Vi starter om lidt...

Skal produktlederen tage ansvar for teamet, når ingen andre gør?



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 spørgsmå til Peter via Q&A knappen. Så følger vi op til sidst i webinaret.

Skal produktlederen tage ansvar for teamet, når ingen andre gør?

Når konteksten ændrer sig - hvad forventes der af produktlederen?

Hvem er jeg?

Peter Lindberg

Product Consultant/Coach/Facilitator

Undervisning

- Product Manager
- Product Leadership in Practice
- Product Coaches
- ...

plb@syndicate.dk
www.linkedin.com/in/peterlindbergdk/



Du er ansat til at sætte retning for produktet.

Nu bruger du halvdelen af ugen på at holde sammen på teamet.

Er det produktledelse - eller et organisatorisk tomrum?

Hvem tager ansvar, når ingen har rollen?

Og hvad sker der, når svaret altid bliver: dig?

Når roller forsvinder, forsvinder arbejdet ikke

Scrum Master væk

Facilitering, flow, forbedringer og samarbejde?

Teamleder langt væk?

Trivsel, udvikling, konflikter og personaleansvar?

Produktleder tæt på

Retning, prioritering, discovery - plus alt det andet?

En rolle kan fjernes.
Behovene forsvinder ikke.

Fra kompenserende til muliggørende ledelse
- Fra JEG til VI

KOMPENSERE

Jeg faciliterer alle møder
Jeg følger op på alle aftaler
Jeg løser konflikterne
Jeg fortæller alle, hvad de skal

MULIGGØRE

Vi har fælles mål
Vi aftaler sammen vores arbejdsform
Vi håndterer uenigheder sammen
Vi tager ansvar sammen

Målet er ikke at slippe ansvaret.
Målet er at flytte ejerskabet.

**Produktlederen skal ikke være den,
der får teamet til at fungere.**

**Produktlederen skal skabe produktmæssige
rammer, så teamet kan performe sammen.**

Tre slags ansvar - som ikke må flyde sammen

Retning

Hvad skal vi opnå?
Hvilke problemer er vigtige?
Hvordan ser værdi ud?

Rammer

Har vi mål, mandat, kompetencer og feedback?
Kan teamet lykkes?

Samarbejde

Hvordan arbejder vi sammen?
Hvem faciliterer?
Hvordan håndterer vi friktion?

En praktisk grænse for produktlederens ansvar

PRODUKTLEDER ANSVAR	**Produktets retning og ønskede effekt**
LEDELSESANSVAR	**Rammer, mandat og forudsætninger**
FÆLLES ANSVAR	**Teamets daglige samarbejde og koordinering**

ACCIDENTAL TEAM LEAD

Tomrum bliver fyldt af den, der føler sig mest ansvarlig.

På kort sigt: fremdrift.

På lang sigt: afhængighed.

Hvad bliver ikke gjort, når du gør alt det andet?

Hvad bliver ikke gjort, når du gør alt det andet?

Produktstrategi & -vision	**Outcomes & OKRs**	**Product Discovery**
Forretningsforståelse	**Data & Metrikker**	**...**

Hvor meget skal du tage på dig? Det afhænger af situationen og teamets modenhed

01 · Stabilisering

Mere støtte
Skab enkel rytme
Gør mål og roller tydelige
Facilitér de svære samtaler

⇨

02 · Udvikling

Del ansvaret
Deleger facilitering
Teamet former aftaler
Træn fælles beslutninger

⇨

03 · Autonomi

Giv plads
Teamet ejer arbejdsformen
Fokusér på retning og effekt
Grib ind ved behov

Autonomi er ikke frihed til at gætte.

Det kræver

RETNING

Vi ved, hvad vi skal opnå.

MANDAT

Vi ved, hvad vi selv kan beslutte.

KOMPETENCE

Vi har evner og ressourcer.

FEEDBACK

Vi kan se, om det virker.

Product Trio: Flere perspektiver - fælles ansvar

Ingen af de tre perspektiver er tilstrækkelige alene.

PRODUCT MANAGER

- Problem og brugerbehov
- Produktretning og prioritering
- Ønsket effekt og læring

DESIGN / UX LEAD

- Brugerforståelse og indsigt
- Oplevelse og anvendelighed
- Tidlig validering af løsninger

TECH LEAD

- Tekniske muligheder
- Arkitektur og kvalitet
- Feasibility og trade-offs

Fra én produktleder til delt produktledelse

ÉN PERSON SOM FLASKEHALS

PM samler alle perspektiver
PM driver alle afklaringer
PM træffer alle beslutninger
Teamet venter på svar

ET FÆLLES LEDERSKABSRUM

Trioen undersøger sammen
Perspektiver mødes tidligt
Trade-offs bliver synlige
Teamet får større mandat

**PM mister ikke sit produktansvar -
men står ikke alene med at finde svarene.**

Product Trio er ikke en mini-styregruppe

IKKE ET GODKENDELSESLAG

Ikke et statusforum
Ikke tre nye siloer
Ikke et filter for alle teamets valg

ET TÆT SAMARBEJDE

Fælles problemforståelse
Discovery og hurtig læring
Tidlige afklaringer af trade-offs

FÆLLES ANSVAR

Så hvordan får jeg teamet med til at tage ansvar?

Fra opgavestyring til effektstyring

OUTPUT

”Lancér en ny onboarding
inden 1. marts."

Succes = løsningen er leveret.

OUTCOME

”Øg andelen af nye brugere,
der gennemfører første værdifulde
handling."

Succes = brugeradfærden ændrer sig.

Giv teamet et problem og en retning
- ikke en dikteret løsning

Deleger ikke kun opgaver. Deleger beslutninger.

Beslutningsdelegering

“Find den bedste måde at flytte dette outcome.”

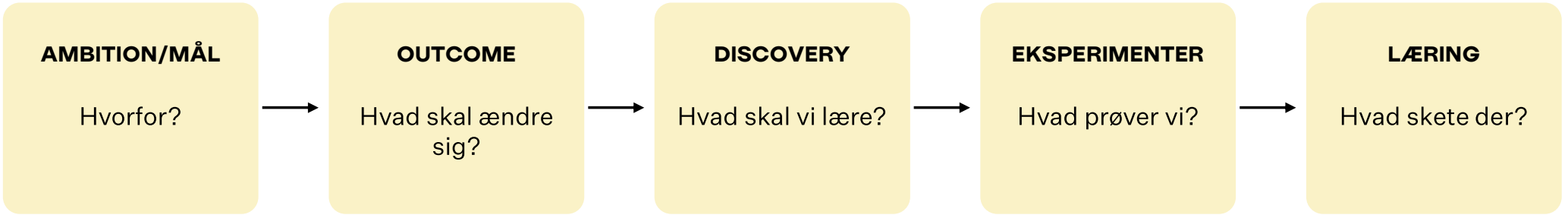
Teamet får ansvar for at undersøge, vælge og lære.

Opgavedelegering

“Byg den løsning, vi har besluttet.”

Teamet får ansvar for udførelsen. Produktlederen beholder beslutningen om målet.

Reducerer behovet for detailstyring gennem mål der skaber retning og kontekst



Fælles forståelse af målet gør det muligt at decentralisere beslutninger og give fælles ejerskab

Discovery handler ikke kun om produktrisiko.

Det er også en måde at skabe fælles ejerskab.

Fra “byg det, jeg har besluttet”
til “lad os sammen finde ud af, hvad der virker”.

Discovery flytter ejerskab fra individ til team

PROBLEM	**Hvem har problemet?**
EVIDENS	**Hvad ved vi - og hvad antager vi?**
MULIGHEDER	**Hvilke løsninger kan skabe værdi?**
LÆRING	**Hvad skal vi teste, før vi investerer mere?**

**Discovery er tværfagligt arbejde - ikke en opgave,
produktlederen udfører selv eller sender videre**

Understøt med relevante metrikker

OUTPUT

Hvad har vi lavet?

Features, releases, leverancer

CUSTOMER OUTCOME

Hvilken adfærd har vi påvirket?

Aktivering, adoption

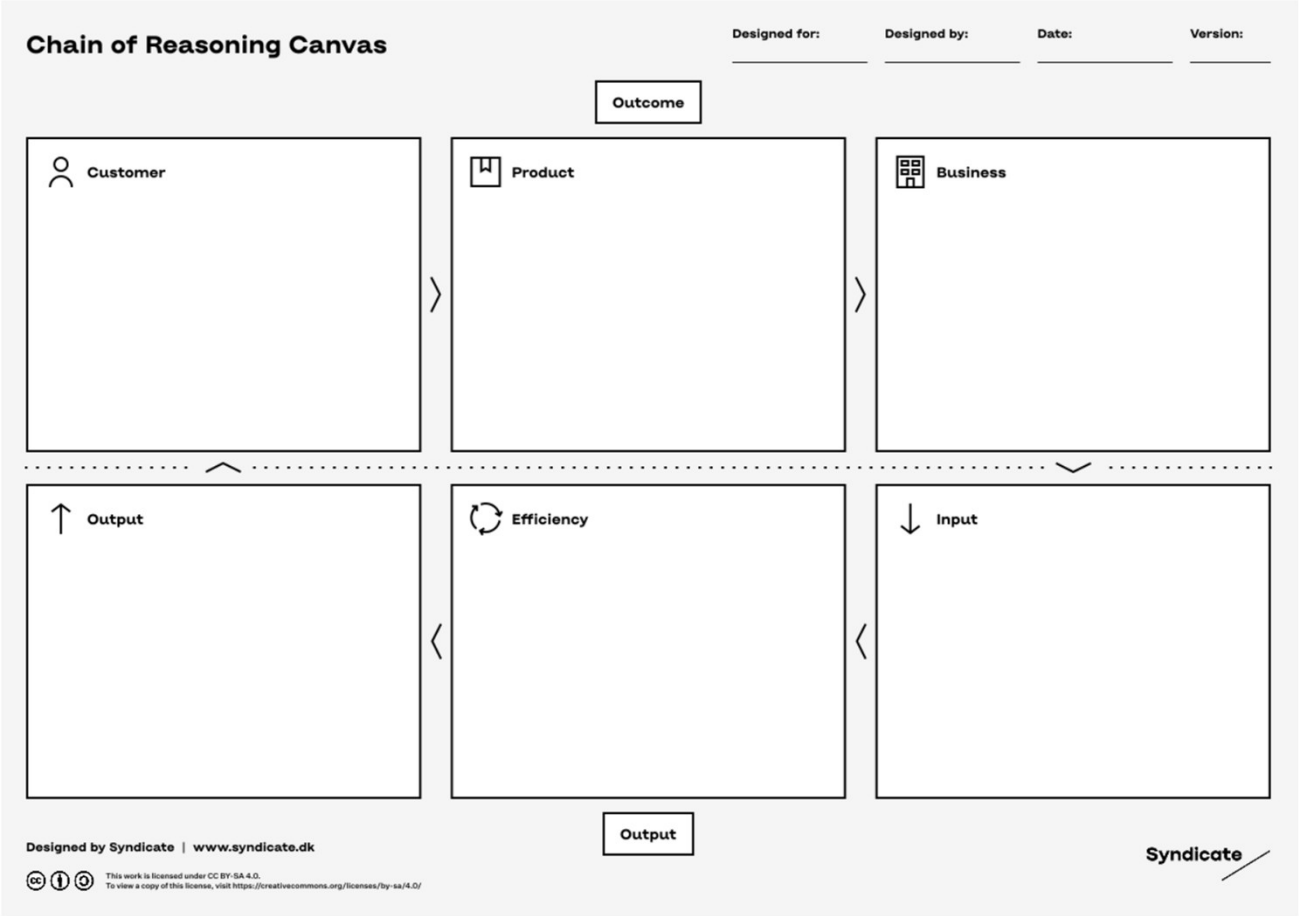
BUSINESS OUTCOME

Hvilken værdi er skabt?

Fastholdelse, omsætning

**Metrikker skal gøre teamet klogere –
ikke bare gøre rapporterne pænere**

Metrikker: Fra kontrol til fælles overblik og indsigt



En enkel læringsrytme

01

Hvad forventede vi?

02

Hvad skete der?

03

Hvad har vi lært?

04

Hvad ændrer vi?

Når feedback er synlig, behøver produktlederen ikke være eneste sandhedsvidne.

Så for at summere op...

Du kan ikke løse et organisatorisk problem med personlig indsats alene

DIG SELV

Udfordring: Jeg tager for meget på mig.

Hvad kan du gøre:
Tydeligere delegering.

TEAM

Udfordring: Vi tager ikke fælles ansvar.

Hvad kan du gøre:
Arbejdsaftaler og ejerskab.

ORGANISATION/LEDELSE

Udfordring: Roller og mandat er uklare.

Hvad kan du gøre:
Ledelsesmæssig afklaring.

Do's and don’ts - produktleder

DO

- Skab tydelighed om mål og retning, selv i det små
- Brug data til at fortælle en historie om effekt, ikke kun rapportere tal
- Skab klarhed om hvem beslutter hvad, også uden formel autoritet
- Byg tillid gradvist via synlige, små resultater

DON’T

- At forsøge at erstatte en procesfacilitator-rolle, du ikke er rustet til, eller har tid til
- At tage alt ansvar på dig, bare fordi ingen andre gør det
- At styre efter output alene, selv under pres

Do's and don’ts - ledelse

DO

- Giv tydelig (målbar) strategisk retning
- Giv et tydeligt mandat, der matcher forventningerne
- Omfavn (og forstå) Product Discovery!
- Vær tålmodig med outcome-metrikker, men vær tydelige om at det forventes

DON’T

- Forvent at produktlederen kompenserer for manglende proces-støtte
- Lade teamets samarbejdsansvar “falde” til produktlederen uden en samtale om det
- At sende modstridende prioriteter uden at afklare beslutningsret

Fire spørgsmål, værd at overveje

1	**Er retningen uklar?**	Så skab klarhed om mål, prioriteringer og effekt.
2	**Er mandatet uklart?**	Så afklar beslutningskompetencer sammen med ledelse
3	**Mangler teamet forudsætninger?**	Så hjælp med at adressere manglerne - ikke nødvendigvis udfylde dem.
4	**Kan teamet selv løse det?**	Så overvej, om din bedste handling er at lade være?

Husk!

- Du er ikke automatisk teamets Scrum Master.
- Autonomi kræver retning, mandat, kompetence og feedback.
- Deleger beslutninger - ikke kun opgaver.
- Product Trio fordeler perspektiver, beslutninger og ejerskab.
- **Pas på ikke at blive løsningen på organisationens mangler.**

Produktlederens opgave er ikke at sørge for, at teamet altid fungerer.

Det er at skabe rammerne for teamet gennem produktlederskab, og ellers tage ansvar på lige fod

Vil du gerne lære mere?

Et produkt-kinderæg

Product Manager

Til dig, der først vil have styr på fundamentet: Roller, målsætning, Product Discovery, og metrikker, mm.

Næste hold
København 8-9 december (engelsk)

Product Leadership in Practice

Til dig, der allerede er erfaren Product Manager eller Product Leader og vil styrke dit lederskab, sætte tydelige rammer for teamet og drive forandringerne i organisationen.

Næste hold
København Februar - maj
Aarhus September – december

BUY TICKET

Product Day 2027

March 18 · The Plant, Copenhagen



Only 100 tickets at this price

~~DKK 2,496 ex VAT~~

DKK 2,196 ex VAT

Early Bird – save DKK 300
First release sold out in under 24 hours

BUY TICKET

Great products don't happen by accident.

Product Day focuses on what it really takes to build great products in complex organizations. Not just methods and models, but hard-earned insights from people who've done the work. The program features talks, panels and honest conversations with experienced leaders and practitioners from Denmark and beyond.

Connect og skriv!

Peter Lindberg
plb@syndicate.dk
www.linkedin.com/in/peterlindbergdk

Spørgsmål ?