

## Inspiration - et medium for musikalsk lederskab<sup>1</sup>

Peter Hanke, direktør, Exart Performances

*Ledelse og inspiration er to gensidigt forbundne fænomener. En dirigent eller en hvilken som helst anden musikalsk lederskikkelse konfronteres ustandselig med et krav om at legitimere sin position og bevise sin relevans som den første blandt ligemænd eller som en generalist, der kan samle specialisternes udtryk til en helhed. I denne artikel argumenteres for at begrebet inspiration burde være et af de mest relevante steder at begynde sin søgen efter legitimiteten som leder uanset fagligt udgangspunkt.*

En artistisk livsmåde og overbevisning indebærer, at begrebet "inspiration" studeres intensivt. En raffinering af de kræfter, der får mennesker til at udtrykke sig og blive skabende individer, er en simpel nødvendighed, uanset om det er anerkendte kunstners produktion eller hverdagens bestræbelser på at gøre en forskel i praksis, hvor privat denne end måtte være.

Inspirationen er benzin for ideernes motor, det åndfulde vindpust, der får noget særligt frem hos et menneske. Men flosklerne og myterne om den guddommeligt inspirerede kunstner (f.eks. myterne om komponisten Beethoven, der blev heroiseret som kunstner og repræsentant for tidsånden), der martres i sin indre kamp om at finde udtryk og mening, jævnligt i selskab med kropslige stimulanser af forskellig art, holder ikke. Denne forestilling, der har rod i romantikkens forestillinger om den frie kunstner og næret af en samfundsskabt længsel i det europæiske borgerskabs tilblivelse i oplysningstiden, er både er rigtig og forkert.

Rigtigt - i den forstand at intet udtryk eller skaben bliver originalt og i stand til at udsige noget vigtigt uden at et flow eller en mental tilstand er opnået, der aktiverer det beåndede hos kunstneren. Men også forkert, da inspirationen kan antændes på mange forskellige måder, jævnligt af helt dagligdags fænomener, og på skuffende vis vil mange kunstnere slet ikke kunne genfinde sig selv i mytologierne om, hvordan inspirationen er nedsteget fra himlen. En af kunstnerens adelsmærker er evnen til at iscenesætte eller materialisere inspirationen til fordel for en arbejdsproces i form af en aktiv handlen. Det er i langt højere grad vigtigere at handle end at vente på, "at den guddommelige inspiration indfinder sig". Der behøver ikke at være noget magisk og hemmeligt i inspirationens realitet for at det kan betegne det særlige og noget stærkt stimulerende.

---

<sup>1</sup> Artiklen er en bearbejdet version af kapitlet "Inspiration - Kontrollens modpol" i *Performance & Lederskab*, Børsens Forlag 2008

Ordet anvendes i moderne italiensk som *inspirare*, "at indånde" og den latinske oprindelse er dannet af ideen om, at guden indblæser sin ånd (*in spiritus*) i den person, der inspireres. Renæssancen har arvet denne opfattelse og gjort de græske *muser* til Guds assistenter, da den kristne teologi ikke helt kunne acceptere ideen om, at Herren i hvert eneste tilfælde skulle stå til rådighed. De borgerlige dannelsesidealer har manifesteret denne opfattelse og har gjort begrebet "guddommelig inspiration" til noget, man skal gøre sig fortjent til, eller som er særligt knyttet til et medfødt talent. Derfor er myterne i ligeså høj grad primitive, da artistens inspiration forekommer som dagligdags rutine eller i hvertfald som noget der kan arbejdes frem, og som kan fremelskes under de rette omstændigheder. Vi hører af samme grund meget mere om kriserne, hvor forfatteren "får angst for det hvide papir", eller "går i skrivekramper" osv. end den normalt tilstand, som verdens mange skabere befinder sig i i lange ubrudte perioder. Det sunde flow af ideer og kraft er selvfølgelig heller ikke udstyret med den dramatiske nyhedsværdi, som passiverende dæmoner og indre konflikter giver, og derfor bliver det lidt usexet at hævde at det er vigtigt - med gammeldags flid og stædighed - at fastholde et grundspor af åbenhed og betragte inspiration som en mulig *tilstand*, ikke som en revolutionær mental krise, der overmander den udøvende med en ekstase i kortere eller længere tid. Kreative eksplosioner og kriser har naturligvis styrke på anden vis, men må ikke forveksles med den inspirerede indsats, der dels har et mere organisk forløb og dels er generel, dvs. at den kan erfares alle mennesker, og at dynamikken kan læres.

Begrebet inspiration bliver ofte forvekslet med *motivation*. I organisatorisk sammenhæng er det lettere at identificere vanskeligheder, der kan ryddes af vejen, interviewe kolleger og medarbejdere om, hvad der driver dem, skabe afklaring om roller og fordeling af opgaver osv. frem for at gå proaktivt til værks og bevidst forsøge at antænde den gnist hos et andet menneske, der i bogstaveligste forstand indblæser en ånd med budskab om noget nyt og vigtigere end dagligdagens trivialiteter. Motivation er i højere grad formålsbestemt, afdækker, synliggør og skaber klarhed for den enkelte, men er for lederen en passiv tilstand eller indirekte påvirkning. Inspiration skubber, udfordrer og sanser mulighederne for skiftet og forandringen, og bliver dermed en udøvet handling, en måde hvorpå lederen kan bruge sig selv som instrument og ikke kun er registrerende. I en verden, der sultent efterspørger lederskab i forandringsprocesser, er denne forskel ikke kun vigtig, den er karaktærdannende for organisationens performance, og lederens evne til at stimulere denne kultur burde være et parameter, der måles ved de mange performancetests.

I performing arts er skub og udfordringer ritualiseret og "tilladt" på måder, der afviger fra samfundets institutionelt fastsatte normer. En teaterinstruktør vejleder en skuespiller, der har svært ved at spille morder. Ingen af de to har normalt personlige erfaringer med aflivning af andre mennesker, og begge må derfor søge inspiration et andet sted, og skuespilleren behøver i høj grad

en særlig påvirkning fra instruktørens side for at gengive rollen med troværdighed. Instruktøren deltager i denne udforskning på skuespillerens vegne med et loyalt medspil, der skubber kraftigt til begges erfaringer og normer. En dirigent bringer sit ensemble ud af en pæn, men måske lidt kedsommelig feel-good stemning med et umærkeligt skift i tempo og styrke, der ikke er aftalt, og som i andre konventionelle relationer vil opfattes som en voldsom provokation. Her opleves det som nærvær, fortætning og samhørighed. Den æstetiske værdi øges ved inspiratorisk intervention, men den er også besværlig og kan være konfliktoptrappende, da dirigenten eller instruktøren ikke giver performerne, hvad de har *lyst* til, men analyserer deres *behov*. Erkendelsen af hvad man som professionel aktør har behov for er ofte uklart formuleret og i konflikt med den umiddelbare lystfølelse, hvor stræbsomhed af indlysende årsager bliver besværlig for den enkelte.

At overføre inspiration som almindeligt redskab i performing arts til andre organisationsformer i mere systematisk form kræver en opbygning af sunde ritualer, hvor de samme "tilladte" adfærdsformer udvides, da vi normalt iagttager en nødvendig afstand til hinanden i vores professionelle roller og ikke betræder hinandens følelsesliv. Denne barriere kan kun overtrædes med en helt særlig indføling fra lederens side og under godt forberedte omstændigheder. Rollemodellerne fra de udøvende kunstarter har den fordel, at ritualer og interne indflydelsessfærer er så præcist formuleret gennem kunstarternes traditioner, at reglerne for acceptabel adfærd i de sociale spil i sig selv giver mulighed for at skabe inspiratorisk flow. Lederen kan derfor ikke uden videre indføre teatrets eller ensemblets iscenesættelser; organisationen skal fortolke sin egen praksis i performernes billede, og derfor bliver lederens muligheder for at fremelske en inspiratorisk kultur skabt af en tilsvarende refleksion. Hvad kan jeg som leder selv acceptere af usædvanlige påvirkninger fra mine kolleger? På hvilke områder kan utidig indblanding være en fordel?

### Inspiration og musikalsk lederskab

Inspirationen som begreb iagttages i det følgende fra dirigentens synspunkt på tre forskellige måder, der er tæt forbundet, men også klart forskellige i udgangspunktet. Det første aspekt er det mest tydelige og klart performative; den musikalske lederskikkelse gør sig selv til et medium for det inspirerede flow og initierer strømmen af mening, nærer de ekspressive sider af kommunikationen fra leder til medarbejder. Dernæst reflekteres over nogle aspekter, der bremser inspirationen, først og fremmest inspirationens modpol - kontrol. Inspiration bærer nogle vigtige konnotationer af *utidighed*, dvs. at regelrette systemer og forudsigelighed ofte er det første, der udfordres af en kulturændring, der ønsker at hæve inspirationsniveauet. Afslutningsvis ser vi på en vigtig forudsætning for inspirationens frigørende virkninger; gensidigheden mellem aktørerne, den ligeværdige tilstand og det fælles ejerskab til ideerne, der bliver en afgørende faktor for

inspirationens merværdi, når viden er omdrejningspunktet. En organisationskultur, der kan etablere stærke gensidige relationer, vil gøre medarbejderne i stand til at inspirere deres ledere i lige så høj grad som lederen inspirerer medarbejderne. Troværdigt lederskab vokser ud af afhængigheden af ensemblet.

### Flow - lederen som medium

De udøvende og dynamiske sider af inspirationen mellem leder og ensemble følger flere forskellige mønstre og energiniveauer. Store armbevægelser - helt bogstaveligt - og kraftfulde opfordringer i gestik og henvendelsesform til mange musikere på samme tid er ét yderpunkt, men den intime samhørighed, et sigende øjekast eller gestus, der opfattes subtilt og meget personligt af den enkelte musiker, er ligeså markant i sin virkning. Den demonstrativt artikulerede *indsats*, signalet til en ny instrumentgruppe om at tilslutte sig et fælles flow, kan se noget mere betydningsfuldt ud end den tilbageholdte og bevidst afventende *suspense*, der koncentrerer nærværet om den rette timing, selv om begge fænomener er rundet af det samme princip. Desuden må dirigenten forholde sig til tusindvis af signaler fra ensemblets medlemmer, når musikken strømmer, og lade dem passere gennem et beslutningsfilter, der til dels er instinktivt styret og dels er udtryk for en viljesakt. Jo mere dirigenten evner at sanse og befordre disse informationer, og jo mindre friktion denne proces indebærer, jo friere og mere inspireret vil ensemblets performance fremstå.

Lad os se på de mest artikulerede og kraftfulde yderpunkter først.

Tænk på begyndelsesakkorden til et storladent værk som Carl Orffs *Carmina Burana*. "O Fortuna". Styrken er fortissimo, dvs. meget kraftig, karakteren er dramatisk, tempoet langsomt og bredt, næsten recitativisk i store blokke - og den samlede kraft er anseelig, når den fremstår som ét udtryk. Lederens opgave er at forberede og indsætte det nødvendige mål af energi i ensemblet, så det at spille og synge "stort" giver mening for den enkelte, bliver troværdigt, åbner mulighed for medspil, og at man oplever lederen som den, der med en kropslig indsats frigør det *vigtige* inden en fælles udøvelse kan realiseres.

Den mentale indsats for dirigenten forud for denne indsats er at skabe et fokus omkring sig selv, bygge en tilstrækkelig patos op og udløse denne energi i en stærkt kommunikativ form. Som udøver træder lederen i karakter på kanten af det mulige og skaber et *point of no return*. Jo stærkere partiturets fordring er, jo stærkere må dirigenten artikuleres sig selv - og *blive* musikkens udtryk. I de kraftfulde og ekspressive musikstykker er denne effekt naturligvis tydeligst, og den personlige investering, dirigenten sætter på spil til hele ensemblets ære, fremstår som en speciel begivenhed forud for den egentlige begyndelse, og er dermed en af de få situationer, hvor dirigenten også er solist - en initierende *pas-de-un* - som en mimisk lille ballet for én person. En handling, der på sin vis ikke er en del af musikken, men i højeste grad en del af lederskabet.

Dirigenten Claudio Abbado ledede i en årrække i 80'erne og 90'erne EU's meget talentfulde ungdomsorkester, der er sammensat af frivillige unge musikere særligt udpeget af konservatorier fra EU-landene. Som det ofte sker med ensembler, der arbejder sammen mere af lyst end af karrieremæssige strategier, bliver resultatet ofte fantastisk, og der opstår en sjælden samhørighed i hele gruppen, herunder forholdet til dirigenten, som i andre sammenhænge har en betydeligt større professionel afstand. Forholdet blev så intimt og gensidigt accepterende, at musikerne ved en speciel lejlighed kunne planlægge en avanceret *practical joke* med verdenstjernen. Mod slutningen af en række prøver på et af de helt store symfoniske værker havde orkestret indbyrdes aftalt at de på en stor, markant kulminerende tutti-indsats efter en generalpause (hvor samtlige musikere skal give lyd på én gang efter et højspændt kort ophold) helt ville undlade at spille på trods af dirigentens stærkt animerende gestus. Virkningen blev formidabel, og begivenheden er gået over i historien af musikeraneddoter, da den stakkels dirigent ved den udeblevne effekt i bogstaveligste forstand slog sine slag i luften og mentalt tippede fuldkommen forover, ved at den forventede reaktion og svaret på den aftalte og udøvede opfordring totalt udeblev. Prøven måtte afbrydes og Abbado måtte bruge en halv time på at komme sig – dels af en mindre psykisk krise og dels i benovelse over at de unge musikere, så stærkt og på kanten af det totalt ydmygende, rent faktisk turde udfordre deres leder, der jo i karriere og prestige befandt sig lysår fra dem. Begivenheden bandt i et længere perspektiv endnu tættere bånd og loyalitet mellem dem, da den gensidige accept kunne bære provokationen.

Eksemplet viser den sårbarhed, dirigenten eksponerer med vilje, men dermed alligevel skaber en plads for at udøve sin handlekraft med autoritet og uimodsagt mod og styrke. Desuden viser det den nødvendige kombination af mod hos lederen og ønsket lederskab fra gruppens side, der skal til for at inspirationen kan udøves aktivt og ikke kun forbliver ved en passiv motivationskabende indsats. Man er *i spil* i bogstaveligste forstand, og dermed solidarisk med de øvrige spillere.

De mindre larmende former for inspiratorisk samhørighed kan være ligeså skelsættende. I modsætning til den kraftfulde udøvelse, hvor dirigenten selv bliver instrumentet og på en måde anonym som person, er den subtile kontakt i højere grad personlig og rettet mod den enkelte musiker (eller undergruppe af ensembler). Kommunikationsformerne er mere traditionelle – øjenkontakt, skærpet opmærksomhed og fokuseret lytten, en kort kæde af henvendelser forud for en vigtig begivenhed i musikkens forløb, som skærpes eller ændres marginalt, men på en afgørende måde. Det vigtige, der gør sig gældende her, er at lederen kombinerer opmærksomheden med en vilje til træde ind i det flow, som musikeren allerede har skabt. Det inspirerede skub og den proaktivt udtrykte udfordring betegner ikke lederens ønske om at få ret, men om at bekræfte samarbejdet og anerkende den forberedelse og det ansvar, musikeren har påtaget sig for fællesskabets timing.

Dette gør sig f.eks. gældende i langsomme satser, hvor musikkens fremdrift og styrke som regel ikke kræver noget særligt fra lederens side, men hvor den indre glød og de store linjer skal vedligeholdes og tegnes, hvor den overordnede form har stor vigtighed, og hvor alle har overskud til at følge tilblivelsen af medspillernes indsats. I dette mere intime felt kommer vi også tættere på den oprindelige betydning af ordet *inspiration*, hvor åndedraget bliver fælles. Der er intet så opfordrende og igangsættende som en fælles vejtrækning, og denne teknik, som kammermusikere og sangere kender ud og ind, kan også iagttages i andre grupper, der ikke beskæftiger sig med musik eller andre performancegenrer.

Helt konkret kan dirigenten styre mange elementer af musikkens karakter, farve, accentuering og sågar tempo alene med en opfordrende vejtrækning, og der bør ikke være store forhindringer i at fremelske en bevidsthed om kvaliteten af den delte vejtrækning i andre organisationer. Kroppene der interagerer og er i stand til at samarbejde med gensidig kommunikation kan opleve en fælles puls, og dette gælder også åndedrættet – når intensiteten stiger på en dagbladsredaktion lige før deadline eller en fælles aflevering, der er betydningsfuld for organisationen, vil åndedræthastigheden stige for alle, der er med. Instinktivt stimulerer man hinandens kropsfunktioner, og vi får en følelse af at dem, der ikke lader sig påvirke af situationen, er kolde eller kyniske og melder sig ud af fællesskabet. Lederen kan med sin egen kropslige tilstedeværelse fremme og svække denne effekt, hvorfor alle organisationer helst vil have chefens fysiske nærvær i krævende situationer. Vejtrækning, puls og inspiration er vævet sammen på tilsyneladende enkel vis og dog alligevel meget komplekst.

Et helt afgørende succeskriterium for enhver kunstnerisk praksis er således et reflekteret forhold til ens egen inspiration. Som musikalsk leder konstant konfronteret med med-musikere, er der langt fra den guddommeligt indblæste ånde i den ensomme kunstners hjerte, der som i en dionysisk drøm modtager musens kraft. Vi bærer stadig rundt på afgørende dele af denne forestilling, og konstant bekræfter både kunstnerens og lederens påtvungne ensomhed i sine egne omgivelser. Dermed bremses den oplagte mulighed, gensidig inspiration har som ledelsesteknologi.

### **Modpolen til kontrol**

At modstille Inspiration og Kontrol er her ment som en opfordring til at gå forrest med større mod og i højeste grad iscenesætte sit eget behov for inspiration i positionen som leder. Beskrivelsen af motivation i det foregående ligger tæt op af den passive registrering af tingenes tilstand, og er derfor snublende nær kontrollens konnotationer. Er mine medarbejdere nu motiverede nok? Tages der fat med tilstrækkelig entusiasme og virkelyst?

Det er ofte nyttigt at anskue begrebets modsætninger for at nærme sig en virkningsfuld indsigt. Den vigtigste af inspirationens modsætninger er *kontrol*. Dette er ikke ment som en elaborering over den klassiske, kyniske opfattelse "Tillid er godt, men kontrol er bedre", formuleret af Vladimir Lenin (1870-1924) i Sovjettidens første sejrige periode. Sprogspillet på sin vis er absurd. Kontrol er som udgangspunkt ulidenskabeligt registrerende mekanisk og i sin natur uden værdidom, som registreringen i sig selv kan ikke berettige - problemet opstår først, når kontrollanten tilskrives magten og dermed projicerer sine egne normer på det kontrollerede. Det er naturligvis denne projektion, der menes med "kontrol" som magtudøvelse, og som betegner et sæt af restriktioner. Først her giver sammenligningen med "tillid" mening, der i samme grad er en projektion af en forhåbning til et andet menneske, som forventes at ville mig noget godt. Registreringen, kontrolaktiviteten bruges alene et magtmiddel, og derfor giver det ikke mening at sige at modstille den med tillid. At anvende formuleringen - selv med et glimt i øjet, som er den almindelige form idag - er en betænkelig flirt med og de facto accept af den Sovjetkommunistiske verdensorden i modereret form. Lenin var en dygtig *brander* og har formået at sætte sig ganske alvorlige spor i bureaukratisk tænkning, når vi stadig er nødt til at argumentere mod denne totalitære opfattelse af, hvad tillid og kontrol er og den arbitrære sammensætning af uforenlige begreber.

Andre klassiske branding-punchlines har mere subtile kontrolmekanismer i sig. Biludlejningsfirmaet AVIS har i årevis brugt sætningen "we try harder". Et forhåbningsfuldt slogan, som alle medarbejdere vil kunne tilslutte sig, men der er et maskinelt og uinspireret stumt "altid" og sandsynligvis et "på en forudsigelig måde" hægtet på, og dermed underlægger organisationens medlemmer sig en selvkontrol, der dels vil hæmme fantasien i løsningerne, og dels sætter en imaginær standard for kontrollen - ingen ved, hvornår den hører op, den er jo "hard". Lederne vil have vanskeligt ved at leve op til sloganets etos og agere inspirerende samtidigt.

Selv i den hæderværdige ende af talemåder og *bon môt*-sortimentet finder vi kontrolmekanismer, der muligvis er utilsigtede: Dydstanken, der ligger bag det velkendte slogan "rettidig omhu" er også blevet udtryk for en overdisciplinerende selvkontrol, som har været overordentligt succesfuld som redskab for A.P. Møller de første 90 år af virksomhedens eksistens, men som nu er blevet et problem, fordi virksomheden er kultiveret så stramt at den organisatoriske monokultur ikke vil kunne rumme "utidig ildhu", som er et adækvat modstykke, og nødvendig for en gensidig inspiratorisk praksis. Paradokset er, at inspiration vanskeligt kan planlægges, men må etableres i en tilstand, hvor mulighederne for intervention maksimeres uden at man kan være helt sikker på at vinduet åbner sig.

Dermed er vi fremme ved en afgrænsning af lederens forhold til inspiration i en mere præcis og renere form: *Inspiration er en handlende, begivenhedsrelateret invitation, der vokser ud af det rette tidspunkt, og som rettes mod en selv og omgivelserne.*

### **Gensidighed - eller hvordan man inspirerer sin leder**

Troværdighed og autenticitet for en leder er dybt afhængig af de gensidige relationer til medarbejderne og organisationen som helhed. Professor i ledelsesfilosofi ved CBS, Ole Fogh Kirkeby har beskæftiget sig indgående med denne samhørighed og det faktum, at autenticitet for lederen er utænkelig uden denne gensidighed. Handlinger, der realiserer samhørigheden foregår altid i fælles begivenheder, hvor man tilslutter sig et flow af tid og mening, som ingen har patent på. Formelle ordrer og kommandoer såvel som uformelle regelsæt er rituel staffage, der har til formål at skabe en platform, hvor den individuelle autentiske fremtræden kan mødes med andres og danne noget tredje, der deles – en perlerække af små fusioner af mening, vilje og personlige udtryk i den fælles opmærksomheds lys.

Den mest præcise betegnelse er udtrykt i Kirkebys opfindelse af ordet hetero-enticitet som afløser for aut-enticitet, dvs. forskellighedens væren, hvor det mangeartede (hetero-) forenes med ideen om at udtrykke sig ægte, modsat termens fokus på auto- dvs. selv-væren. En uhyre vellykket beskrivelse af musikerens iagttagelse af sig selv kombineret med ønsket om at andre skal tilslutte sig, lytte proaktivt som en medspiller, hvad enten det er som kollega i ensemblet eller som tilhører. Musik er i sit væsen gensidigt; der er altid nogen, der lytter og reflekterer over det, der spilles.

Iagttagelsen repræsenterer desuden et meget nødvendigt fokus væk fra den selv-iscenesættelse, som vores nutid er massivt overdoseret med. Individualismens svøbe er netop udtrykt i en uappetitlig higen efter en autenticitet, der næsten altid har overskredet sidste salgsdato. Når vi tager ordenes direkte pålydende værdi alvorligt, må og skal autenticitet i egenskab af selv-væren kobles med en selv-disciplin, der rækker udover det enkelte individ. Lakmusprøven for en musiker består i registrere, hvad de andre kan høre, mens man spiller. For lederen består det tilsvarende i at kunne sanse virkningen af ens egne beslutninger og kommunikationen med medarbejderne. Et dobbeltloop af mening, der flyder frit mellem beslutningstager og den menige deltager i spillet.

### **Evnen til at blive ledet – eller hvordan man inspirerer sin leder**

Inspiratorisk ledelse bliver i denne sammenhæng et tag-selv-bord, der giver den ledede musiker meget stor indflydelse på situationen og i visse tilfælde også magt til at eksponere processen, som vi har set. Gensidigheden er jo betinget af en loyalitet, der går begge veje. Ikke forstået således at medarbejderen nu har "magten" over chefen – vi befinder os indenfor feltet om inspiration – men

opfyldelsen af ønsket om en inspirerende chef kan naturligvis ikke ske uden et *medspil*. Metaforen er ret slidt, men i denne sammenhæng fungerer den selvfølgelig optimalt – musikerne *spiller* med dirigenten – en helt almindelig talemåde blandt ensembler, hvor den mentale konstruktion, som ordene i sig selv skaber, er en fuldstændig præcis beskrivelse af den handling, der udøves og anerkendes. Musikeren inviterer dirigenten ind i sin egen sfære – medarbejderen giver chefen sit håndslag og melder begge parter ind i fællesskabet.

Denne adgang til at tilslutte sig en inspiration gennem et tilvalg af muligheder er helt afgørende for et frit flow mellem leder og organisation. Alternativet er en kedsommelig "arbejd efter reglerne tilstand", hvor en inspireret udøvelse ikke kan indfinde sig. Og pointen er at medarbejderen i bogstaveligste forstand tillader at lederen inspirerer sig – i stærkt modsætning til ledelsesrettens univers af aktion-reaktion mønstre, hvor kontrakten indeholder kommandoer og ordrer som de væsentligste beslutningskæder i organisationen. Her er den subtile forskel på motivation og inspiration også udtrykt, og grunden til at sproget fra udøvende kunstarter i dag er mere relevant for ledelsesudviklingen end militærets kommando-baserede formuleringer.

I generaliseret form: Aftalerne følges op med noget "mere", som muliggør den altafgørende accept af et tilbud, der øger en fælles tilfredshed med begivenheden – og egentlig ikke kan tænkes meget bedre. Bemærk, at vi ikke taler om behagelighed eller afslappet lystfølelse; inspirationen opfattes som en forlængelse af den professionelle ambition og ærgerrighed, en frigørelse af kapacitet og formåen. I flere tilfælde kan dette sagtens komme i konflikt med den nemmeste måde at samarbejde på; det er ingen almindelig begivenhed at blive pustet til af Gud (hvis vi skal tage inspirationens etymologiske ophav alvorligt...). Udøves inspiration i sin dybeste form indebærer det en risiko, der er en del af det modige *leadership* og den uforudsigelige adfærd, som jævnlige fører til en merværdi for samarbejdende ideskabere, men som også kan efterlade inspiratorens forsøg uden virkning og i værste fald til grin eller ydmyget.

Der ligger et vist moment af forførelse og risiko for manipulation i ethvert forsøg på at åbne sig for dette flow af mening. Claudio Abbados ekstreme sårbarhed under de unge musikeres begavede joke balancerer på kanten af en kastration af lederens autoritet. En vis tidsbegrænsning i de intense forløb, og etablering af en strategisk rytme er derfor oplagt for at sikre at inspirationen kan vedligeholdes eller vende tilbage. Hvorlænge kan man holde ud at være så tæt forbundet? Jf. distancen mellem dirigent og orkester, som er beskrevet i afsnittet om instrumentelle lederskab, åbnes der mulighed for at holde inspirationsniveauet højt over lange stræk uden at blive altfor intime og unødigt private med hinanden. Sammen med den udbredte tradition for skiftende lederskab i spidsen for ensemblet er denne kombination af tæthed og formalisme i rollefordelingen en sikring mod mental omklamring.

I erhvervslivet er denne situation typisk tilstede i afsluttede projekter, og appetitten på forsøg på at etablere maksimerede inspirationer kunne meget passende begynde her.