



Vi starter om lidt...

# Fra Product Owner til Product Manager – er du klar til skiftet?



## Kamera & mikrofon

Jeres kameraer og mikrofoner er slukkede i dag. Men benyt dig gerne af chat og Q&A.



## Chat

Husk at trykke “to everyone” i chat-feltet, så alle kan læse med. Test chatten ved lige at sige hej!



## Q&A

Stil dine spørgsmål til Peter via Q&A knappen. Så følger vi op til sidst i webinarret.

# Hvad handler dette webinar om?

**Mange virksomheder skifter titlen Product Owner ud med Product Manager**

- Men ændrer titlen egentlig noget i sig selv?
- Hvori består forskellen mellem rollerne - og hvad forventes der?
- Hvilket håndværk kendetegner den dygtige Product Manager?
- Og hvad kan du bygge videre på fra din erfaring som Product Owner?

**Mere inspiration og overblik, end konkrete værktøjer 😊**

# Hvem er jeg?

# Peter Lindberg

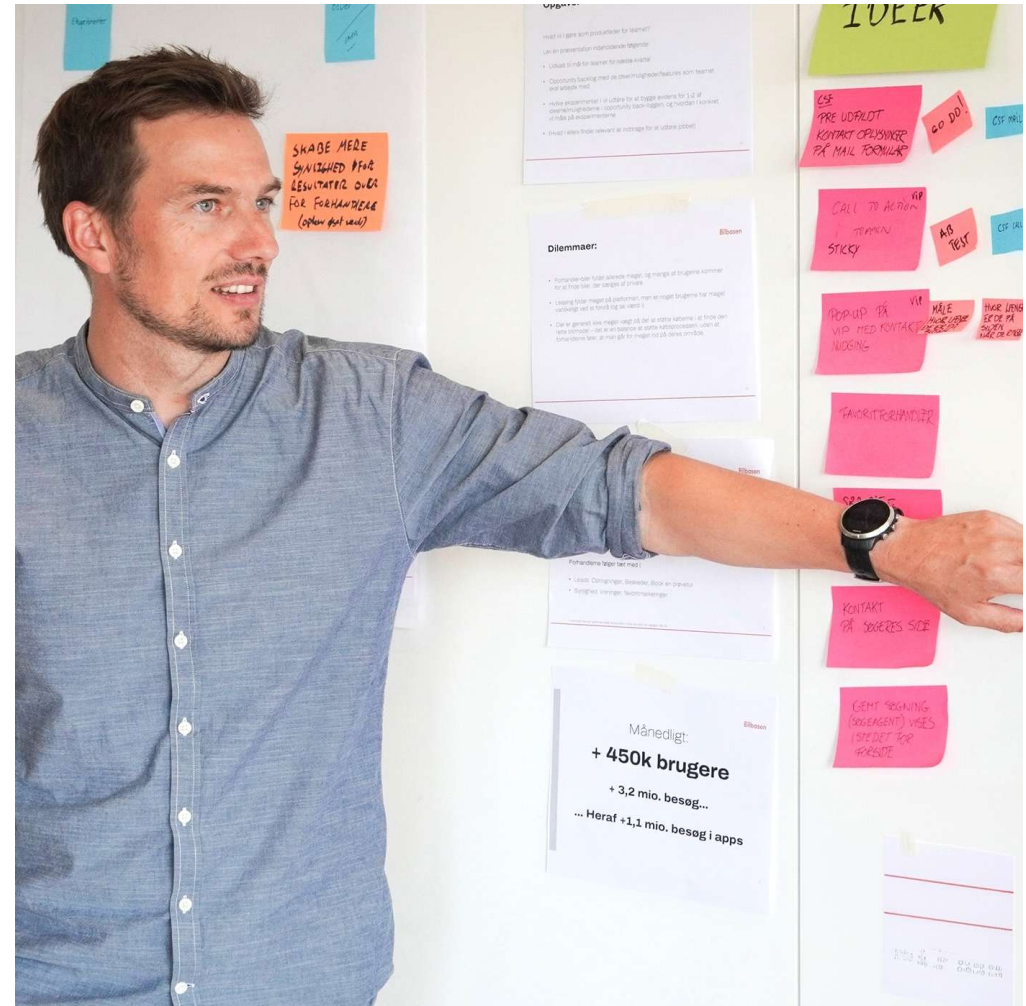
Produkt Konsulent/Coach/Facilitator

Undervisning

- Product Manager
- Product Leadership in Practice
- Product Owner

...

[plb@syndicate.dk](mailto:plb@syndicate.dk)  
[www.linkedin.com/in/peterlindbergdk/](http://www.linkedin.com/in/peterlindbergdk/)



# Poll

**Hvad beskriver bedst din rolle i dag?**

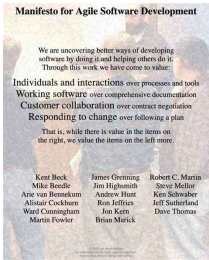
**Har du allerede titlen Product Manager, er du ved at skifte, stadig Product Owner, eller noget helt andet?**

**Hvordan vi kom hertil?**

2001–2005

Agile & Scrum Foundations  
"Execution efficiency"

Product Owner (Scrum)  
Backlog ownership  
Stakeholder proxy  
Output-focused prioritization



2005–2012

Enterprise Agile  
"Scaled delivery"

Product Owner  
Becomes overloaded  
Tactical decision-making  
Heavy stakeholder pressure

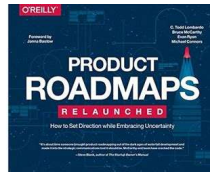
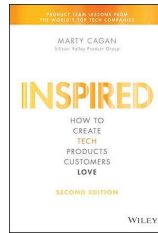
Product Manager (SAFe)  
Longer term planning and strategy



2013–2017

Product Thinking Emerges  
"Outcomes over outputs"

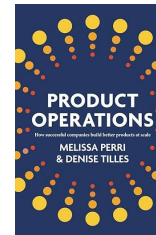
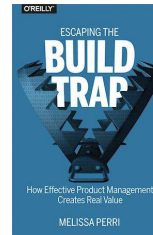
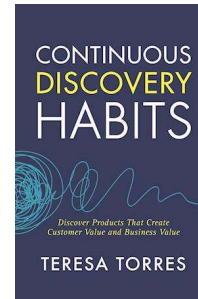
Product Manager  
Product discovery introduced  
Strategy + execution combined  
Hypothesis-driven roadmaps



2018–2023

Continuous Discovery  
"Learning speed as advantage"

Product Manager  
Continuous discovery  
Product trios  
Evidence-based decisions



2024 → Today

Clarification or Convergence  
Explicit accountability

Patterns  
PM + PO split  
PM-only (PO absorbed)  
PO-only (often delivery-heavy, mislabeled)



# Litteraturen der flyttede fokus

- Lean Startup (~2011): Validering og eksperimenter frem for antagelser
- Inspired (~2017): En bredere forståelse af hvad produktledelse egentlig indebærer
- Escaping the Build Trap (~2018): Navngiver præcis den fælde mange Product Owners sidder i
- Continuous Discovery, Lean Product Playbook, Testing Business Ideas – tilsammen et samlet billede af meget af håndværket

**Fælles pointe: Leverance er ikke det samme som værdiskabelse**

Product Owner eller Product Manager  
**Samme menneske – andre forventninger**

# Fra Product Owner til Product Manager – hvad er forskellen?

## Den klassiske Product Owner

”The Product Owner is accountable for maximizing the value of the product resulting from the work of the Scrum Team”

- Backlog-ejer og sprint-koordinator
- Bindeleddet mellem stakeholders og teamet
- Output fokuseret - leverer features
- Arbejder inden for Scrum-rammerne
- Succes = hvad der er leveret

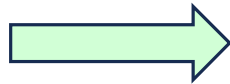
## Den moderne Product Manager

”A Product Manager's core job is to discover a product that is **valuable, usable, and feasible**”

- Ejer produktets retning og strategi
- Forstår, og fokuserer på, markedet og brugernes behov
- Outcome fokuseret - skaber reel værdi
- Arbejder hypotesedrevet og datainformeret
- Succes = hvilken effekt det skaber

## Team roller og ansvar

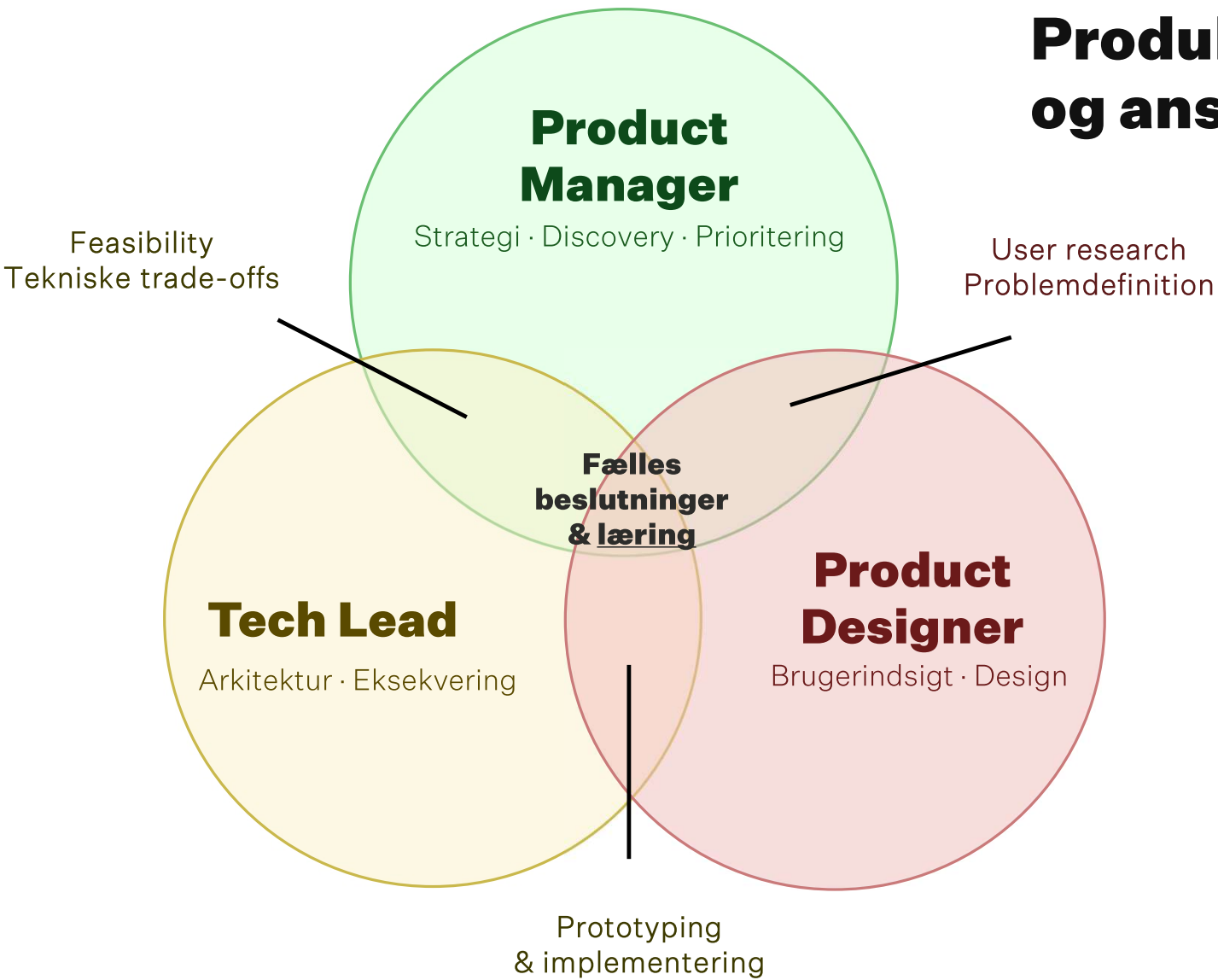
- Product Owner
- Scrum Master
- Developers



- Product Manager
- Tech Lead
- Product Designer
- + “team members”

og delt ansvar i  
“Produkt Trioer”

# Produkt trio samarbejde og ansvar



# **Titlen ændrer ikke noget i sig selv.**

Det er den underliggende faglighed, der gør forskellen.

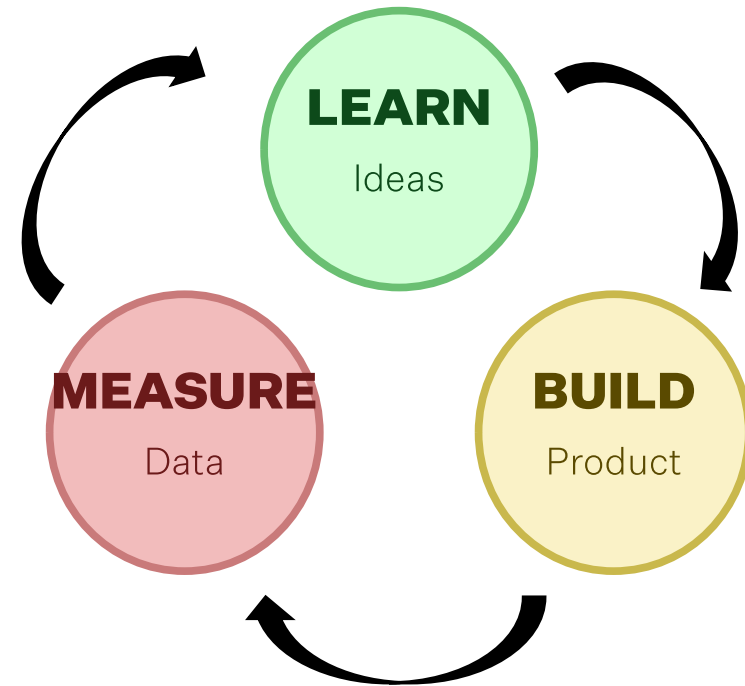
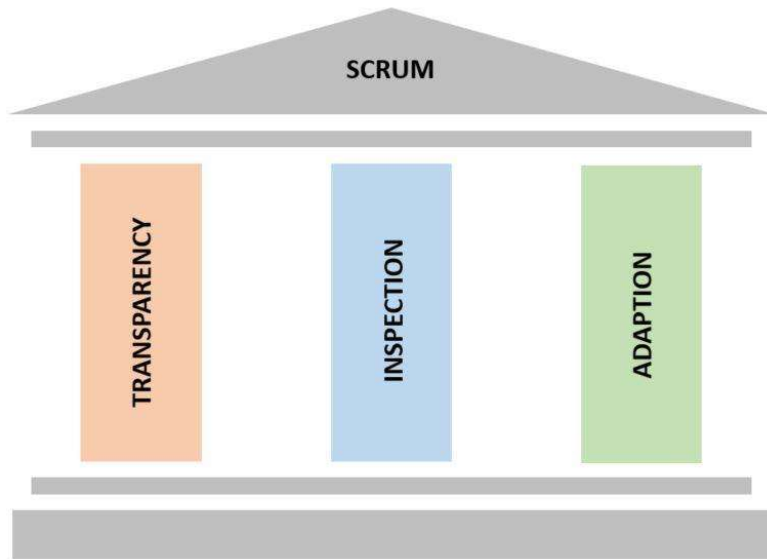
# Du er måske allerede godt på vej

Mange af de bedste Product Owners gør allerede en stor del af det, der forventes af en dygtig Product Manager

- Hvis du tænker i problemer frem for løsninger
- Hvis du prioriterer ud fra brugerværdi - ikke bare stakeholder-ønsker
- Hvis du stiller spørgsmålstegn ved om vi bygger det rigtige

**Skiftet til Product Manager handler om at gøre det eksplicit og systematisk**

# Empiri / Inspect and Adapt



Underliggende principper er de same, men tydeliggjort fra et produktleder perspektiv

**Det håndværk der ikke stod i Scrum-guiden**

# Fire dimensioner der langt andet kendetegner den moderne Product Manager

## Produktvision og -strategi

Forbinder produktbeslutninger med forretningsmæssig retning. Ikke et ledelsesansvar et andet sted  
-> **en kernekompetence!**

## Product Discovery

Reducerer risikoen for at bygge det forkerte.  
Hypoteser, eksperimenter og løbende læring **som en naturlig del af arbejdet.**

## Outcome-baseret tænkning

Flytter fokus fra 'hvad leverer vi' til 'hvilken effekt skaber vi'.  
**Mål og Metrikker som navigationsinstrument**, ikke kontrolværktøj.

## “Markeds”forståelse

Et dybt og løbende opdateret billede af **hvem man bygger til – og hvad de egentlig har brug for.**

# Ingen af disse er fremmede for en erfaren Product Owner

- Men de er sjældent eksplicitte krav i et Scrum-setup
- Og det er præcis det der ændrer sig med skiftet til Product Manager

## Det handler ikke om at starte forfra

men om at **bygge videre** og løsrive sig  
fra frameworks som det **primære** fundament

# Når håndværket møder organisationen

# Særlige udfordringer i enterprise-konteksten

- **Output-kulturen sidder dybt**

Årsplaner, porteføljestyring og budgetrammer gør det svært at arbejde outcome-baseret

- **Skalerede frameworks kan forstærke problemet**

Mere fokus på koordinering og planlægning – mindre fokus på om det der bygges skaber værdi

- **Produktrollen bliver uklar**

SAFe-definitionen af Product Manager ≠ den moderne PM-rolle

- **Discovery drukner i delivery**

Når PI Plannings og låste roadmaps fylder kalenderen, er der sjældent plads til løbende læring

# Konkrete greb der kan hjælpe

- **OKRs som bro mellem strategi og team**

Et modspil til output-kulturen – giver teams et outcome-orienteret målbillede ud over sprintleverancer og PI-planer

- **Produktmetrikker der fortæller en værdiskabelshistorie**

Et sprog til at navigere og kommunikere i organisationer vant til at styre på output

- **Skab rum til discovery i de eksisterende rammer**

Reservér kapacitet til eksperimenter. Kortlæg antagelser bag planlagte features. Introducér hurtig validering

# **Du behøver ikke vente på at organisationen forandrer sig.**

Mange af de vigtigste skift starter med hvordan du selv tænker, prioriterer og kommunikerer.

**Hvad betyder det for dig?**

# Tre spørgsmål du kan tage med hjem

- **Hvor er du i dag på spektret fra output til outcome?**

Tager du primært ejerskab over hvad der leveres - eller over hvilken effekt det skaber?

- **Hvornår sidst har du aktivt reduceret risikoen for at bygge det forkerte?**

Altså testet en antagelse, inden du byggede?

- **Hvad er det første du kan gøre anderledes i din hverdag næste uge?**

Ét lille skridt i retning af mere håndværk og mindre framework

# Opsamling

- Et titelskifte ændrer ikke noget i sig selv - fagligheden gør
- Den klassiske Product Owner var primært output fokuseret - Product Manager-rolle stiller andre forventninger
- Håndværket er ikke fremmed - men det skal gøres eksplicit og systematisk
- Enterprise-konteksten skaber særlige udfordringer, men også muligheder

**Du er formodentlig allerede godt på vej.**

**Det handler om at bygge videre og have fokus på**

**-> produkthåndværket**

**Hvor kan du blive endnu skarpere?**

# Product Manager

2 dages kursus

Næste hold 21-22 oktober



- Forstå det grundlæggende
- Lær hvad produktrevet udvikling og organisering er i praksis

[www.syndicate.dk/kurser/product-manager](http://www.syndicate.dk/kurser/product-manager)

# Product Leadership in Practice

- 7 dages uddannelse for produktledere

Opstart "Hold 9" 26. august 2026

7 dage fordelt på 4 moduler

Moduler:

1. Sæt retning for dit produkt
2. Produktmetrikker, målsætning, og kontekst
3. Værdiskabende produkter gennem Product Discovery
4. Certificering



- Hjemmearbejde
- Praktisk anvendelse
- Egne "produkter"
- Sparring i mastermind grupper
- Del af Product Leader netværk

[www.syndicate.dk/plip](http://www.syndicate.dk/plip)

# Spørgsmål?

**Peter Lindberg**

[plb@syndicate.dk](mailto:plb@syndicate.dk)

[linkedin.com/in/peterlindbergdk](https://www.linkedin.com/in/peterlindbergdk)