Multitasking i projektledelse

– når du både skal styre, navigere og kommunikere

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Projektlederen skal holde fremdriften, have styr på budget og risici, tale med kunden, informere direktionen og samtidig holde teamet sammen. Det kalder vi i daglig tale multitasking.

Men multitasking er i virkeligheden en myte. Mennesker kan ikke løse flere krævende opgaver på samme tid – vi skifter bare hurtigt fokus. Den dygtige projektleder gør det med struktur, prioritering og træning, og derfor ser det roligt ud udefra.

Denne artikel handler om, hvordan multitasking bliver til lederskab – og hvorfor det er en kompetence, der skal trænes i hele organisationen.

Aviate – Navigate – Communicate

I luftfarten arbejder piloter efter et enkelt, men urokkeligt princip: Aviate – Navigate – Communicate. Først flyver man flyet, så navigerer man, og først derefter kommunikerer man. Rækkefølgen er ikke tilfældig. Den sikrer, at det vigtigste altid kommer først, når der sker meget på én gang – og hvis det er ved at gå galt.

Som pilot scanner jeg jævnligt instrumenterne for kurs, højde og hastighed, overvåger vejret, justerer motoren, koordinerer med flyvelederen i tårnet og orienterer passagererne. Selv om det er komplekst, foregår det roligt og kontrolleret. Under overfladen er det en orkestreret disciplin – og præcis den samme disciplin, som projektledelse kræver.

> *Multitasking uden struktur er kaos. Multitasking med struktur er lederskab.*

Flyv flyet – fremdrift og overblik

Projektlederens primære opgave er at føre projektet sikkert fra A til B: Fremdrift, milepæle og leverancer. Man skal kende målet og retningen (strategien), flyvehøjden (ambitionsniveauet) og brændstofmængden (ressourcerne). Men mens man holder kursen, sker der alt muligt omkring en: Ressourcer flyttes, forudsætninger ændres, interessenter stiller nye krav, og markedet bevæger sig.

Derfor stirrer den dygtige projektleder ikke kun på Gantt-diagrammet. Ligesom piloten laver et kontinuerligt scan af instrumenterne, scanner projektlederen budget, risici, ressourcebelastning og teamets trivsel. Multitasking er her evnen til at skifte fokus hurtigt uden at miste konteksten – at kunne tale med kunden og samtidig have en mental note om, at tidsplanen skrider to uger og kræver andre foranstaltninger.

Naviger – zoom ind og ud

Piloter flyver efter en flyveplan med faste waypoints og har altid en alternativ lufthavn (eller helt korrekt: en alternativ fremgangsmåde) klar. I projekter svarer navigationen til strategisk alignment: Hvordan understøtter projektet virksomhedens overordnede strategi? Hvad gør vi, hvis forudsætningerne ændrer sig? Og hvor er vores alternative lufthavn, hvis planen må justeres?

Projektlederen skal kunne diskutere detaljer i en workshop kl. 10 og tale med direktionen om projektets strategiske effekt kl. 11. Det er ikke to forskellige kompetencer. Det er ligesom kameraet på din mobiltelefon: Det kan både zoome ind og ud – men ikke samtidig. Som projektleder skal du til gengæld kunne begge dele lige godt.

Det er projektlederens multitasking-kompetence i en nøddeskal: Evnen til at placere sit lederskab bevidst det rigtige sted på det rigtige tidspunkt. Det kræver en hel del træning.

Kommuniker – med tårnet, besætningen og passagererne

Tårnet (eller helt korrekt: Air Traffic Control – ATC) svarer til projektets eksterne interessenter: Kunder, leverandører, myndigheder, bestyrelse og samarbejdspartnere. Man kan være verdens bedste til at styre de interne processer, men kommunikerer man ikke klart med ATC, opstår der misforståelser, forsinkelser og måske endda risiko for farlige situationer. Det kræver, at man kan skifte perspektiv, oversætte kompleksitet til klar kommunikation, afstemme forventninger og forhandle ændringer – uden at miste retningen.

Besætningen er projektteamet, hvor medarbejderne ofte har flere roller på én gang: Faglig specialist, proceskoordinator, kundekontakt og intern forandringsagent. Multitasking handler derfor ikke kun om projektlederens egen kapacitet, men også om at koordinere andres samtidige roller med klar rollefordeling, tydelige beslutningsveje og en fælles situationsforståelse.

Passagererne er resten af organisationen. Når piloten siger: "Vi oplever lidt turbulens. Spænd venligst sikkerhedsbæltet", ændrer det ikke vejret – men det ændrer passagerernes oplevelse. Når projektet rammer forsinkelser, prioriteringsskift eller budgetpres, er transparent kommunikation afgørende. Projektlederen skal være både analytiker og fortæller.

Døgnet rundt – brorenovering i Christiansen & Essenbæk

Et af de mest krævende eksempler på multitasking i projektledelse, jeg har været med til, var hos Christiansen & Essenbæk (C&E). Ledergruppen turde eksperimentere med en helt ny måde at renovere broer på – døgnet rundt. Vi startede med et strategiseminar og intensiv, men meget jordnær ledertræning.

24/7-konceptet stillede nemlig helt nye krav til projektlederne og formændene: Skiftehold skulle planlægges og koordineres, materialer og maskiner skulle være klar på de rigtige tidspunkter, og trafikanter, myndigheder og naboer skulle informeres løbende. Fremdrift, sikkerhed, kvalitet og kommunikation skulle håndteres samtidig – også midt om natten.

Resultatet talte for sig selv: Kødannelsen i dagtimerne for trafikanterne blev reduceret med 80 %. Det lykkedes, fordi der var struktur, klare roller og ledere, der var trænet til at holde overblikket under pres. Det er specialet i Cronquist Consult ApS: At bygge bro mellem det organisatoriske og det forretningsmæssige.

Træning i beslutninger under pres

Hos nedrivnings- og entreprenørvirksomheden Tscherning byggede vi Tscherning Academy med praksisnære spor i instruktionsteknik, kommunikation og samarbejde samt teamledelse – hvert med to dages intensiv træning for formænd og sjakbajser. Projektlederne fik tillige et udviklingsforløb med stigende kompleksitet og træning i evnen til at holde hovedet koldt, når presset stiger, og til sidst blev sporene flettet sammen.

Hos C&E udvidede vi igennem årene kompetenceudviklingsaktiviteterne ret markant og trænede også i regi af OLTC "Ledelse og beslutninger under pres" på flere intensive 3–4 døgns ekspeditioner sammen med specialkorpsinstruktører både i Danmark og i udlandet.

Her blev projektlederne trænet i at lede, prioritere og træffe beslutninger, når flere ting skete på én gang, og tiden var meget knap – efter en speciel metodik, der sikrer eksekvering.

Det er netop dét, multitasking i projektledelse kræver: Handlekraft, personligt lederskab og evnen til at eksekvere, når situationen kræver det.

Sammen med Christiansen & Essenbæk deltog Tscherning også i udviklingsprojektet BygOp!, hvor kompetenceudviklingen blev organiseret på tværs af virksomhederne, og hvor vi sammen skabte helt nye uddannelser og læringsplatforme.

Når turbulensen rammer

Den virkelige test kommer, når noget går galt: En leverance fejler, en nøglemedarbejder stopper, eller forudsætningerne ændrer sig fra den ene dag til den anden. Her viser forskellen sig mellem travlhed og professionel multitasking.

Piloter træner nødsituationer igen og igen. Projektledere bør gøre det samme, f.eks. gennem vores OLTC High Performance Team Ledelse, scenarieplanlægning og After Action Reviews, hvor teamet efter hver milepæl spørger: Hvad skulle der ske? Hvad skete der? Hvorfor? Og hvad gør vi anderledes næste gang? Multitasking under pres kræver forberedelse, før presset opstår.

Den modne organisation forstår, at multitasking ikke er en individuel superkraft, men en systemkompetence. Det kræver kompetenceudvikling i projektledelse, træning i kommunikation, investering i teamudvikling og en klar strategisk prioritering. For uden prioritering er multitasking blot overbelastning.

Sådan bliver multitasking til lederskab

Fem greb til projektlederen:

- **Prioritér som piloten:** Styr projektet og tilsikr dets bæredygtighed (op- og fremdrift), orienter retningen og kommunikér – især når det bliver hektisk.
- **Scan helheden:** Hold øje med budget, risici, ressourcer og trivsel – ikke kun tidsplanen.
- **Byg struktur:** Standardiserede processer, klare beslutningsmodeller og visualisering af fremdrift frigør kapacitet.
- **Kommuniker i lag:** Tårnet/ATC, besætningen og passagererne har brug for forskellige budskaber.
- **Træn det uventede:** Scenarieplanlægning og After Action Reviews, *før* presset opstår.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Har vores projektledere den struktur og de beslutningsveje, der skal til for at håndtere kompleksiteten?
- Hvor ofte træner vi projektteams i at håndtere det uventede – og lærer vi systematisk af hvert projekt?
- Prioriterer vi tydeligt nok, eller beder vi i virkeligheden projektlederne om at multitaske sig igennem overbelastning?

Konklusion – roligt udefra, disciplin indefra

Multitasking i projektledelse handler ikke om at gøre mere. Det handler om at kunne skifte perspektiv uden at miste retning, koordinere mennesker uden at skabe forvirring, balancere detaljer og helhed, navigere mellem strategi og drift – og skabe ro midt i kompleksiteten.

Det ser roligt ud udefra, men det er resultatet af disciplin, træning og bevidst struktur. Forskellen mellem stress og professionel multitasking ligger sjældent i mængden af opgaver. Det er træningen i at håndtere komplekse omstændigheder, der afgør, om landingen bliver blød eller fatal.

Artiklen bygger blandt andet på min LinkedIn-artikel "Multitasking i projektledelse" (2026) samt casene fra Tscherning og Christiansen & Essenbæk på cronquist.dk.

Skal jeres projektledere trænes i at holde overblikket under pres?

Cronquist Consult ApS hjælper projektledere, ledergrupper og teams med struktur, kommunikation og beslutninger under pres – med jeres egne projekter som træningsbane. Læs mere her:
Lederudvikling · Strategi og eksekvering · OLTC-programmer