükski aastaauhindade kategooria žürii. Aastaauhindade žüriidesse kuuluvad teatrivaldkonna spetsialistid, teoreetikud ja praktikud, kel on pikaajaline erialane kogemus ja võimekus hinnata lavastuvaid teoseid analüütiliselt. Mitmekülgset edukast meeskonnast ja iga meeskonnaliikme olulisusest lavastuste loomisel annab kinnitust ka asjaolu, et Teatriliit ei auhinnanud ainult loomingulist meeskonda, vaid ka Teater NO99 tehnilisi ja administratiivseid töötajaid. Tunnustuse pälvijaile on tegemist motiveeriva kvaliteedimärgiga tehtud tööst. Auhinnad, nagu Bourdieu väljateooria juures selgitatud, lisavad teatriväljal tegutsejatele väljasisest tunnustust ja sümboolset kapitali ehk eelist välja teiste agentide ees. Tavapäraselt eelnevad rahvusvahelisele edule ja koostööle välismaiste kunstnike, kollektiivide või organisatsioonidega õnnestumised ja kordaminekud kodumaal. Teisisõnu peab rahvusvahelisele teatriväljale kui suuremale areenile sisenemiseks agendil olema kapitali, mida kõige tõenäolisemalt on võimalik koguda väiksema mastaabiga ringkonnas tegutsedes.

Võimalusi uute kunstiteoste sünniks kujundavad organisatsiooni liikmete **esteetilised printsiibid** ja valitud **loomemeetodid**. Seoses Teater NO99 sünniga saab Eesti teatrimaastikul rääkida sotsiaalselt ja ühiskondlikult ärksa teatri tõusust (Karja 2020: 42, 66; Linder 2013: 91–92). Teatriteadlased ja kriitikud on esile tõstnud teatri reageerimist ühiskonnas toimuvale ning julgust tuua lavale teemad, mis valitsevat *status quo*'t kritiseerivad või proovile panevad. Pesti (2016: 54–58) defineerib saksa ja inglise kultuuriruumi (teatri)teoreetikutele tuginedes poliitilist teatrit nelja kriteeriumi järgi. Et

⁶ Eesti Teatriliit „on kutseliste teatritegelaste liite, ühendusi, seltse jne koondav katusorganisatsioon, mille tegevuse eesmärgiks on Eesti teatrikultuuri hoidmine, arendamine ja väärtustamine, selle tähtsuse teadvustamine, samuti teatrierialade ja oma liikmete loometegevuse edendamine“ (Teatriliidust), seda rahastavad Kultuuriministeerium ja Eesti Kultuurkapital.

lavastust poliitiliseks käsitleda, võiks Pesti hinnangul leida selles rohkem kui ühele kriteeriumile vastavust. Esimene kriteerium on poliitiline ehk ühiskondlik teema, ent teema määratlemine poliitiliseks on subjektiivne ja sõltub tõlgendajast. Teine poliitilise teatri tunnus on eesmärk muuta ühiskonda selles eksisteerivatele probleemidele osutades, mitte didaktiliseks muutudes. Kolmanda kriteeriumina tasub uurida teatri selget ideoloogiat, mis üldjuhul vastandub ühiskonnas domineerivale poliitilisele ideoloogiale, ent ei ole ise ühegi ideoloogia teenistuses. Neljandaks poliitilise teatri tunnuseks on nüüdisaegne esteetika. Pesti väidab, et postdramaatiline esteetika võimaldab teatri poliitilisusel enim välja paista, sest see peegeldab kõige täpsemini ümbritsevat maailma. Postdramaatiline teater on juba loomisstrateegia tõttu poliitilisem kui dramaatiline teater, sest selles leiduvad demokraatlikud otsustusprotsessid (näiteks rühmaloomemeetod) ja hierarhiate puudumine (laval eksisteerivate märgisüsteemide võrdne olulisus). (Pesti 2016: 54–58)

Madli Pesti (*Ibid.*: 113–115) kirjeldab Teatrit NO99 kui postdramaatilise esteetikaga poliitilist teatrit, kus loomemeetoditena kasutati rühmaloomemeetodit, dokumentaalse teatri strateegiaid, *verbatim*-tehnikat, improvisatsiooni. Lavastuste loomisel kasutati valmis näidendeid vähe, pigem valmis tekst (kui seda üldse oli) uurimustöö (meedias või (teadus)kirjanduses ilmunud artiklite ja/või intervjuude analüüsi) või improvisatsiooni baasil (*Ibid.*: 113). Rühmaloomemeetodil loodud lavastused sünnivad loomingulises protsessis, mille alguses puudub loomingulisel meeskonnal terviklik alustekst, stsenaarium või kindel struktuur. See vormub tiimiliikmete mõtetest, lauale toodud ideedest ning juba olemasolevatest teostest või materjalidest. (*Ibid.*: 61–62) NO99 loomingule oli omane ka dokumentaalsuse ja fiktsionaalsuse põimimine: ükski lavastus ei olnud reaalse ajaloost sündmuste taasesitamine, vaid alati lisati kasutatud dokumentaalsele materjalile fiktiivne kiht näiteks väljamõeldud tegelaste või tekstiga. (*Ibid.*: 113–115) Taasesitamine nõuab ajaloolise tõe huvides autentset ehk lisatud emotsioonide või seisukohtadeta esitust, ent NO99 loomingus oli alati kohal teatri enda agenda, mida kirjeldasin peatükis 1.2. missiooni, visioonide ja väärtuste juures.

Teater NO99 puhul on oluline märkida, et kuigi lavastuse loomisel võidi kasutada rühmaloomemeetodit, olid „lavastajad Tiit Ojasoo ja Ene-Liis Semper [...] selge

käekirjaga ja tugevad juhid: lavastuse vormistus allu[s] kindlalt nende nägemusele“ (*Ibid.*: 113). See tähendab, et huvi ühiskondlikuks aktiivsuseks teatrivahendite kaudu pidi algama neist – lavastusprotsessi alguses (ka laiemalt organisatsiooni juhtides) löid nemad üldise raami teemadega, mille sees näitlejad ja teised kunstnikud olid vabad tooma lauale omaenda ideid. Semper ja Ojasoo pidasid oluliseks üksteise vastastikust inspireerimist (Ojasoo, Semper 2010: 141) – meeskonna panus oli väga oodatud ja tervik vormus mitmete ideede koosmõjul, aga lõplik otsus laval toimuva osas oli siiski Semperi ja Ojasoo langetada.

Teater NO99 tutvustuses nendib Laur Kaunissaare (Meist), et „see, mida ekslikult nimetatakse sotsiaalseks tundlikkuseks, [...] tõeliselt [...] igapäeva mõõtmine poeetilise energia ja julguse mõõtkavas“. Näilikult kiitis Kaunissaare NO99 oskust kasutada teatrile omaseid väljendusvahendeid reaalsuse peegeldamisel, vähendades justkui „sotsiaalse tundlikkuse“ tähtsust loomingus, aga subtiilselt sõnastas ta NO99 dogma – „sotsiaalne tundlikkus“ ehk ühiskonna valupunktidele või puudujääkidele osutamine peaks olema loomingu kese, mitte üllatav ja harvaesinev nähtus. Siin võib näha peatükis 1.2. toodud Teatri NO99 väärtustatud paindlikkuse ehk ühiskonnas toimuvale reageerimise kinnitust organisatsioonikultuuris ja avalikus kommunikatsioonis.

Luule Epner (2009: 73) osutab, et „[t]eatrit NO99 peetakse meil poliitilise teatri lipulaevaks, kuid ei tohiks silmist lasta, et Ojasoo ja Semper on algusest peale järjekindlalt tegelenud näitlemise uurimisega, s.o teatrifenomenoloogiliste probleemidega“ ning fookuses on üks suund – postdramaatiline näitlemine. Keskenduti näitlemisele teatris ehk mida ja kuidas näitleja oma keha ja vaimuga teha saab, milliseid väljendusvahendeid vaatajaga kohtumisel kasutada ning kuidas saab näitleja suhestuda teiste lavastuses kasutatavate meediumitega. Näitleja puhul olulisteks omadusteks pidasid Semper ja Ojasoo isikupärasust, empaatiavõimet, avatud ja uudishimulikku maailmavaadet, koostöövõimet ning tahet areneda nii isiksuse kui näitlejana (Ojasoo, Semper 2010: 144–145). Selle juurde kuulus ka tugeva ansamblivaimu loomine. Repertuaariteater etendusasetuse vormina võimaldab pakkuda tihedat ja eriilmelist mängukava laiale, erinevate teatriesteetiliste huvidega publikule, sellest tulenevalt on repertuaariteatritel oma statsionaarses mängupaigas tavapäraselt mitu saali ning suur trupp, et anda nädalas

vähemalt kuuel päeval erinevate lavastuste etendusi üheaegselt. Teater NO99 truppi kuulus tegutsemisaja vältel püsivalt ligikaudu 10 näitlejat ning vähemalt algusaastatel oli teatri printsibiiks ansambliteatri põhimõttel maksimaalselt paljude näitlejate kasutamine ühes lavastuses. Teatris NO99 kasutati teadlikult võimalust koos püsivalt töötada ja areneda, et saavutada näitlejate vahel tugev üksteise mõistmine, usaldus (Roos 2013; Sibrits 2015; Sibrits 2017).

Lavastuste tutvustuste uurimisel selgub, et teater rõhutab, et nende lavastused üldiselt ei sünni ühe autori nägemuse järgi, vaid tegemist on ühisloominguga. Algusest peale pidas Teater NO99 ideaaliks täielikku keskendumist lavastusele kui kunstiteosele, „mis sünnib kõigi teatris töötavate inimeste ühise jõupingutuse, ühise põlemise, ühise armastuse tulemusel“ (Me lõpetame). Seda illustreerib hästi asjaolu, et 2008. aastal arvas Eesti Teatriliiit Teatri NO99 ettepanekul teatriauhindade kategooriasse uue kategooria: parim lavastus. Auhinnaga tunnustati „lavastust kui erinevate autoripositsioonide koostoimel sündinud tervikut“ (Teatrielu 2008: 409). Seni anti välja vaid parima lavastaja auhinda, ent selline jaotus ei võtnud arvesse lavastusi, mille puhul ei olnud võimalik eemaldada teiste autorite ehk näitlejate ja kunstnike panust teose sünni.

Trupi koosseisud mõjutasid ühisloomemethodil loodud lavastuste tulemeid, sest sellise loomisprotsessi puhul on oluline iga trupiliikme isiklik panus ideede kujul. Laiemaid esteetilisi suundumusi näitlejad ilmselt ei mõjutanud, sest Ojasoo ja Semper olid väga tugeva visiooniga. Teatri NO99 põhiprintsiipe meenutades võib järeldada, et pigem kuulusidki truppi inimesed, kes nende vaateid jagasid ning kellel oli valmidus samade printsiipide järgi töötada või diskussiooni astuda. Aktsioonide korraldamise ja etendamisega laiendasid näitlejad teatri profiili – neid ei lavastanud teatrijuhid ega teatrisse kutsutud lavastajad, vaid näitlejad vastutasid ise selle eest, mida laval näitavad. See väljendab juhtide usaldust meeskonda valitud inimeste vastu ning samas kinnitab organisatsiooni lähtumist peatükis 1.2. tutvustatud sellistest väärtustest nagu kollegiaalsus, koostöö ja vastutustunne.

Oma arengukavades väljendas NO99 muret nii loomingulise, administratiivse kui tehnilise meeskonna madalate palkade pärast. Väikeste palkade tõttu tajuti kahte ohtu.

Esmalt nähti suurt töötajate vahetust, sest töötajad leidsid tasuvama palgaga töö mõnes muus institutsioonis või riigis. Teisalt olid (eriti loomingulised) töötajad ülekoormatud, sest koduteatri koormus oli üpris kõrge, aga madal palk sundis neid aktsepteerima kõrvalprojektide pakkumisi. (Strateegia... 2013; Strateegia... 2017) Tiit Ojasoo tunnustas teatri tehnilist tiimi lavastuse „NO43 Kõnts“ tehnilise teostuse eest (laval kasutati mulda, mis etenduse jooksul veega segatult mudaks muutus ning mida näitlejad laiali pildusid), kuid tunnistas, et teatril ei ole piisavalt tehnikuid (Ranne 2015). Väike tehniline meeskond mõjutas ka Teatri NO99 etendustegevust, sest puudus vajalik hulk etendust teenindavat tehnilist personali paralleelse etendustegevuse juurutamiseks (Saarevet 2021a). Ülekoormatud ja konkurentsivõimetusel palgal meeskond on harva oma töökeskkonnaga rahul ning võib ülesandeid täita vähesel motivatsiooniga või töökohta vahetada. Puudulikud töötingimused võivad põhjustada suurt töötajate voolavust, mis omakorda võib tekitada ebastabiilsust organisatsiooni (loomingulise) tegevuse planeerimisel ja korraldamisel. Kuna teatri palgaks makstavad vahendid olid piiratud, oleks töötajate arvu suurendamine vähendanud niigi teatri hinnangul madalat palka, mis ei oleks taganud õiglast tasu tehtava töö eest. Kuidas see loomingut mõjutas, on keeruline hinnata. Ühelt poolt võib rahulolematu töötaja muutuda ükskõikseks, teisalt ei pruugi raha olla ainuke motivaator, vaid suuremat rahuldust võib pakkuda töötaja tööalane eneseteostus, sünergiline koostöö või ühiste eesmärkide saavutamine.

Järgnevalt vaatlen Teater NO99 **kunstiteoste hulka** ja **žanre** ehk lavastuste statistikat. Andmed tabelis 1 pärinevad Eesti teatristatistika kogumikest ja Eesti Teatri Agentuuri statistika andmebaasist, kusjuures neis eristatakse sõna-, muusika-, tantsu-, laste- ning muid lavastusi. 2015. aastal lisati kategooriana ka mitmeliigilavastus, mis on Eesti Teatri Agentuuri järgi „lavastusliik, milles segunevad kahe või enama eri lavastusliigi – sõna-, muusika-, tantsu-, nuku- vmt lavastuse – elemendid ja ükski ei domineeri teiste üle“ (Mitmeliigilavastus). Eristada Teatri NO99 loomingut selliste žanrite põhised tundub ebaotstarbekas. Postdramaatilise esteetika ja multimeedialavastuste puhul ei ole taoline žanriline liigitamine põhjendatud, sest neid iseloomustab žanripiiride hägustumine ja lavastuselementide võrdsustamine, mis eelkõige tõukub teksti tähenduse taandamisest. See tähendab, et ükski meedium ei domineeri teise üle, vaid need on oma olulisuselt

võrdsed – lavastust tuleb näha ühe tervikuna, mitte eraldada selle komponente tähenduse ja/või tähtsuse leidmiseks. (Lehmann 2011) Tabelis kajastan eraldi mitmekordselt esitatud lavastusi ja ühekordseid aktsioone.

Tabel 1. Repertuaaristatistika Teatris NO99 aastatel 2005–2018.

| Lavastuse liik | Aasta | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Kõik lavastused | 8 | 9 | 9 | 7 | 8 | 11 | 10 | 13 | 13 | 15 | 11 | 10 | 16 | 10 |
| Nendest uuslavastused | 8 | 6 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 8 | 6 | 3 | 8 | 2 |
| Aktsioonid | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Kogu repertuaar | 10 | 15 | 10 | 9 | 11 | 14 | 11 | 17 | 15 | 16 | 12 | 11 | 17 | 12 |

(Eesti Teatristatistika 2005: 18; Eesti Teatristatistika 2006: 23; Eesti Teatristatistika 2007: 21, 56; Eesti Teatristatistika 2008: 13, 22; Eesti Teatristatistika 2009: 9, 18, 56; Eesti Teatristatistika 2010: 7, 17, 54–55; Eesti Teatristatistika 2011: 20, 60–61; Kroonika 2013b: 260–263; Kroonika 2014: 295–296; Kroonika 2015: 307; Kroonika 2016: 318–319; Kroonika 2017: 252–253; Kroonika 2018: 324; Kroonika 2019: 430.)

Teater NO99 alustas etenduste andmisega 19. veebruaril 2005 avalavastusega „NO99 Vahel on tunne, et elu saab otsa ja armastust polnudki“ (Eesti Teatristatistika 2005: 73). Olgugi, et tegemist oli repertuaariteatriga, toimetas Teater NO99 projektiteatrile omaselt, näiteks iga lavastust käsitleti kui teistest eraldiseisvat protsessi, mida tehti arusaamisega, et see on ühekorraga nii esimene kui võib-olla viimane lavastus (Me lõpetame). Tabelis 1 toodud repertuaaris olevate lavastuste hulk näitab ühel aastal, mitte hooajal etendunud lavastuste arvu. Lavastuste püsivus repertuaaris oli erinev, mõnda lavastust etendati vaid ühel, mõnda mitmel hooajal. Repertuaaris hoiti suurem hulk lavastusi, aga need olid kordamööda passiivselt ootel või aktiivselt mängukavas. Ühe lavastusega anti järjest intensiivselt etendusi, misjärel see mõneks ajaks taas mängukavast kõrvale jäi. Kogu repertuaari ei mängitud läbisegi, vaid korraga oli käsil paari lavastuse intensiivne periood. Selline korraldus aitas vähendada ajakulu erinevate lavastuste kujunduste ülessättimisele ja lava ümberehitustele, mis suure tehnilise meeskonnaga teatrites on lihtsamini korraldatav kui väikestes teatrites.

Etendusasetuse seadusest tulenevalt tuleb teatritel riigitoetuse taotlemisel esitada sisuline taotlus koos arengukava, kavandatud eelarve ja repertuaariplaani. See on igati põhjendatud strateegilise juhtimise seisukohast, sest aitab organisatsioonil oma tegevust pikemas perspektiivis läbimõeldult ette planeerida ning taotlust hindav komisjon näeb riigi raha kasutamise eesmäärke. Loomingulise juhtimise vaatenurgast on selline nõue piirav, sest teater peab kohati rohkem kui aasta aega ette planeerima teemad ja lavastused, mida plaanib publikule pakkuda. See võtab ära võimaluse viivitusega reageerida loomingulistele ideepahvatustele ja ühiskonnas toimuvatele sellistele sündmustele, mis on aktuaalsed, relevantid ja huvipakkuvad täna, homme või käesoleval nädalal, aga mitte enam järgmisel kuul. Kiirelt reageerimiseks ehk ühiskonnas toimuvale osutamiseks ja mängukaval põhineva regulaarse etendustegevuse vaheldusrikkamaks muutmiseks korraldas Teater NO99 ühekordseid aktsioone, mis jagunesid eesmärkidest lähtuvalt kolme kategooriasse. Esimene neist moodustus aktsioonidest, millega NO99 soovis viivitamatult ja ilma reaktsiooni üleliia korrastamata vastata ühiskondlikult aktuaalsetele teemadele, mis olid relevantid lühikest aega, ent ei oleks sobinud repertuaariplaani kuuluva lavastuse põhiteemaks (NO78,5; NO93,5). Näiteks „NO64,5 Aktsioon. Esimene lugemine: Reformierakonna juhatuse koosolek“ oli sisult uusnäidendi ettelugemine ilma lavastamiseta. Näidend oli ajendatud 2012. aastal lahvanud Reformierakonna rahastamiskandaalist ning kujutas erakonna esimese skandaalijärgse koosoleku potentsiaalset kulgemist. (NO64,5) Teise kategooriasse kuuluvad aktsioonid, mis tõukuvad soovist katsetada laval kiirelt pähe turgatanud ideid, mis mängivad näiteks vormi või etendaja kehaga (*Ibid.*). Aktsioonil „99x“ keskendus ajale, ruumile ja etendaja võimetele. Kristjan Sarv kandis ühe õhtu ja öö jooksul ette ühte ja sama teksti 99 korda, iga kord veidi muudetud kujul. (NO85,5) Kolmandaks nimetas NO99 aktsioonideks kõiki selliseid etendusi, mida korraldati samuti pigem lühikese ettevalmistusajaga, mis võisid olla mitmekordselt esitatavad või korraldatavad, aga mis ei kuulunud põhirepertuaari. Sellisteks sündmusteks olid näiteks „NO37,8 Lavakunstikooli aktsioon: Drag show“ ja NO99 pidudesari „Tantsukool“. Teater NO99 on aktsioonide tähendust ja vajalikkust seletanud „näitlemise ja teatri piiride avardami[s]e“ kaudu (NO66,9).

Teater NO99 produtseeris ka audiovisuaalset loomingut ehk filme ja videoid. Osana „Ühtse Eesti“ projektist avaldati teatri YouTube'i kanalil NO99 Valimiskooli videoid, mis olid dramaturg Eero Epneri kirjutatud ja näitleja Jaak Prints'i etendatud. Projektist tervikuna valmis koostöös filmistuudioga Allfilm tagasivaatav ja selgitusi andev linateos „NO55 Kust tuleb tolm ja kuhu kaob raha“ (NO55). Hooaegadel 2013/2014 ja 2014/2015 pidas NO99 Eero Epneri juhtimisel teleloengusarja „NO56 NO99 Kunstikool“, mille raames tutvustati nüüdisaegset kunsti iganädalaselt ETV-s ja teatri Youtube'i ja Vimeo kanalites. Esimesel hooajal andsid loenguid lavakunstikooli 26. lennu tudengid, teisel hooajal Eero Epner. (NO56) Eesti Vabariigi 100. juubeliks valmis mitmete koostööpartneritega film „NO31 Teekond“. Kuigi Teatri NO99 meeskond oli pigem väike ja etendustegevusega üpris hõivatud, tekitati võimalusi teist tüüpi sisuloomeks kas organisatsioonisiselt või väljastpoolt lisaressurssi kaasates. Teater NO99 töötas teadlikult riigi- ja repertuaariteatri vormist tulenevate kitsaskohtade avardamise nimel, rikastades ja laiendades regulaarset etendustegevust muu loominguga. Samuti võib mitmekülgse loomingu põhjusena näha Teatri NO99 missioonis kajastuvat soovi kasvatada haritlaskonda ehk tutvustada oma loomingut võimalikult paljudele erinevate maitse-eelistuste ja sotsiaal-majandusliku taustaga inimestele eesmärgiga ühiskonnakihid omavahel ühendada.

2.2. Vahendamisega seotud aspektid

Teater NO99 mängupaikade ülevaade on toodud eelmises peatükis. Teater andis peamiselt etendusi oma majas Tallinna kesklinnas, aga kasutas ka võimalust rentida saale ja pindasid (samuti pigem Tallinna piires), mis enda saalidest teistsuguse suuruse, mahutavuse, planeeringu, tehnilise võimekuse või lavastusega spetsiifiliselt haakuva asupaigaga olid. Teater heitis arengukavades ette oma maja võimaluste piiratust, näiteks ei saanud suures ja kammersaalis korraga etendusi anda, aga samas kui teater rentis mängupaikasid väljaspool maja, ei kasutatud neid paralleelse etendustegevuse korraldamiseks, vaid endiselt mängiti üks etendus korraga. Teatri viimastel tegutsemisaastatel hakkasid Semper ja Ojasoo eraldi lavastama ehk tekkisid paralleelsed

lavastusprotsessid, ka kutsuti alates 2016. aastast rohkem külalislavastajaid, ent ka siis ei renditud lisaruume (Kroonika 2017: 251; Kroonika 2018: 322–323; Kroonika 2019: 429).

Maakonnakeskustes paiknevate riigiteatrite (näiteks Endla Teatri, Rakvere Teatri, Ugala Teatri) repertuaar peaks teenindama ulatuslikku osa ühiskonnast ehk arvestama kogukonna koosseisuga. Repertuaari koostamist maakonnateatrites survestab publiku ootustele vastamine, kaasaegsem teatrikeel ei ole neis seni suure publiku poolehoiu osaliseks saanud. (Karja 2020: 55–56) Seevastu Tallinnas on vastutus žanrilise mitmekesisuse eest jagunenud mitmete teatriinstitutsioonide vahel ning rahvaarv on suurem, tähendab, ka publik on mitmekülgsimate huvidega. Tallinnas asuvad riigiteatritest Rahvusooper Estonia, Eesti Draamateater, Eesti Noorsooteater ja Vene Teater, munitsipaaletendusasutustest Tallinna Linnateater, erateatritest näiteks Von Krahli Teater, Theatrum, VAT Teater, Sõltumatu Tantsu Lava. Ümbritsetuna erineva sihtrühma ja esteetikaga teatritest, oli Teatril NO99 rohkem vabadust oma loomingulise tegevuse konkretiseerimiseks. Mõistagi väljendus see ka loomingulise meeskonna, eelkõige näitlejate profiilis. Kui maakonnateatrites peaksid näitlejad avara repertuaaripoliitika tõttu olema väga laia amplituudiga, siis Teatris NO99 oli võimalik keskenduda postdramaatilisele näitlemisele.

Olulised kohtumispaidad NO99 ja publiku vahel olid ka nii kodu- kui välismaised **festivalid**. Alates 2007. aastast andis NO99 etendusi välismaal ning osales rahvusvahelistel festivalidel, korduvad nimed on näiteks festival TheATRIUM Klaipedas, NET festival Moskvas, festival Tampereen Teatterikesä Tampere (Etendused...). Eriline edu saatis teatrit 2015. aastal ühel maailma suurimal ja olulisimal etenduskunstide festivalil Avignonis, Prantsusmaal, kui lavastus „NO51 Mu naine vihastas“ valiti esimese Eesti lavastusena festivali põhiprogrammi (Sibrits 2015). Ojasoo sõnul oli Avignoni festivalile jõudmine loogiline samm pärast Pariisi Odeoni teatris lavastusega „NO83 Kuidas seletada pilte surnud jänesele“ etenduste andmist (Sibrits 2015). 2017. aastal pälvis NO99 Euroopa teatriauhindadel „Uue reaalsuse“ auhinna innovatsiooni eest teatris, esile tõsteti „näitlejate erakordset lavalist kohalolu, lavastuste poliitilisust ja poeetilisust ning suurt žanrilist mitmekesisust“ (Aibel 2017), preemia

„tunnustab loojaid ja truppe, kes on oma pikaajalise tegevusega Euroopa nüüdisaegset teatrikeelt enim arendanud ja mõjutanud“ (Kroonika 2018: 324).

Esteetiliselt lähtus NO99 suures osas Saksa teatrist, seetõttu on oluline nende osalemine saksakeelse kultuuriruumi festivalidel ning külalisetenduste andmine sealsetes teatrites.⁷ Teatrfestivalil Wiener Festwochen osales NO99 kahel korral, 2008. aastal valiti „NO88 ΓΩΠ ehk Garjatšije estonskije parni“ festivali kõrvalprogrammi, aga olulise saavutusena jõudis 2010. aastal põhiprogrammi lavastus „NO83 Kuidas seletada pilte surnud jänesele“, 2016. aastal „NO69 Three Kingdoms“. Teatri NO99 lavastused kuulusid läbi aastate ka kahe põhilise Eesti teatrfestivali DRAAMA ja Baltoscandali programmidesse. Seejuures oli 2005. aasta DRAAMA esimene festival, millel Teater NO99 kunagi osales. (Etendused...)

Nii oma maja kui väljaspool toimuvate sündmuste **turundustegevused** olid teatri enda kanda, teatri ametikohapõhises struktuuris olid nende ülesannetega seotud turundus- ja kommunikatsioonijuht ning müügijuht (SA Teater NO99 struktuur 2013: 1; SA Teater NO99 struktuur 2016: 1). Turundusse kui müügile ja menule suunatud tegevusse suhtus Teater NO99 teatud reservatsioonidega, vastandades end äriettevõttele. Loomingulise kollektiivina pidas teater oluliseks turundustegevuste allutamist kunstilistele ideaalidele. (Teater NO99 raamat 2006: 82) Ühte põhjust sellele vastuseisule on Semper kirjeldanud kunstniku vaatenurgast. Üldise tendentsi järgi peab lavastust hakkama reklaamima juba enne, kui see on valmis saanud, kuid see ei ole võimalik, kui lavastus tekib esietenduseni kestva protsessi lõpuks. (Semper 2006: 179) Loodava teose ja turundusplaani tegevuskavad ei olnud omavahel ajalises kooskõlas, kuigi turundus tervikuna peaks olema lavastuste teenistuses (Paju 2006: 172). Semperi arvates ideaalne publik ei soovi enne etendust selle kohta midagi teada – ta ootab oma potentsiaalselt publikult suurt pimesi usaldust enda ja lavastustiimi vastu (Semper 2006: 179).

⁷ Festivalidest näiteks Festival Freiburg 2018, Theaterformen Hannoveris ja Braunschweigis, etenduspaikadest Konzerthaus Berlin, Münchner Kammerspiele, Deutsches Theater Berliinis, Thalia Theater Hannoveris, Volkstheater Viinis.

Loomingulise meeskonna ja turundustiimi vaheline pinge on paraku kaasaegses kapitalistlikus ühiskonnas tegutseva teatriorganisatsiooni jaoks paratamatus, millele tuleb leida mõlemaid osapooli rahuldavaid lahendusi. Kuigi Etendusasutuse seadus kohustab etendusasutusi avalikkust etenduse toimumisest teavitama, on iga organisatsiooni võimuses kujundada omanäoline turundusplaan, sest puuduvad täpsemad ametlikud juhised selle koostamiseks. Algusaastate absoluutne turundustegevuste teisejärguliseks pidamine oli 2016. aastaks asendunud nende olulisuse tunnistamisega: enda sõnul vajati teadmispõhisemat lähenemist turundusele (Tegevuskava 2016). Samas ei saa kõrvaltvaatajana väita, et sellele eelnev turundus oleks olnud nõrk – tunnistust sellele annab kas või „Ühtse Eesti“ projekti saatnud kommunikatsioonikampaania, mis pandi kokku avalike suhete ekspertide toel. Teatri NO99 juhid ja töötajad andsid aastate jooksul mitmeid intervjuusid, neist kirjutati artikleid ning kriitikud kajastasid loomingus toimuvat eriilmelistes ja -otstarbelistes kriitikaväljaannetes. Kuigi truppi kuuluvad näitlejad olid laiemale avalikkusele tuntud ka tele- ja filmilinalt, ei näi Teatri NO99 printsiipe arvesse võttes, et turundustegevustes oleks ära kasutatud nende menu väljaspool teatrit.

Läbiv joon Teatri NO99 turunduses oli minimalism ehk vaid ilmtingimata tarvilike tegevuste kavandamine ja läbiviimine. Kanalitena kasutati ka teiste kultuuriorganisatsioonide seas enamlevinud platvorme nagu kodulehekülg, sotsiaalmeedia, meililistid, aga ka välimeediat ja rahvusringhäälingu tasuta kanaleid. (Saarevet 2021b; Sumberg 2013: 15–16) Nimetatud kanalite tõttu võib sellist lähenemist pidada Eesti kultuuriturunduse kontekstis üpris traditsiooniliseks. Oluline erinevus kerkib esile Teatri NO99 sponsorluspõhimõtetes. Teatri visuaalne keel oli läbivalt must-valge foto vähese, vaid kõige olulisema tekstiga ning ühelegi eksponeeritavale plakatile ei lisatud toetajate logosid nagu tavapäraselt sponsortehtingute puhul kombeks on. Seetõttu toetas Teatri NO99 tegevust läbivalt väga väike arv püsisponsoreid ehk ainult sellised ettevõtted, kes jagasid või väärtustasid teatri ideaale ja maailmapilti. (Saarevet 2021b; Sumberg 2013: 16) Taoline teadlik otsus turunduspõhimõtetes elimineerib võimaluse teenida eelarvesse lisatulu. Võib vaid oletada, millised loomingulised võimalused oleksid Teatris NO99 lisatoetuse tõttu avanenud, kui visuaalses identiteedis oleksid kehtinud

teistsugused printsiibid, mis omakorda oleksid tekitanud (era)toetajates huvi Teatri NO99 (rahalise) toetamise vastu.

Teatri tutvustuses iseloomustab teatri vaadet turundusele lause „Teater ei ole toode, vaataja ei ole klient“ (Meist), mida täiendab peatükis 1.2. analüüsitud missioon, mille järgi Teater NO99 pidas oluliseks kultuuri harivat rolli. Sarnast seisukohta on Tiit Ojasoo ja Ene-Liis Semper väljendanud teatripublikust rääkides: teatrisse ei tohiks minna seetõttu, et lavastus on populaarne, vaid piletiostule peaks suunama kunstiline huvi (Sibrits 2018). 2018. aasta tegevustoetuse taotluse repertuaariplaanis on NO99 märkinud lavastuste sihtrühmadeks „Eesti avalikkuse“ ja „mõtlevad inimesed“, 2017. aasta repertuaariplaanis täiskasvanud ja lapsed. Varasemates taotlustes ei nõudnud Kultuuriministeerium sihtrühmade määramist. 2018. aasta dokumendi sihtrühm lähtub tugevalt teatri missioonist ja visioonist ning on suhtumiselt mingil määral üleolev, kui jaotab inimesi mõtlevateks ja mittemõtlevateks. Selline jaotus on sobilik organisatsiooni sees organisatsioonikultuuri loomisel (siinkohal on sihtrühma kirjeldamiseks kasutatud sõnastus sellest suurepärase näide), aga mitte ametlikes dokumentides, kus eesmärk võiks olla ühtselt kokku lepitud terminite kasutamine.

Juba teatriaastat 2005 reflekteerivas kogumikus „Teatrielu 2005“ hindas Ivar Põllu (2016: 191) Teatri NO99 suhtekorralduse edukaks ning peab selle põhituumaks „[e]lkoige aruka mõttevahetuse tekitami[st]“ ning viitas NO99 trükistele, mis selle saavutamisele enim kaasa aitasid. Teater andis oma brändi all aastate jooksul välja mitmeid lavastuste kontekste ja NO99 (loomingulisi) lähtepunkte avavaid ajalehti, -kirju ja raamatuid, mis koondasid ülevaadet nii laiemalt teatri- ja kunstiväljal kui kitsamalt Teatris NO99 toimuvast. Tekstid, mida illustreerivad fotod nii lavastustest kui argielust, pärinevad teatritegijailt endilt, kriitikutelt, lavastuste loomisse panustanud (mitte)loomingulistelt isikutelt ja muudelt (kultuuri)inimestelt. Tekstid on žanrilt ja otstarbalt mitmekülgsed: e-kirjad, intervjuud, meedias ilmunud artiklid, analüütilised tekstid, sissekanded isiklikku päevikusse, intervjuud. (Trükised) Kuigi kõik algselt igapäevasuhtluseks kirjutatud isiklikud kirjad ja märkmed ei ole trükistes avaldatud täismahus (Ajakiri NO99 2014: 88), mõjuvad need emotsionaalselt oma autentsuse ja siiruse tõttu. Kindlasti tekitasid kas või

ajutist diskussiooni ja mõtlemisainet teatri korraldatud sissejuhatused lavastustesse enne või kohtumised teatritegijatega pärast etendusi.

Oluline teatrivälja väline kommunikatsioonialane saavutus on Aasta Suhtekorraldaja tiitli ehk Eesti Kommunikatsioonijuhtide Liidu aastaauhinna pälvimine 2013. aastal. Preemiaga tunnustati Teatri NO99 „oskus[t ...] selgelt ja arusaadavalt tõlgendada inimestele poliitikas ja ühiskonnas toimuvat“. (EPRA aastaauhind) Auhinnale eelnes loomingus „NO64,5 Aktsioon. Esimene lugemine: Reformierakonna juhatuse koosolek“ sama aasta kevadel ja „Ühtse Eesti“ projekt 2010. aastal.

Eelmises peatükis kirjeldatud kunstiteoste ehk lavastuste statistika on seotud kunstisündmuste ehk **etenduste arvuga**, mis on toodud tabelis 2. Etendused ei ole eristatud žanripõhiselt, vaid esituspaiga järgi ehk esitatud on statsionaaris ja väljaspool statsionaari toimunud etenduste arv.

Tabel 2. Etendustegevuse statistika Teatris NO99 aastatel 2005–2018.

| Aasta | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Etenduste arv | | | | | | | | | | | | | | |
| Statsionaaris | 94 | 133 | 134 | 141 | 189 | 181 | 101 | 122 | 120 | 132 | 140 | 113 | 111 | 84 |
| Väljaspool statsionaari | 2 | 8 | 41 | 23 | 13 | 14 | 36 | 56 | 33 | 87 | 30 | 22 | 23 | 13 |
| <i>Neist välismaal</i> | 0 | 0 | 9 | 17 | 9 | 10 | 20 | 36 | 23 | 24 | 10 | 18 | 9 | 7 |
| Kokku | 96 | 141 | 175 | 164 | 202 | 195 | 137 | 178 | 153 | 219 | 170 | 135 | 134 | 97 |
| Eesti teatrite etendused kokku | 4304 | 3972 | 4765 | 4635 | 4731 | 4593 | 5012 | 5678 | 5803 | 6014 | 6434 | 6573 | 6713 | 6695 |

(Eesti Teatristatistika 2005: 37; Eesti Teatristatistika 2006: 41; Eesti Teatristatistika 2007: 31, 33; Eesti Teatristatistika 2008: 31, 33; Eesti Teatristatistika 2009: 27, 29; Eesti Teatristatistika 2010: 23, 26; Eesti Teatristatistika 2011: 27, 30; Kroonika 2013b: 226; Kroonika 2014: 235; Kroonika 2015: 240; Kroonika 2016: 249; Kroonika 2017: 187; Kroonika 2018: 265; Kroonika 2019: 361; Teater NO99)

Enim etendati Teatris NO99 lavastusi statsionaari kuuluvates mängupaikades. Antud etenduste arv võib etenduste koguarvu Eestis arvesse võttes mõjuda marginaalsena. Samuti jääb see hulk alla näiteks Vanemuise teatri, Eesti Draamateatri ja Tallinna Linnateatri aastas antud etendustele, ent seda eelkõige seetõttu, et neis teatrites on paralleelselt kasutatavad mitu saali ja suur trupp etenduste andmiseks, mida Teatris NO99 ei olnud. Eeldusel, et igasse lavastusse oli kaasatud võimalikult suur arv liikmeid trupist,

on antud etenduste hulk ühe näitleja kohta päris kõrge ja tekitab näitlejale koos samaaegsete prooviprotsessidega pigem kõrge koormuse. Ojasoo on toonud noorte näitlejate eelisenä välja suutlikkuse anda 15–20 etendust kuus, kuigi tõdeb, et sellise intensiivsusega töötamine on võimalik vaid lühiajaliselt (Ojasoo, Semper 2010: 142–143). Kuigi arvuliselt võib tunduda, et üldplaanis erines aastati antud etenduste arv teatri tegutsemise jooksul vähe (vt Tabel 2), ei saa alahinnata etendustegevuse intensiivsuse mõju meeskonnale tervikuna Teatri NO99 kontekstis, kus meeskond oli väike.

Lisaks etenduste andmisele ja aktsioonidele korraldas teater ka tugitegevusi pakutavate sündmuste mitmekesistamiseks, mille raames oli publikul võimalus teatrit külastada teistel aegadel ja muus vormis kui vaid etenduste ajal. Ojasoo on märkinud, et Teatri NO99 lavastusi suunas lisaks esteetilistele printsiipidele ka meeskonnaliikmete isiklik huvi käsitletava teema/vormi vastu (Loonurm 2017), kuid usun, et seda mõtteviisi võib laiendada ka lisategevustele. Neid lisategevusi on oluline märkida, aga need erinevad eelnevalt mainitutest selle poolest, et pakutav sisu ei pruugi olla defineeritav *kunstiteosena* ja sündmus ise *kunstisündmusena*, vaid eesmärk võib olla näiteks hariduslik või meelelahutuslik. Anti kunstiloenguid kaasaegsest kunstist ja teatrist, nädalavahetustel oodati perekondasid laste kokakooli, korraldati kohtumisi teatritegijatega, korraldati kontserte ja kinoõhtuid (Eesti Teatri Statistika 2006: 15; Kroonika 2016: 319; Kroonika 2017: 253; Repertuaari... 2013; Repertuaari... 2016; Repertuaari... 2017; Repertuaari... 2018). Koostöös Eesti Jazziliiduga korraldas NO99 iganädalast kontserdisarja NO99 Jazzklubi (Jazziklubi). Lisategevuste korraldamine on otseselt seotud näiteks teatri strateegiaga aastateks 2014–2017, kus eraldi eesmärgina on püstitatud publikuga kontakti loomine etendustegevuse väliselt (Strateegia... 2013: 5).

Kuigi kõik publikuga seonduv kuulub Van Maaneni teooria järgi peamiselt kunstiteoste retseptsiooni uurimise juurde, nähtub Jooniselt 6 (vt lk 30), et vastuvõtja struktuur ja vajadused on vastastikmõjus kunstisündmuste korraldamisega, mis omakorda mõjutab kunstiteoste loomist. Järgnevalt vaatlen ühte võimalikku seost publikuarvu ja loomingu vahel. See ei ole kindlasti ammendav, sest vajab põhjalikumat analüüsi, millised tegurid põhjustasid languse Teatri NO99 publikuarvus. Tabelis 3 on toodud Teatri NO99 külastajate arv võrrelduna kõikide Eesti teatrite külastusarvudega aastapõhiselt.

Tabel 3. Küllastajate arv Teatris NO99 aastatel 2005–2018.

| Küllastajate arv | Aasta | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Stationsaaris | 12 577 | 25 826 | 22 198 | 24 811 | 31 518 | 30 805 | 31 459 | 15 633 | 19 920 | 21 911 | 35 528 | 18 078 | 12 445 | 6 578 |
| Väljaspool stationsaari | 260 | 1210 | 3770 | 3163 | 1965 | 2610 | 12 219 | 24 165 | 9519 | 8489 | 5137 | 5253 | 6438 | 2605 |
| Kokku | 12 837 | 27 036 | 25 968 | 27 974 | 33 483 | 33 415 | 43 678 | 39 798 | 29 439 | 30 400 | 40 665 | 23 331 | 18 882 | 9183 |
| Teatriküllastused Eestis kokku | 821 886 | 922 314 | 1 022 076 | 983 145 | 873 802 | 899 900 | 1 008 305 | 1 142 918 | 1 090 708 | 1 047 317 | 1 146 564 | 1 186 008 | 1 163 968 | 1 192 042 |

(Eesti Teatristatistika 2005: 37; Eesti Teatristatistika 2006: 41; Eesti Teatristatistika 2007: 31, 33; Eesti Teatristatistika 2008: 31, 33; Eesti Teatristatistika 2009: 27, 29; Eesti Teatristatistika 2010: 23, 26; Eesti Teatristatistika 2011: 27, 30; Kroonika 2013b: 226; Kroonika 2014: 235; Kroonika 2015: 240; Kroonika 2016: 249; Kroonika 2017: 187; Kroonika 2018: 265; Kroonika 2019: 361; Teater NO99)

2016. aastal antud intervjuus ütlesid Semper ja Ojasoo, et teater liigub abstraktsema ja poeetilise teatrikeele poole. Ei loobuta ühiskonnaga kontaktis olemisest, sest teater ei tohi nende sõnul ühiskondlikku konteksti ega reaalsust eirata, aga viited ja seosed ühiskonnas toimuvaga ei olnud enam nii otsesed ega konkreetsed. (Sibrits 2016) Kolm printsiipi, millest Teatri NO99 loomingu lähtus, olid kordumatus ehk igasse lavastusse pidi kaasama midagi uut, lavastuse tegemine ainult kunstilistel kaalutlustel ning publiku mõtlema ärgitamine ehk rahva harimisele kaasa aitamine. Varasemalt kirjeldasin, kuidas NO99 lavastused püsisid mängukavas võrdlemisi lühikest aega – see tähendab, et repertuaari tuli pidevalt uuslavastustega täita (vt Tabel 2). Tundub, et teater liikus loomingu edasi omas tempos, arvestamata sellega, kas publik selleks valmis oli või mitte. Semper ja Ojasoo on öelnud, et publiku arv saalis ei ole nende jaoks esteetilise õnnestumise või edukuse sümbol (Sibrits 2018), aga riigiteater, kellel lasub omatulu teenimise kohustus, peab olema võimeline repertuaari plaanides arvestama potentsiaalse publikuga.

2016. aastal läbi viidud uuringust, milles uuriti teatri rolli ja positsiooni ühiskonnas, selgus, et publik näeb teatrit eelkõige sisuka ja meelt lahutava vaba aja veetmise võimalusena, kuigi oodatakse ka vaataja harimist (Kivirähk 2016: 33). Publik läheb teatrisse enim vaatama konkreetset ja terviklikku lugu, enim eelistatud žanrid on komöödia ja klassikaline sõnateater (*Ibid.*: 41, 47). Publik ei oota, et teater kompaks piire, oleks uuenduslik või otsiks uusi väljendusvorme, pigem tahetakse näha juba tuttavat ja harjumuspärast teatrikeelt (*Ibid.*: 33). Ojasoo (2006: 66) väljendas oma ootust publikule juba Teatri NO99 tegutsemise alguses: „tahaks teadlikku publikut, kes ei eeldaks ainult meelelahutust“. See soov täitus poliitilise teatri lavastustega, kui tegeleti ühiskondlikult kõnekate ja intrigeerivate teemadega, ent abstraktsemad ja sügavamad mõttetööd nõudvad lavastused jäid ilma suurema publiku huvita (Allik 2021: 11).

Võrreldes Teatri NO99 publikuarvu kõikide teatrikülastuste arvuga Eestis aastate põhiselt (vt Tabel 3), võib näha, et see moodustab suuremast tervikust pigem väikse osa – Teatri NO99 sihtgrupp ei olnud kuigivõrd suur. 2016. aasta uuringus uuriti teatripublikut Eesti ühiskonna tasandil ehk keskmist teatritvaatajat ja suurel määral vastanduvad uuringuga leitud publiku ootused Teatri NO99 hilisemas loomingus pakutavale. Teatris NO99 2012. aastal läbi viidud publiku-uuringu järgi olid NO99 mudelkülastaja teatrisse mineku põhjused „teatriarmastus“, „soov saada puudutavaid tundeid“ ja „kindlad näitlejad ja lavastused“ (Sumberg 2012: 50, viidatud Sumberg 2013: 13 kaudu). 2012. aasta Teatri NO99 publiku-uuringus selgus, et teatri lojaalne publik püsis suhteliselt muutumatuna teatri tegutsemise algusest alates (*Ibid.*), millest võiks järeldada, et ka viimaste aastate publik koosnes vaid kõige lojaalsemast publikust. Nähtub, et ehk ei olnud suurem osa Eesti publik veel valmis kunstiks, mida Teater NO99 pakkuda soovis. Taolist esteetilist programmi oleks ilmselt saatnud edu väikestes saalides, aga mitte suures saalis – NO99 ei arvestanud oma tegeliku sihtgrupi ja saalide mahutavuse omavahelist vahekorda. Kas vähenev publikuarv mõjutas Teatri NO99 otsust 2018. aastal tegevus lõpetada, võib olla edasiste uurimuste keskmes.

Kokkuvõte

Magistritöö „Organisatsiooniliste struktuuride ja loomingu vahelised seosed Teatri NO99 näitel“ otsis vastust küsimustele, millised organisatsioonilised struktuurid olid aluseks Teatri NO99 tegevusele ja kuidas need mõjutasid organisatsiooni toimimist ning millised olid seosed teatri organisatsioonilise struktuuri ja loomingu sisu vahel.

Teatrit NO99 organisatsiooniteooriast lähtuvalt uurides tuvastasin organisatsiooni eksisteerimise põhjuse ehk lähtepunkti loomingu ning organisatsioonistruktuuri ehk inimesed (nii nimeliselt kui ametipõhiselt), kes tegevusi planeerisid ja ellu viisid. Teater NO99 sai alguse 2004. aastal, kui lavastaja Tiit Ojasoo valiti Teater Vanalinnastudio direktoriks ja kunstiliseks juhiks ning ta kutsus Ene-Liis Semperi teatri teiseks kunstiliseks juhiks. Järgnesid ümberkorraldused teatri trupis, meeskonnas laiemalt ja brändis, et 2004. aastaks pea pankrotistunud riigiteatri Teater Vanalinnastudio majanduslikku olukorda parandada. Uueks kaubamärgiks valiti ajalisusele ja kaduvusele viitav nimi Teater NO99 ning esteetiliselt võeti suunaks kaasaegne, postdramaatiline ja intermeedialine teatrikeel. Organisatsiooni struktuur oli sümbioos funktsiooni-, matriks- ja meeskonnaorganisatsioonist, mis tähendab, et töötajad jagunesid erialase spetsialiseerumise kaudu üksustesse, kuid moodustasid lavastuste välja toomiseks uusi ajutisi meeskondasid. Pierre Bourdieu' väljateooria rakendamine analüüsis näitas, et Teater NO99 suutis end uue etendusasutusena teatriväljal kehtestada juhtiva tandemi tõttu. Tiit Ojasoo ja Ene-Liis Semperi silmapaistev töö kultuuriväljal vastavalt lavastaja ja (visuaal)kunstnikuna enne Teatri NO99 asutamist oli neile toonud riigi kui otsustaja usalduse saavutamiseks vajaliku hulga edu, tuntust ja tunnustust.

Teatri NO99 programm ja eesmärgid olid algusest peale idealistlikud ning püsisid pigem muutumatutena. Teater määratles end kunstilise ja sotsiaalse kultuuriplatvormina, mille ideeliste juhtidena püsisid läbivalt Ene-Liis Semper ja Tiit Ojasoo. Taotleti kõrget kunstilist taset, aga sama oluliseks peeti ühiskonnas toimuvatele protsessidele viitamist. Sellest tulenevalt väärtustati Teatri NO99 meeskonnas empaatiavõimet, uudishimulikkust, tahet isiklikuks ja erialaseks arenguks. Publikusse suhtus Teater NO99 samuti nõudlikult, kuid empaatiliselt – eesmärk oli aktiivse haritlaskonna kasvatamine

ühiskonnas. See tähendab, et oodati avatud meelega teatrikülastajaid, kel oleks valmidust sügavamaks mõttetööks ja -vahetuseks ega eeldaks etenduselt ainult meelelahutust.

Hans Van Maanenilt laenatud teatriinstitutsioonide uurimise süsteemi ja teooria najal jagasin loominguga seotud aspektid viieks ja loomingu vahendamise seotud aspektid kolmeks uuritavaks valdkonnaks. Kombineeritult organisatsioonianalüüsis selgunuga pean loomingut enim mõjutanud aspektideks institutsioonilist vormi ja organisatsioonilist struktuuri.

Teater NO99 alustas riigietendusasutusena ning muudeti Kultuuriministeeriumi juhtimisel 2013. aastal riigi asutatud sihtasutuseks ehk riik rahastas teatrit püsivalt kogu selle tegutsemisaja vältel. Eesti kultuuripoliitika ei sätesta ettekirjutisi loomingu sisule ning dotatsioon püsis, kuna teater suutis ka avangardsema teatrikeelega lavastustega täita Etendusasutuse seadusest tulenevat kohustust teenida omatulu. Riiklik toetus võimaldas põhipalgal olevat püsitruppi, tehnilist ja administratiivset meeskonda. Igakuise kindla sissetulekuga töötajal ei tohiks olla sundi või soovi võtta vastu lisakohustusi või pakkumisi teistelt teatritelt, organisatsioonidelt või projektipõhistelt ettevõtmistelt. Nii oli võimalik töötajatel keskenduda oma koduteatrile, enese isiklikule arengule ja erialasele edasijõudmisele konkreetse organisatsiooni ja meeskonna sees. Kuigi Teater NO99 nentis tegevustoetustega seotud dokumentides ohtudena kõrget koormust ja madalat palka, võimaldas just püsivate ametikohtadega struktuur Teatril NO99 jõuda loominguliselt (ka tehniliselt ja administratiivselt) tasemeni, mis kogus mitmekülgset tunnustust nii kodu- kui välismaal.

Teater NO99 vastandus teadlikult repertuaariteatri vormile, sest nägi selles loomingut ja loomingulisust pärssivaid struktuure. Riigitoetuse taotlemise protsessist tulenevalt on repertuaariteatritel kohustus planeerida tulevased lavastused pikka aega ette, kuid see muudab võimatuks lisada mängukavva lavastusi sellistel teemadel, mille relevantsus on kiirelt mööduv. Repertuaari koostamise põhimõtteid proovile pannes täiendas Teater NO99 oma regulaarset etendustegevust ühekordsete aktsioonidega, mis reflekteerisid ühiskonnas toimuvaid aktuaalseid sündmusi või otsisid teose vormi või etendaja väljendusvahendite piire. Aktsioonid ei olnud üldjuhul lavastatud, neid etendati nii

suuremates gruppides kui ka individuaalselt. Kuna Teatri NO99 missioon oli idealistlik sooviga toimida ühiskonnakihte liitva keskusena, loodi lisaks lavastustele ka audiovisuaalset materjali, anti välja trükiseid, korraldati sündmuseid selleks, et jõuda võimalikult paljude inimesteni.

Usun, et magistritöö pakub ainet uuteks uurimisküsimusteks nii tudengitele kui (teatri)teadlastele laiemalt. Edasised potentsiaalsed uurimissuunad puudutavad Van Maaneni teooriast lähtuvalt loomingu sisulist poolt ja retseptsiooni, need osad jäid teadlikult käesolevast uurimusest välja. Teatrisüsteemiga seotud analüüsis vaatlesin pigem seda, kuidas teatrisüsteem mõjutas Teatrit NO99, kuid oodatud on ka vastupidine analüüs. Laiemalt seoses Bourdieu' väljateooriaga on võimalik uurida, kuidas paigutus Teater NO99 teatriväljale ning kas ja milliselt mõjutas teater agendina kogu teatrivälja toimimist. Retseptsiooniuuringutega võiks tuvastada, kuidas suhestus Teatri NO99 missioon ühiskonda liita tegelikkusega – kas kriitikas märgitakse ning kas Eesti teatripublik tajus Semperi ja Ojasoo teatrit ühiskonna eri kihtide vaheliste sildade loojana.

Kasutatud allikad

Aibel, Liisi 2017. Eesti taustaga Euroopa teater. *Sirp*, 22.12., <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/teater/eesti-taustaga-euroopa-teater/> (07.06.2020).

Ajakiri NO99 2014 = Ajakiri NO99 (5) 2014, veebruar. Koost. Eero Epner. Teater NO99, https://issuu.com/teaterno99/docs/no99_ajakiri_5_prew (09.01.2022).

Ajalugu = Ajalugu. *Vanemuise teatri kodulehekül*, <https://www.vanemuine.ee/teater/ajalugu/> (30.12.2021).

Alla, Hendrik 2016. Jaak Allik: see võib olla NO99 lõpp. *Postimees*, 16.06., <https://kultuur.postimees.ee/3734583/jaak-allik-see-voib-olla-no99-lopp> (10.01.2022).

Allik, Karin 2021. *Näitlemine Teatris NO99 aastatel 2014–2018*. Bakalaureusetöö. Tartu: Tartu Ülikool, <https://dspace.ut.ee/handle/10062/72472> (10.01.2022).

Avalik teave = Avalik teave. Teater NO99 põhikiri. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/meist/avalik-teave> (03.12.2021).

Balbat, Maris 2003. „Vanalinnastuudiost“, ka tagasivaates. *Teater. Muusika. Kino*, 6, 32–39.

Bell, David; Kate Oakley 2014. *Cultural Policy*. London: Routledge.

Bourdieu, Pierre 1986. The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Toim. John G. Richardson. Westport, CT: Greenwood, 241–258.

Bourdieu, Pierre 1993. *The Field of Cultural Production. Essays on Art and Literature*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, Pierre 1999. *Televisioonist*. Loomingu Raamatukogu, nr 30. Tallinn: Perioodika.

Bourdieu, Pierre 2003. *Praktilised põhjused. Teoteooriast*. Tallinn: Tänapäev.

Byrnes, William J. 2009. *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.

Edelman, Joshua; Louise Ejgod Hansen; Quirijn Lennert van den Hoogen 2016. *The Problem of Theatrical Autonomy. Analysing Theatre as a Social Practice*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Eesti 1998 = Eesti riigi kultuuripoliitika põhialused. *Riigi Teataja*, <https://www.riigiteataja.ee/akt/76129> (12.01.2022).

Eesti Teatristatistika 2005. Koost. Tiina Talts, Tiia Sippol. Tallinn: Eesti Teatriliidu Teabekeskus.

Eesti Teatristatistika 2006. Koost. Tiina Talts, Kadi Tudre, Katrin Ella, Tiia Sippol. Tallinn: Eesti Teatriliidu Teabekeskus.

Eesti Teatristatistika 2007. Tallinn: Eesti Teatri Agentuur.

Eesti Teatristatistika 2008. Tallinn: Eesti Teatri Agentuur.

Eesti Teatristatistika 2009. Tallinn: Eesti Teatri Agentuur.

Eesti Teatristatistika 2010. Tallinn: Eesti Teatri Agentuur.

Eesti Teatristatistika 2011. Tallinn: Eesti Teatri Agentuur.

EKSS 2009 = Eesti keele seletav sõnaraamat, <https://www.eki.ee/dict/ekss/> (11.01.2022).

Elken, Jaan 2016. Teater NO99 ja kunst. *Kunst.ee*, 3, 51–56.

Ene-Liis Semper a = Ene-Liis Semper. *Eesti Lavastuskunstnike Liidu kodulehekül*, <https://lavastuskunst.ee/est/liikmed/ene-liis-semper/> (07.01.2022).

Ene-Liis Semper b = Ene-Liis Semper. *Teatri NO99* kodulehekül, <https://no99.ee/trupp/ene-liis-semper> (07.01.2022).

Epner, Eero 2011. Sebastian Nübling: „Eesti on mulle teater NO 99“. *Sirp*, 05.08., <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/teater/sebastian-nuebling-eesti-on-mulle-teater-no-99/> (10.01.2022).

Epner, Eero 2021. Vastab Ene-Liis Semper. *Teater. Muusika. Kino*, 2, 6–19.

Epner, Luule 2009. Näitleja ja roll Eesti nüüdisteatris. *Teatrielu 2008*. Koost. Ott Karulin. Tallinn: Eesti Teatriliit, 60–80.

Epner, Luule 2016. Pildi kokkupanek. Nüüdisteatri kaks aastakümnet. *Vaateid Eesti nüüdisteatrile. Studia litteraria estonica 17*. Koost. ja toim. Luule Epner, Riina Oruaas, Madli Pesti. Tartu Ülikooli kirjastus, 24–52.

Epner, Luule 2021. Von Krahli Teatri uus tulemine. *Teatrielu 2020*. Koost. ja toim. Anneli Saro, Oliver Issak. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 29–53.

EPRA aastaauhind = EPRA aastaauhind. *Eesti Kommunikatsioonijuhtide Liidu kodulehekül*, http://www.epra.ee/?page_id=59 (07.01.2022).

Etendused... = Etendused välismaal ja festivalid. *Teatri NO99* kodulehekül, <https://no99.ee/meist/etendused-valismaal-ja-festivalid> (07.06.2020).

Grenfell, Michael; Cheryl Hardy 2003. Field Manoeuvres: Bourdieu and the Young British Artists. *Space and Culture*, 6 (1), 19–34.

Hallett, Tim; Matthew Gougherty 2018. Bourdieu and Organizations: Hidden Traces, Macro Influence, and Micro Potential. *The Oxford Handbook of Pierre Bourdieu*. Toim. Thomas Medvetz, Jeffrey J. Sallaz. New York, NY: Oxford University Press, 273–298.

Jazziklubi = Jazziklubi. *Teatri NO99* kodulehekül, <https://no99.ee/piletid/jazziklubi> (09.01.2022).

Jones, Gareth 2013. *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson.

Julia = Julia. *Eesti Draamateatri kodulehekülg*,
<https://www.draamateater.ee/lavastus/julia> (12.01.2022).

Karja, Sven 2020. *Eesti teatrite repertuaar aastatel 1986-2006*. Doktoritöö. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, <https://dspace.ut.ee/handle/10062/68488> (03.12.2021).

Karulin, Ott 2006. Nalja ja meelelahutust olude kiuste. *Postimees*, 29.11.,
<https://kultuur.postimees.ee/1603883/nalja-ja-meelelahutust-olude-kiuste> (03.12.2021).

Karulin, Ott 2013. *Rakvere Teater „täismängude” otsingul aastatel 1985–2009*. Doktoritöö. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, <https://dspace.ut.ee/handle/10062/29976> (12.02.2022).

Karulin, Ott 2014. Sihtasutus Eesti Kultuur – kuidas seda juhtida? *Sirp*, 06.02.,
<https://sirp.ee/s1-artiklid/c9-sotsiaalia/sihtasutus-eesti-kultuur-kuidas-seda-juhtida/>
(03.12.2021).

Kiri... 2016 = Kiri kolleegidele: Tiit Ojasoo astub teatrijuhi kohalt tagasi. *ERR Arvamus*,
16.06., <https://www.err.ee/561822/kiri-kolleegidele-tiit-ojasoo-astub-teatrijuhi-kohalt-tagasi> (10.01.2022).

Kivirähk, Juhan 2016. *Teatri roll ja positsioon ühiskonnas*. Eesti Etendusasutuste Liit, Eesti Teatriliit, http://www.eeteal.ee/sisu/326_1129Teatri_Poisytsioon.pdf (03.12.2012).

Kroonika 2006. Koost. Tiia Sippol. *Teatrielu 2005*. Koost. Madis Kolk. Eesti Teatriliit, 337–453.

Kroonika 2007. Koost. Tiia Sippol. *Teatrielu 2006*. Koost. Madis Kolk. Eesti Teatriliit, 289–419.

Kroonika 2009. Koost. Aivi Reimand. *Teatrielu 2008*. Koost. Ott Karulin. Eesti Teatriliit, 299–443.

Kroonika 2012. Koost. Aivi Reimand. *Teatrielu 2010*. Koost. Madis Kolk. Eesti Teatriliit, 300–446.

Kroonika 2013a. Koost. Tiina Ritson. *Teatrielu 2011*. Koost. Tiina Ritson. Eesti Teatriliit, 271–405.

Kroonika 2013b. Koost. Tiia Sippol, Marion Ründal, Ott Karulin. *Teatrielu 2012*. Koost. Hedi-Liis Toome, Liina Unt. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 223–378.

Kroonika 2014. Koost. Tiia Sippol, Marion Ründal, Ott Karulin. *Teatrielu 2013*. Koost. Hedi-Liis Toome, Liina Unt. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 231–404.

Kroonika 2015. Koost. Tiia Sippol. *Teatrielu 2014*. Koost. Ott Karulin, Kristel Pappel. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 237–425.

Kroonika 2016. Koost. Tiia Sippol. *Teatrielu 2015*. Koost. Ott Karulin, Leenu Nigu. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 245–463.

Kroonika 2017. Koost. Tiia Sippol. *Teatrielu 2016*. Koost. Madli Pesti, Tambet Kaugema. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 183–397.

Kroonika 2018. Koost. Tiia Sippol. *Teatrielu 2017*. Koost. Madli Pesti, Tambet Kaugema. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 261–465.

Kroonika 2019. Koost. Tiia Sippol. *Teatrielu 2018*. Koost. Madli Pesti, Marie Pullerits. Eesti Teatriliit, Eesti Teatri Agentuur, 357–597.

Kultuur 2020 = Kultuur 2020. Kultuuripoliitika põhialused aastani 2020. *Kultuuriministeeriumi kodulehekülg*, <https://www.kul.ee/kultuur-2020> (12.01.2022).

Kultuuriministri... 2004 = Kultuuriministri 27. juuni 1997. a määruse nr 31 «Teatri «Vanalinnastudio» põhimääruse kinnitamine» muutmine. *Estlex õigusinfosüsteem*, <https://estlex.ee/?id=76&aktid=63515> (03.12.2021).

Laureaadid 2005 = Laureaadid 2005. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2005> (12.01.2022).

Laureaadid 2006 = Laureaadid 2006. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2006> (12.01.2022).

Laureaadid 2007 = Laureaadid 2007. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2007> (12.01.2022).

Laureaadid 2008 = Laureaadid 2008. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2008> (12.01.2022).

Laureaadid 2009 = Laureaadid 2009. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2009> (12.01.2022).

Laureaadid 2010 = Laureaadid 2010. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2010> (12.01.2022).

Laureaadid 2011 = Laureaadid 2011. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2011> (12.01.2022).

Laureaadid 2012 = Laureaadid 2012. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2012> (12.01.2022).

Laureaadid 2013 = Laureaadid 2013. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2013> (12.01.2022).

Laureaadid 2014 = Laureaadid 2014. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2014> (12.01.2022).

Laureaadid 2015 = Laureaadid 2015. *Eesti Teatriliidu kodulehekül*,
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2015> (12.01.2022).

Laureaadid 2016 = Laureaadid 2016. *Eesti Teatriliidu kodulehekül,*
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2016> (12.01.2022).

Laureaadid 2017 = Laureaadid 2017. *Eesti Teatriliidu kodulehekül,*
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2017> (12.01.2022).

Laureaadid 2019 = Laureaadid 2019. *Eesti Teatriliidu kodulehekül,*
<http://www.teatriliit.ee/auhinnad/laureaadid-aastate-jargi/laureaadid-2019> (12.01.2022).

Lauri Lagle = Lauri Lagle. *Teatri NO99 kodulehekül,*
<https://no99.ee/trupp/kulalised/lauri-lagle> (05.01.2022).

Lehmann, Hans-Thies 2011. Proloog. *Valitud artikleid teatriuurimisest.* Koost. Luule Epner. Tõlk. Eero Epner. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 235–252.

Linder, Eva-Liisa 2013. How Theatre Can Develop Democracy: The Case of Theatre NO99. *Nordic Theatre Studies*, 25, 84–96.

Loonurm, Erle 2017. Intervjuu. Ojasoo ja Semper: professionaalsus nõuab aega. *ERR Kultuur*, 18.12., <https://kultuur.err.ee/649401/intervjuu-ojasoo-ja-semper-professionaalsus-nouab-aega> (10.01.2022).

Me lõpetame = Me lõpetame. *Teatri NO99 kodulehekül,* <https://no99.ee/> (11.01.2022).

Meist = Meist. *Teatri NO99 kodulehekül,* <https://no99.ee/meist> (07.06.2020).

Mitmeliigilavastus = Mitmeliigilavastus. *Eesti Teatri Agentuur,*
https://teater.ee/teater_eestis/teatriterminoloogia/aid-7882/MITMELIIGILAVASTUS
(17.10.2021).

NO34 = NO34 Revolutsioon. Kavaleht.
https://issuu.com/teaterno99/docs/no34_kava_ok_prew (03.12.2021).

NO44 = NO44 Fantastika. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no44-fantastika> (05.01.2022).

NO48 = NO48 poh, YOLO statistika. *Eesti Teatri Agentuur*, <https://statistika.teater.ee/stat/repertoire/show/1652/5> (03.12.2021).

NO55 = NO55 Kust tuleb tolm ja kuhu kaob raha. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no55-kust-tuleb-tolm-ja-kuhu-kaob-raha> (03.12.2021).

NO56 = NO56 NO99 Kunstikool. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no55-kust-tuleb-tolm-ja-kuhu-kaob-raha> (03.12.2021).

NO57 = NO57 Enesetapja. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no57-enesetapja> (03.12.2021).

NO64,5 = NO64,5 Aktsioon. Esimene lugemine: Reformierakonna juhatuse koosolek. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no64-5-aktsioon-esimene-lugemine-reformierakonna-juhatuse-koosolek> (03.12.2021).

NO66,9 = NO66,9 Aktsioon: hukkamõistetud. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no66-9-aktsioon-hukkamoistetud> (09.01.2022).

NO75 = NO75 Ühtne Eesti Suurkogu. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no75-uhzne-eesti-suurkogu> (03.12.2021).

NO76 = NO76 Tallinn – Meie linn. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no76-tallinn-meie-linn> (03.12.2021).

NO76,6 = NO76,6 aktsioon: lähedam on kaasa teha kui vaadata. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no76-6-aktsioon-lahedam-on-kaasa-teha-kui-vaadata> (03.12.2021).

NO78,5 = NO78,5 Aktsioon: Solaris. *Teatri NO99 kodulehekül*lg, <https://no99.ee/lavastused/no78-5-aktsioon-solaris> (03.12.2021).

NO81 = NO81 Startup. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/lavastused/no81-startup> (10.01.2022).

NO85,5 = NO85,5 Aktsioon: 99x. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/lavastused/no85-5-aktsioon-99x> (03.12.2021).

NO89 = NO89 Totu kuul. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/lavastused/no89-totu-kuul> (03.12.2021).

NO91 = NO91 Kuningas Ubu. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/lavastused/no91-kuningas-ubu> (03.12.2021).

NO93,5 = NO93,5 Aktsioon: ulgumerelainetel. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/lavastused/no93-5-aktsioon-ulgumerelainetel> (03.12.2021).

NO96 = NO96 Seitse Samuraid. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/lavastused/no96-seitse-samuraid> (03.12.2021).

NO99 2018. NO99: oleme aastaeelarveid koostades olnud liiga optimistlikud. *ERR Kultuur*, 17.05., <https://kultuur.err.ee/832300/no99-oleme-aastaeelarveid-koostades-olnud-liiga-optimistlikud> (03.12.2021).

NO99 Põhuteater = NO99 Põhuteater. *Teatri NO99 kodulehekül*, <https://no99.ee/meist/no99-pohuteater> (07.06.2020).

Nädala teos 2018 = Nädala teos: Ene-Liis Semper. Tugevama õigusega. *KUMU ajaveeb*, <https://kumu.ekm.ee/blogi/nadala-teos-ene-liis-semper-tugevama-oigusega/> (07.01.2022).

Ojasoo, Tiit 2005. Selgunud on Vanalinnastudio uus kaubamärk. *Eesti Teatri Agentuur*, https://teater.ee/teater_eestis/uudised/aid-2328/Selgunud-on-Vanalinnastudio-uus-kaubam%C3%A4rk&art_year=2005&art_month=1 (03.12.2021).

Ojasoo, Tiit 2006. Ettekanne Pärnu juhtimiskonverentsil. *Teater NO99 raamat 2006*. Koost. ja toim. NO99. Eesti Teatriliit ja NO99, 64–68, <https://issuu.com/teaterno99/docs/name08ef44> (10.01.2022).

Ojasoo, Tiit; Ene-Liis Semper 2010. Vestlus. *Teater NO99 ajakiri 2010*. Toim. Eero Epner. NO99, <https://issuu.com/teaterno99/docs/no99-ajakiri2010> (11.01.2022).

Paju, Siret 2006. Lõigud praktikapäevikust. *Teater NO99 raamat 2006*. Koost. ja toim. NO99. Eesti Teatriliit ja NO99, 168–172, <https://issuu.com/teaterno99/docs/name08ef44> (04.05.2020).

Pesti, Madli 2016. Poliitiline teater ja selle strateegiad Eesti ja lääne kultuuris. Doktoritöö. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, <https://dspace.ut.ee/handle/10062/53884> (12.01.2022).

Pesti, Madli; Kristiina Reidolv 2018. Institutional and Artistic Changes in Estonian Performing Arts with a Case Study of Vaba Lava / Open Space. *Nordic Theatre Studies*, 30 (1), 34–54.

Pilv, Aare 2006. Märkmeid ja viiteid Ojasoo-Semperi teatri kohta. *Teater. Muusika. Kino*, nr 1, 15–20.

Põllu, Ivar 2006. NO99 lõputu võitlus. *Teatrielu 2005*. Koost. Madis Kolk. Eesti Teatriliit, 189–205.

Ranne, Raul 2015. Tiit Ojasoo: muidugi, me võime vahelduseks teha ka pisut lõbusamat värki. *Eesti Päevaleht*, 30.10., <https://epl.delfi.ee/artikkel/72824343/tiit-ojasoo-muidugi-me-voime-vahelduseks-teha-ka-pisut-lobusamat-varki>? (30.12.2021).

Rantanen, Kadri 2010. Eesti suveteater aastatel 1995–2005. *Interaktsioonid. Eesti teater ja ühiskond aastail 1985–2010*. Toim. Anneli Saro, Luule Epner. Tartu: Tartu Ülikooli kultuuriteaduste ja kunstide instituut, 102–128.

Repertuaari... 2013 = Repertuaari- ja etendusstatistika aruanne 2013. Teater NO99 2013. aasta tegevustoetuse aruande lisa. Dokument autori valduses.

Repertuaari... 2016 = Repertuaari- ja etendusstatistika aruanne 2016. Lisategevused. Teater NO99 2016. aasta tegevustoetuse aruanne. Dokument autori valduses

Repertuaari... 2017 = Repertuaari- ja etendusstatistika aruanne 2017. Lisategevused. Teater NO99 2017. aasta tegevustoetuse aruanne. Dokument autori valduses.

Repertuaari... 2018 = Repertuaari- ja etendusstatistika aruanne 2018. Lisategevused. Teater NO99 2018. aasta tegevustoetuse aruanne. Dokument autori valduses.

Roos, Kristjan 2013. Idealistlik Ene-Liis Semper teeb nii teatris kui ka kunstis seda, mida peab õigeks. *Õhtuleht*, 08.03., <https://elu.ohhtuleht.ee/572541/idealistlik-ene-liis-semper-teeb-nii-teatris-kui-ka-kunstis-seda-mida-peab-oigeks> (08.01.2022).

Rähesoo, Jaak 2011. *Eesti Teater. Ülevaateos I*. Tallinn: Eesti Teatriliit.

SA Teater NO99 struktuur 2013 = SA Teater NO99 struktuur. 2014. aasta tegevustoetuse taotluse lisa 4. Dokument autori valduses.

SA Teater NO99 struktuur 2016 = SA Teater NO99 struktuur. 2017. aasta tegevustoetuse taotluse lisa 4 etendusasutuse tegevustoetuse kasutamise aasta personali koosseisu struktuur. Dokument autori valduses.

Saarevet, Juta 2021a. E-kiri autorile, 10.01. E-kiri autori valduses.

Saarevet, Juta 2021b. E-kiri autorile, 11.01. E-kiri autori valduses.

Saro, Anneli 2009. The Dynamics of the Estonian Theatre System: in Defence of Repertoire Theatre. *Methis. Studia humaniora Estonica*, nr 3. Koost. Anneli Saro, Luule Epner. Tartu: Tartu Ülikooli kirjanduse ja teatriteaduse osakond, Eesti Kirjandusmuuseumi kultuurilooline arhiiv, 93–107.

Saro, Anneli 2010. Eesti teatrisüsteemi dünaamika. *Interaktsioonid. Eesti teater ja ühiskond aastail 1985–2010*. Toim. Anneli Saro, Luule Epner. Tartu: Tartu Ülikooli kultuuriteaduste ja kunstide instituut, 8–36.

Saro, Anneli 2017. Tegevust alustas Teater NO99. *101 Eesti teatrisündmust.* Toim. Mari Tuuling. Tallinn: Kirjastus Varrak, 196–197.

Semper, Ene-Liis 2006. [Pealkirjata]. *Teater NO99 raamat 2006.* Koost. ja toim. NO99. Eesti Teatriliit ja NO99, 178–179, <https://issuu.com/teaterno99/docs/name08ef44> (09.01.2022).

Sibrits, Heili 2015. Ojasoo: NO99 Avignonis on Eesti ajude ekspordi edulugu. *Postimees*, 12.01., <https://kultuur.postimees.ee/3052611/ojasoo-no99-avignonis-on-eesti-ajude-ekspordi-edulugu> (27.12.2021).

Sibrits, Heili 2016. Semper ja Ojasoo vahetavad poliitilise teatri poeetilise vastu. *Postimees*, 27.03., <https://kultuur.postimees.ee/3632789/semper-ja-ojasoo-vahetavad-poliitilise-teatri-poeetilise-vastu> (07.01.2022).

Sibrits, Heili 2017. Mis on NO99 saladus? *Postimees*, 23.12., <https://kultuur.postimees.ee/4352671/mis-on-no99-saladus> (09.01.2022).

Sibrits, Heili 2018. Mis ikkagi juhtus? Intervjuu Tiit Ojasoo ja Ene-Liis Semperiga. *Postimees*, 22.12., <https://kultuur.postimees.ee/6483873/mis-ikkagi-juhtus-intervjuu-tiit-ojasoo-ja-ene-liis-semperiga> (07.01.2022).

Sihtasutuste seadus = Sihtasutuste seadus. *Riigi Teataja*, <https://www.riigiteataja.ee/akt/834163> (03.12.2021).

Siimon, Aino 2004. *Organisatsiooniõpetus.* Tartu: TÜ Kirjastus.

Strandvad, Sara Malou 2014. Contingencies of Value: Devices and Conventions at a Design School Admission Test. *Valuation Studies*, 2 (2), 119–51.

Strandvad, Sara Malou 2015. Auteurism and the secondary agency of portfolios. *Cultural Studies*, 29: 2, 141–157.

Strateegia... 2013 = Strateegia aastateks 2014–2017. Teater NO99 2014. aasta tegevustoetuse taotluse lisa 1. Dokument autori valduses.

Strateegia... 2017 = Strateegia aastateks 2018–2021. Teater NO99 2018. aasta tegevustoetuse taotluse lisa 1. Dokument autori valduses.

Sugrierror.com = Sugrierror.com. *NO99 Põhuteater / StrawTheatre*, <http://pohuteater.no99.ee/#/programm/teater/sugri-errorcom-66> (05.01.2022).

Sumberg, Kätlin 2013. *Teater NO99 projekt Hooandjas lavastuse välja toomiseks*. Lõputöö. Viljandi: Tartu Ülikooli Viljandi Kultuuriakadeemia, <https://dspace.ut.ee/handle/10062/30673?locale-attribute=de> (10.01.2022).

Teater NO99 = Teater NO99 statistika. *Eesti Teatri Agentuur*, <http://statistika.teater.ee/stat/theatres/show/5/> (03.12.2021).

Teater NO99 raamat 2006. Koost. ja toim. NO99. Eesti Teatri liit ja NO99, <https://issuu.com/teaterno99/docs/name08ef44> (11.01.2022).

Teatri... 2011 = Teatri aastaauhindade laureaadid 2011. *Eesti Teatri Agentuur*, https://teater.ee/teater_eestis/uudised/aid-4746/Teatri-aastaauhindade-laureaadid-2011&art_year=2012&art_month=3 (03.12.2021).

Teatri „Vanalinnastudio“... 1997 = Teatri „Vanalinnastudio“ põhimääruse kinnitamine Teatri "Vanalinnastudio" põhimäärus. *Riigi Teataja*, 27.06. <https://www.riigiteataja.ee/akt/34137> (03.12.2021).

Teenetemärkide... = Teenetemärkide kavalerid, Ene-Liis Semper. *Vabariigi Presidendi kodulehekülg*, <https://www.president.ee/et/teenetemargid/teenetemarkide-kavalerid/15739-ene-liis-semper> (07.01.2022).

Tegevuskava... 2014 = Tegevuskava aastaks 2015. Teater NO99 2015. aasta tegevustoetuse lepingu lisa 1. Dokument autori valduses.

Tegevuskava 2016 = SA Teater NO99 2017 tegevuskava. SA Teater NO99 nõukogu koosoleku protokoll nr 22 lisa 1. Dokument autori valduses.

Trükised = Trükised. *Teatri NO99 koduleht*, <https://no99.ee/trukised> (07.01.2022).

Van Maanen, Hans 2009. *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Veneetsia... 2017 = Veneetsia biennaali küsimused Ene-Liis Semperile 2017. *Teatri NO99 koduleht*, 08.06. <https://no99.ee/blogi/veneetsia-biennaali-kusimused-ene-liis-semperile> (07.01.2022).

Volituse... 2012 = Volituse andmine Sihtasutuse Teater NO99 asutamiseks ja nõusoleku andmine riigivara üleandmiseks. *Riigi Teataja*, 18.10. <https://www.riigiteataja.ee/akt/323102012003> (03.12.2021).

Üksvärv, Raoul 2010. *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn: TEA Kirjastus.

Summary

Relations Between Organisational Structures and Aesthetic Outcomes: The Example of Theatre NO99

In 2004, a new state-subsidised repertory theatre emerged on the institutionally and aesthetically diverse Estonian theatre field – Theatre NO99, also known by the founding and leading tandem of the theatre, the two artistic directors Ene-Liis Semper and Tiit Ojasoo, latter being also the director of the theatre. Aesthetically, the theatre pursued contemporary, post dramatic and intermedial theatrical expression. In 2018, Theatre NO99 announced its termination decision which was made for artistic reasons (Me lõpetame).

The research questions are:

- 1) Which organisational structures laid the foundation for Theatre NO99 as an organisation and how did these impact the performance of the organisation?
- 2) Which were the relations between Theatre NO99's organisational structures and aesthetic outcomes?

I argue that the institutional form and the structure of the organisation had the most impact on Theatre NO99's artworks. The theoretical framework consists of organisational theory, Pierre Bourdieu's field theory and Hans Van Maanen's functionalist art theory. Van Maanen (2009: 12) provides the base for the thesis: organisational structures, for example principles and possibilities according to which the theatre institution operates, initiate and shape the processes that result in artworks. I searched for general tendencies in Theatre NO99's artwork and do not study it in depth. I based the analysis on articles and studies by theatre researchers, journalists and critics about Theatre NO99 and the Estonian theatre system in general, Theatre NO99's homepage and publications, public legal documents and documents composed by Theatre NO99. Of the latter, I used Theatre NO99's development plans, funding applications and reports from the years 2011–2018. It was not possible to use older documents of the same type because they had been

destroyed due to the expiration of the storage period. I interviewed Juta Saarevet, the former managing director of Theatre NO99 who only began working there in 2017. Thus in the analysis the years 2011–2018 are more covered than 2004–2010.

Theatre NO99 began as a state repertory theatre and was changed into a state-established foundation in 2013. Both institutional forms meant subsidies from the state's budget. According to law, state-subsidised theatres must earn independent income. As Estonian cultural policy does not limit artistic freedom and Theatre NO99 was able to earn the income regardless of their avant-garde theatrical expression, the state subsidy was also permanent. This enabled permanent troupe, employed technical and administrative staff, which led to a high degree of excellence in Theatre NO99's artistic, technical and administrative work renown and recognized in Estonia and abroad.

The principles and goals of Theatre NO99 were idealistic and rather stable. Under the leadership of Semper and Ojasoo, the theatre defined itself as an artistic and social cultural platform seeking a high artistic level, but equally important was theatre's role in referring to social processes and events with artistic and theatrical tools. Theatre NO99 as an organisation valued empathy, curiosity, and a desire for both personal and professional growth. Theatre NO99 was also demanding but empathetic with their audience. As the goal was to help with the growth of intelligence in society, Theatre NO99 sought for open-minded audience who would not have been content with the entertaining nature of a performance only.

Theatre NO99 deliberately challenged the form of repertory theatre because the theatre identified the form's structures to limit creativity and thus the artworks as well. Due to the process of applying for state support, repertory theatres must plan future productions long in advance which makes it rather complicated for repertory theatres to include productions on rapidly passing topics. To counteract the policy, Theatre NO99 chose to add non-recurrent actions into their programme. Furthermore, in connection with their mission, the theatre produced audio-visual artworks, publications, and cultural events in addition to theatrical productions with the aim of reaching as big of an audience as possible.

Lisa 1 SA Teater NO99 nõukogu liikmed

Tabel 4. SA Teater NO99 nõukogu liikmed aastatel 2013–2018.

| Nõukogu liige | Nõukogusse kuulumise aastad |
|----------------------|------------------------------------|
| Kaarel Oja (esimees) | 2017–2018 |
| Hillar Sein | 2016–2018 |
| Raido Roop | 2016–2018 |
| Margus Uudam | 2013–2018 |
| Heldur Meerits | 2016–2018 |
| Tõnis Arro (esimees) | 2013–2016 |
| Indrek Saar | 2013–2015 |
| Helio Siitam | 2013–2015 |
| Ragnar Siil | 2013–2014 |

(Teater NO99)

Lisa 2 Valitud auhindasid Teatrile NO99

Tabel 5. Teatri NO99 kollektiivi kuuluvate või loominguga seotud isikute pälvitud Eesti Teatri Auhinnad ja välismaised auhinnad aastatel 2005–2019.

| Sündmus/väljaandja ja aasta | Kategooria | Laureaat |
|-----------------------------|---|--|
| Eesti Teatri Auhinnad 2005 | Parim lavastaja | Tiit Ojasoo (Eesti Draamateatri „Julia“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2005 | Parim tehniline töötaja Teatris NO99 | Moonika Lausvee |
| Eesti Teatri Auhinnad 2006 | Sõnalavastuste meespeosatäitja | Rein Oja („NO97 Padjamees“, „NO96 Seitse samuraid“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2006 | Sõnalavastuse kunstnik | Ene-Liis Semper („NO96 Seitse samuraid“, „NO99 Vahel on tunne, et elu saab otsa ja armastust polnudki“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2006 | Parim kriitik | Eero Epner (artikkel „Miks Julia nutab“, Teater. Muusika. Kino 2005/1) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2007 | Sõnalavastuse kunstnik | Ene-Liis Semper („NO91 Kuningas Ubu“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2008 | Sõnalavastuse lavastaja | Tiit Ojasoo („NO88 ГЭП ehk Garjatsije estonskije parni“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2008 | Ants Lauteri nimeline auhind | Tambet Tuisk (osatäitmised teatrite Vanemuine ja NO99 lavastustes) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2009 | Aasta lavastuse auhind | „Ruja“ (Teater Vanemuine, libreto autor ning lavastaja Tiit Ojasoo, libreto autor ja kunstnik Ene-Liis Semper) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2009 | Teatritöötaja auhind lavastust ettevalmistavas kategoorias | Pealavameister Eero Ehala |
| Eesti Teatri Auhinnad 2009 | Sõnalavastuste muusikalise kujunduse auhind | Chalice (parim originaalmuusika lavastusele „NO86 Perikles“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2009 | Kristallkingakese auhind | Uku Uusberg (teiste hulgas koostöös Teatriga NO99 ja EMTA Lavakunstikooliga välja toodud lavastus „Ahoi“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2010 | Sõnalavastuste naiskõrvalosa auhind | Mirtel Pohla (osatäitmised lavastustes „NO80 Onu Tomi onnike“, „NO78 Kes kardab Virginia Woolfi?“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2010 | Teatritöötaja auhind administratiiv- ja haldustöötaja kategoorias | Korraldusjuht Angela Mooste |
| Eesti Teatri Auhinnad 2010 | Ants Lauteri nimeline auhind | Priit Võigemast (osatäitmiste hulgas ka roll Teatri NO99 lavastuses „NO82 Pea vahetus“) |

| | | |
|---|---|--|
| Eesti Teatri Auhinnad 2010 | Ants Lauteri nimeline auhind | Mirtel Pohla (osatäitmiste hulgas rolle Teatris NO99) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2011 | Aasta lavastuse auhind | „NO75 Ühtne Eesti suurkogu“ |
| Eesti Teatri Auhinnad 2012 | Sõnalavastuste meeskõrvalosatäitja auhind | Risto Kübar („NO69 Three Kingdoms“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2012 | Sõnalavastuste naiskõrvalosatäitja auhind | Mirtel Pohla („NO72 Rise and Fall of Estonia“, „NO69 Three Kingdoms“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2012 | Sõnalavastuste žürii eriauhind | Põhuteater |
| Eesti Teatri Auhinnad 2013 | Sõnalavastuste žürii eriauhind | Dramaturg Eero Epner |
| Eesti Teatri Auhinnad 2013 | Aleksander Kurtna nimeline auhind | Anne Lill (Euripidese „Iphigeneia Aulises“ tõlke eest Teatril NO99) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2013 | Algupärase dramaturgia auhind | Eero Epner („Reformierakonna juhatuse koosolek“, „NO72 Rise and Fall of Estonia“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2014 | Sõnalavastuste kunstniku auhind | Ene-Liis Semper („NO58 Ilona. Rosetta. Sue“, „NO57 Enesetapja“, „NO60 Iga eht südamelöök“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2014 | Sõnalavastuste naiskõrvalosa auhind | Marika Vaarik („NO58 Ilona. Rosetta. Sue“, „NO60 Iga eht südamelöök“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2015 | Lavastust ettevalmistava töötaja auhind | Pealavameister Reigo Tammjärv |
| Eesti Teatri Auhinnad 2015 | Meeskõrvalosatäitja auhind | Gert Raudsep („NO51 Mu naine vihastas“, „NO49 Tõde, mida ma olen igatsenud“) |
| Praha Lavastuskunstnike Kvadriennaal 2015 | Peapreemia, kuldmedal innovaatilise lähenemise eest lavakujundusele | Lavastusprojekt „Ühtne Eesti“ ingliskeelne programm |
| Eesti Teatri Auhinnad 2016 | Naispeaosatäitja auhind | Marika Vaarik („NO46 Savisaar“, „NO42 El Dorado: klounide hävitusretk“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2016 | Meespeaosatäitja auhind | Jaak Prints („NO45 Kodumaa karjed“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2016 | Teatrikunsti eriauhind | Teater NO99, Praha kvadriennaali peaauhinna Kuldne Kaarik pälvinud lavastusprojekt „Ühtne Eesti“ |
| Eesti Teatri Auhinnad 2017 | Kunstnikuauhind | Liina Keevallik (teiste seas kujundused lavastusele „NO38 Punane õhupall“) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2017 | Etenduskunstide ühisauhind | Lavastus „NO40 Pööriöö uni“ (Teater NO99, Eesti Riiklik Sümfooniaorkester, Eesti Kontsert) |
| Eesti Teatri Auhinnad 2017 | Ants Lauteri nimeline lavastajaauhind | Uku Uusberg (teiste seas lavastused „NO70 Katuselt“, „NO82 Pea vahetus“) |

| | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| Eesti Teatri Auhinnad 2017 | Ants Lauteri nimeline lavastajaauhind | Lauri Lagle (teiste seas lavastused „NO52 Muuseas: ma armastan sind“, „NO54 Kolmapäev“, „NO65 Suur õgimine“, „NO74 (Untitled)“) |
| Euroopa teatri preemia 2017 | Uus teatrirealsus | Teater NO99 |
| Eesti Teatri Auhinnad 2019 | Ants Lauteri nimeline lavastajaauhind | Juhan Ulfsak (teiste seas lavastused „NO53 Kadunud sõbra juhtum“, „NO36 Unistajad“) |

(Laureaadid 2006; Laureaadid 2007; Laureaadid 2008; Laureaadid 2009; Laureaadid 2010; Laureaadid 2011; Laureaadid 2012; Laureaadid 2013; Laureaadid 2014; Laureaadid 2015; Laureaadid 2016; Laureaadid 2017; Laureaadid 2019; Kroonika 2016: 318; Kroonika 2018: 324)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Margit Kajak,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Organisatsiooniliste struktuuride ja loomingu vahelised seosed Teatri NO99 näitel“, mille juhendaja on Hedi-Liis Toome, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Margit Kajak

12.01.2022