

white paper

Innovationsstödjande verktyg i innovationssamhället

exemplet "The Hybrid Zone"

av Charlotte Lorentz Hjorth,
innovationskonsult Hybrid State

INNEHÅLL	SIDA
1. SYFTE.....	3
2. BAKGRUND.....	3
a. Innovationer i innovationssamhället – vad kan det vara?	
b. Hur skiljer sig innovation i innovationssamhället från innovation i industrisamhället?	
c. Erfarenheter från medarbetarna vid företaget HYBRID STATE och deras innovationsarbete med företag och organisationer	
d. Vad krävs det för verktyg för att stödja nya slags innovationer?	
3. CASE – the Hybrid Zone.....	8
a. Verktuget The Hybrid Zone vad gör/hur fungerar det?	
b. Hur är The Hybrid Zone ett redskap för att leda, samverka och fatta beslut i innovationsarbete?	
4. ANALYS OCH SLUTSATSER.....	13
5. REKOMMENDATIONER OCH FÖRSLAG TILL UTVECKLING.....	14

1. SYFTE

Syftet med detta "paper" är att:

- a. Beskriva behovet av nya metoder och verktyg för innovation i innovationssamhället.
- b. Exemplifiera med innovationsverktyget The Hybrid Zone.
- c. Analysera modellen utifrån arbetet i en innovationsprocess.
- d. Dra slutsatser rörande framtida innovationsstödjande arbete.
- e. Föreslå möjlig utveckling av verktyget/zonen och liknande verktyg.

2. BAKGRUND

Initiativet till utvecklandet av The Hybrid Zone, som är Caset och föremålet som exemplifierar innehållet i detta paper, togs 2006 av medarbetarna i Hybrid State. Anledningen till detta var att man hade sett ett stort behov av ett fysiskt innovationsverktyg. Ett verktyg som fyller tomrummet mellan brainstorm-verktyg och projekthanteringsverktyg. Ett verktyg som ger överblick, testar av innovations-teamet och som stödjer arbetet med att accelererade idéer till misslyckande eller innovationer. Principen bakom detta kan vi finna i dagens entreprenörskaps- och innovationsforskning, där man betonar starkt att de främsta konkurrensmedlen står att finna i hastighet, flexibilitet och innovativitet. Det är då fullt logiskt att vi också försöker snabba på experimenten/innovationen även då vi inte vet hur resultatet kommer att bli. Vi måste s.a.s. ägna oss åt "fail-forward", d.v.s. också misslyckas snabbare än konkurrenterna och vara bättre till att tolka misslyckanden och skapa kunskap ur dem.

a. Innovationer i innovationssamhället – vad kan det vara?

I industrisamhällets kultur har man många gånger jämfört en innovation med en teknisk uppfinning. Man har inte varit så noga med skillnaden mellan en uppfinning och en innovation och orden har använts slarvigt och synonymt. Problemen med att sätta likhetstecken mellan dem har inte varit så stora förrän de senaste tio åren. Under denna period har den "Svenska paradoxen" vuxit sig allt starkare, dvs att vi är mycket bra på forskning och uppfinningar och i förhållande till det dåliga på att åstadkomma utveckling och innovation. Tidigare gick det bra att ta i snitt sju år på sig

att utveckla en uppfinning eftersom det trots utvecklingstiden gick relativt lätt att sälja den till tilltänkta marknader, dvs åstadkomma innovation av uppfinningen. Det hände med andra ord inte så mycket på sju år. Som kontrast kan nämnas att produktlivscykeln inom 'consumer electronics' idag ligger på ett halvår. Det innebär att man inom ett halvår måste kunna finansiera utvecklingen av nästa generations produkter. Tempot har med andra ord ökat dramatiskt, och därmed behovet av kompetens rörande hur man organiserar innovationsprocesser, innovationsprojekt, och lärande i organisationer.

Marknadskopplingen är i innovationssamhället en mycket större del av innovationsarbetet. Det är inte "bara att sälja" när den tekniska utvecklingen är färdig. Har man inte varit innovativ genom hela och alla delar av en innovationsprocess har man inte en chans att hitta rätt på marknaden. Det går inte i innovationssamhället att innovera utan kontext, parallellt och synkroniserat mellan en mångfald av kompetenser. Innovationshöjden i ett projekt ligger idag oftare i hur man tar betalt, vad man har för design, hur man marknadsför sig än var det är för teknisk höjd i projektet. Kravet på ökat tempo och flexibilitet möts generellt sett genom att intensifiera olika former för samarbeten. Antingen genom att lyssna mer till kunder och användare som en väsentlig del i ingången till innovationsprocesser, eller genom att arbeta i långt mer öppna organisatoriska former – tillsammans med andra aktörer – för att därigenom komma åt specifika kompetenser.

b. Hur skiljer sig innovation i innovationssamhället från innovation i industrisamhället?

"Företag som inte innoverar dör. Detta är en utmaning som alla företag står inför i en komplex värld, men frågan är hur man skall innovera?"

Henry Chesbrough, assisterande Professor vid Harvard Business School

Att vi är inne i ett paradigmskifte från ett industrisamhälle till ett post-industriellt samhälle; ett kreativt-, kunskaps-, eller informations-, och kommunikationssamhälle, (det vi här samlat refererar till som ett innovationssamhälle), har gjort att förutsättningarna för att lyckas med att ta en idé till innovation på kort tid radikalt ändrats. Den snabba utvecklingen och lanseringen av nya informationsteknologier och kommunikationsverktyg har skapats av, skapar och driver på denna utveckling. Det är alltså dessa förändrade förutsättningar som ligger till grund för behovet av nya

organisationsformer, nya former för att rikta mellanmänsklig kreativitet, nya samarbetsmönster. Härav förslagen om starkare kund- eller användarfokus, och förslaget om öppen innovationsprocess. Processen för att ta en idé till marknad/innovation håller alltså också på att förändras från stängd innovation, top-down kommunikation och passiv samverkan till öppen innovation, bottom-up kommunikation och aktiv samverkan.

Ett utmärkande drag för innovationssamhället är att den primära råvaran är kunskap och information (humankapital) och ju mer man använder dessa och kommunicerar med andra desto mer av råvara får man och desto värdefullare blir den. I industrisamhället har en förutsättning varit att hushålla med knappa resurser där resurserna i huvudsak har varit realkapital som minskat när man delat med sig av den. De innovationsverktyg, -metoder och -strategier som i stor utsträckning fortfarande används i en innovationsprocess är utvecklade och baserade på förutsättningar och sanningar från industrisamhället. Den stora bilden utgörs således av det skifte ifrån industrisamhällets betoning på positioner på existerande marknader och konkurrensfördelar destillerade med hjälp av management av resurser, till det post-industriella samhällets betoning av skapandet av nya resurser (via entreprenörskap) för att generera nya marknader. En nyckel för att lyckas med detta är innovation, genom vilken man gör existerande konkurrens irrelevant snarare än att man försöker konkurrera ut andra med bättre (men i grunden samma) medel.

Att hålla en idé för sig själv och att hushålla med kunskaper torkar ut innovationsprojektet och dränerar det på näring. Det leder i sin tur ofta till att färdigställandet tar för lång tid och arbetet blir ickedynamiskt och oflexibelt. Den stängda innovationsprocessen förhindrar således att man lyckas möta innovationsekonomins främsta kriterier: hastighet och flexibilitet. Detta leder i sin tur till få innovationer. Den svenska paradoxen, dvs att vi får fram förhållandevis få innovationer och lite utveckling i relation till gjorda investeringar i forskning och uppfinnande är en produkt av att vi under lång tid varit fokuserade på att ta fram uppfinningar och att finansiera forskning snarare än att stödja innovationsutveckling. Den debatt som idag till större del pågår kring denna problematik för fram argument som att forskningen måste anpassas mer till industrin. Dessa argument måste dock sägas utgå ifrån ett felaktigt fokus. I perspektiv av hur en dynamisk och öppen innovationsprocess fungerar när det gäller att ta fram radikala och disruptiva innovationer, kan inte anpassningen till industrin sägas representera en lösning.

Istället bör industrin fokusera på det de är bäst på, för att därmed bli ännu bättre. På samma sätt bör forskningen fokusera på det de är bäst på (att generera nya idéer och skapa ny kunskap; att experimentera och pröva) för att därmed bli ännu bättre. Det som sedan behövs – och detta är centralt för denna diskussion – är verktyg med vilka man kan organisera dessa parter i en innovationsprocess så att idéer och produktionsmedel kan mötas och snabbare leda till konkreta och användbara resultat. Resultat som redan representerar en kund- eller användarefterfrågan eftersom kund- och användarperspektivet är en del av de perspektiv som integreras med hjälp av en öppen innovationsprocess.

Eftersom det är framförallt industrin som får skörda mycket av frukterna av fler lyckade innovationsprocesser är det inte svårt att se att det är industrin som för att framgångsrikt kunna driva idéer till innovationer behöver ha en mer sofistikerad IP och IPR strategi. Nyckelfrågor är hur man organiserar gränsöverskridande *samarbete* mellan en mångfald av kompetenser, (som inkluderar människor med olika bakgrund, genus, ålder och etnicitet) så att kreativitet får en fungerande organisationsform? Frågan är därtill hur man *kommunicerar* mellan olika discipliner och kompetenser för att uppnå en tydlig riktning av arbetet och inriktning på målet?

Innovations- och entreprenörskapsforskare världen över är ense om att 1 av 10 idéer blir till en innovation och att man inte kan gissa vilken idé det är, varför vi måste skapa möjligheter för experimentet, leken, enligt en slags "fail forward"-filosofi. Man måste med andra ord ge fler idéer en första okomplicerad (obyråkratisk) chans att bevisa sig på kort tid. Det fungerar inte längre att man väljer ut projekt som det går att skriva korta patentkrav (på tekniken) på och som man sedan låter jobba på i en linjär monologisk process som det tar flera år att bevisa i förhållande till en marknad. Den globala marknaden rör sig alldeles för snabbt idag för det. Flexibilitet och ständig anpassning av projektet efter nya förutsättningar på timmen måste kunna hanteras och byggas in i organisationsmodellen.

Erfarenheter från det offentliga innovationsstödande systemet i Sverige visar att den vanligaste orsaken till att ett utvecklings- eller innovationsprojekt misslyckas är att samarbetet mellan personerna i projektet fallerar. Erfarenheterna visar också att den största framgångsfaktorn för ett utvecklings- eller innovationsprojekt är att man har rätt information och kunskap in i projektet vid rätt tid. Dessa insikter visar också på vikten av nya metoder, modeller verktyg för att stödja arbetet i en innovationsprocess

i innovationssamhället. The Hybrid Zone utgör alltså ett sådant exempel på ett organiserings- (och kommunikations-) verktyg som möjliggör en snabbare och mer oftare lyckad innovationsprocess.

c. Erfarenheter från medarbetarna vid företaget HYBRID STATE och deras innovationsarbete med företag och organisationer.

I företag med över 100 anställda dominerar linjära industriprocesser med tydliga faser, delmål och periodiseringar som sätt att organisera innovationsarbete. Arbetet kan kompletteras med olika typer av kreativitetsövningar, men dessa är i regel inte en kontinuerlig del av utvecklingsprocessen, utan tillgrips som ad-hoc lösningar oftast i ingången till eller i avslutningen av ett innovationsprojekt. Även unga bolag som startat runt en uppfinning och som borde ha kunskapen om att innovera dynamiskt organiserar snabbt bort alla möjligheter till nya radikala innovationer när de kommer över 50 till 100 anställda. Management och förvaltning tar över så fort en "kassako" kan skönjas och det möjliggör sällan mer än förbättringar och inkrementella innovationer. Detta är i sig inte så märkligt då den industriella ekonomin, som vi påpekat ovan, gjort managern och managementkunskap till en helt central del av organisationer. Det handlar idag om att avlära detta väl innötta mönster och förstå att det post-industriella samhället ställer helt andra krav på management. Dessa krav handlar framförallt om att krympa managements roll till förmån för entreprenörskap. Entreprenörskap är drivkraften i innovationsarbetet.

Det är fortfarande ovanligt med företag som har innovationsstrategier vilka bygger på öppen innovation och som därmed också använder sig av metoder och verktyg som stödjer dynamiska gränsöverskridande organisering av innovationsprocesser. I de organisationer där man anammat och förstått värdet av detta behövs inga "kreativites-events". Att stödja samverkan mellan personer med olika kompetenser och att få dessa att kommunicera framgångsrikt med varandra är nog för att åstadkomma kreativa idéer och nya lösningar. Men det kräver nya organisatoriska lösningar. Många utbildningar placerar professionerna – marknadsförare, tekniker, designers, o.s.v. – med 'ryggen mot varandra' vad gäller perspektiv och kunskap. Således är det svårt att generera gemensamma bilder av mål och önskade framtider. Mycket tid och energi går istället åt till att utkämpa meningslösa konflikter rörande perspektiv och synsätt. Här behövs kommunikativa verktyg som klarar av att

arrangera uppmärksamheten mot fruktbara konversationer kompetenser emellan. Sådana som föder nya idéer och hjälper till att organisera resurser.

Den virtuella världen Second Life är ett exempel på vilka möjligheter som nu ligger öppna för att arbeta med människor från hela världen varje dag men på fysisk distans. Åt ett globalt datorföretag har Hybrid State arbetat utifrån Skurup i Skåne med att möjliggöra helt nya innovationsmetoder till Hollywood genom utveckling och distribution i Second Life.

Internetbaserad Crowdsourcing är ett annat exempel på skapandet av ICT (Information Communication Tools) verktyg som möjliggöra delaktighet av stora heterogena grupper i olika utvecklingsprojekt. Inte främst för att innovera exakta lösningar men för att visa på riktning, idén och möjligheter för utvecklingsprojektet. För tre regioners sjukvårds- och hälsoorganisationer i tre länder i norden skraddarsyr Hybrid State ett Crowdsourcing-verktyg som skall möjliggöra delaktighet för deras 80 000 medarbetarna i innovationsprojekt.

d. Vad krävs det för verktyg för att stödja nya slags innovationer?

I innovationssamhället finns det ett behov av att organisera innovationsarbete på olika sätt och att ta hjälp av verktyg och metoder för att stödja utveckling av allt från förbättringar till utveckling av helt nya produkter och tjänster. Den ena metoden och det ena verktyget utesluter inte det andra, men det krävs en synkronisering mellan dem och ett intelligent val av dem. Det krävs också synkroniserade IP (Intellectual Property) och IPR (Intellectual Property Rights) strategier för att åstadkomma ett systematiskt innovering på tvärs i organisationerna. Innovationsarbete måste inkludera alla medarbetare och fokus ligger på hur man kommunicerar och hur man samverkar för att åstadkomma utveckling och innovation.

3. CASE – the Hybrid Zone

a. Verktöget The Hybrid Zone vad gör/hur fungerar det?

”Poängen med organisationer är att de begränsar mänsklig aktivitet och möjliggör att kreativitet fokuseras och transformeras till praktisk användbarhet”.

Organisationer är först och främst skapade för att begränsa den potentiellt oändliga kreativiteten. Syftet är att rikta den och styra den. I industrisamhället (för vilken F. W. Taylors management-kunskap varit central) handlade det också mycket om att kontrollera den. Organisationer gör detta: de riktar kreativitet (och mänskligt handlande generellt) och styr den till vissa förutbestämda mål.

Organisatoriskt arbete har emellertid traditionellt sett varit mycket effektivare på att begränsa mänsklig aktivitet än att fokusera och leda kreativitet framgångsrikt. Vanligt är att man använder sig av olika typer av brainstormingmodeller för att komma på nya idéer och för att "vara kreativ", men resultatet från en brainstormingsession är ofta svårt att föra över i det dagliga arbetet. Dess status som ad-hoc (som något som föregår) är således svår att 'skaka av', och 'översättningsarbetet' kvarstår. I andra änden av verktyg för att stödja kreativt arbete finns olika typer av IT-baserade projekthanteringsverktyg ("project management tools"), dvs verktyg som fokuserar på att förvalta och strukturera snarare än att skapa. Ambitionen med "The Hybrid Zone" är att lansera ett innovationsverktyg som stödjer systematiskt kreativt arbetet, ett verktyg som ligger mellan brainstormingverktyget "The Hybrid Storm" och projekthanteringsverktyget "The Hybrid Space". Poängen är att däremellan befinner sig den verkliga uppgiften: det kreativa arbetet med att organisera kreativt arbete. Alltså: det är inte så mycket management som skall till. Det är i sig ett slags tänkande vi kan beskriva som en rest-produkt ifrån industrialismen. Istället är det entreprenöriellt skapande av organisation som hela tiden skall till för att organisering av skapande skall lyckas.

The Hybrid Zone är ett fysiskt verktyg för projektöverblick (visualisering) och verksamhetsplanering (och koordinering) för en arbetsgrupp om 6 – 12 personer. Verktyget stödjer gruppens kommunikation och samarbete, och möjliggör kontinuerlig dynamisk projektutveckling. Den ger en gemensam insikt om verksamhetens aktiviteter och projekt, och den skapar en grund för underbyggt, strategiskt beslutsfattande för att accelerera en organisations idéutveckling. Den används för att ge överblick; idéöversikt, idépositionering, idésortering/urval och idéutvärdering.

Verktyget testar också av och utmanar utvecklingsgruppens sammansättning och kompetens - "Team prototyping". Det möjliggör samarbete, diskussion av idéer och stimulerar kollektiv kreativitet och används för:

- Produktutveckling – utveckling av nya produktidéer och förbättring av existerande produkter
- Problemlösning – frågeställningar, orsaker, alternativa lösningar, effektanalyser, utvärdering
- Process management – identifiering av möjligheter och sätt att stärka affärs- och produktionsprocesser
- Projektmanagement – identifiering av målgrupper, nyckelfrågor, risker, koncept, resurser, roller och åtaganden, uppgifter och frågeställningar
- Verksamhetsplanering – utveckling och drift av projekt - resursallokering

The Hybrid Storm används som regel någon eller ett par gånger under ett projekts utvecklingstid. The Hybrid Space är ett dagligt arbetsverktyg och The Hybrid Zone är ett stöd för arbetsgruppens veckoplanering och beslut om resursallokering.

The Hybrid Zone sätts upp som en fysisk vägg eller så kan bilden av den projiceras via projektor på en vägg så att den får ett format som är ca 150 x 200 centimeter vid användning. Den kan användas på en metanivå eller på en mikronivå, dvs för att ge överblick av tex. en avdelnings olika projekt och inbördes relation eller för att ge överblick av ett enskilt projekt och dess olika delmoment och faser.

Bilden nedan visar The Hybrid Zones grafiska utseende, som tagits fram gemensamt av en arkitekt, en grafisk designer och innovations- och samverkanskonsulter, och som bygger på innovationsfilosofin "Open Innovation". För Hybrid State betyder den att det inte går att innovera framgångsrikt och snabbt/flexibelt om inte kommunikationen och samverkan mellan människor med olika kompetenser fungerar optimalt. Syftet med verktyget är att stödja just detta.



Problem/Idé
Kommunikation
Samverkan
Marknad/Innovation

De olika fälten i bilden har olika betydelse i ett projekts utvecklingsfaser. Den vita glödlampan i cirkeln är idéfasen, dvs vad är problemet/möjligheten som ett eventuellt utvecklingsprojekt skulle kunna lösa eller tillvarata. Den mörkgröna cirkeln är kommunikationsfasen, det ljusgröna större fältet runt om cirkeln samverkansfasen och det yttersta mörkgröna fältet indikerar att nu har idén/lösningen/uppfinningen sålts eller kommit i bruk. De vita sträckan som strålar ut markerar årets tolv månader.

Innovationsverktyget kommer utrustat med ett standardsortiment av ikoner och markörer, och med anpassade figurer till organisationens användning av verktyget. Markörerna, som indikerar projektets tillstånd, placeras på Zonen efter gemensamma beslut i "Innovationsteamet". Nedan visas standardsortimentet där "frågetecknet" indikerar att vi ännu inte vet om detta är en idé, dvs en riktning att jobba emot. Glödlampan illustrerar att nu har vi en riktning som vi tror på för projektet. Kugghjulet markerar att en lösning är på plats, en uppfinning. Symbolen för innovation är stjärnan.



Markören "ett frågetecken" kan flytta i Zonen från "glödlampefasen" till "kommunikationsfasen" när resurser tilldelas för att utröna möjliga riktningar för lösning av problemet eller för tillvarantagande av möjligheten som man identifierat i "idéfasen". Till "samverkansfasen" flyttar man markören när Innovationstemet beslutat att nu är det dags att hitta och etablerar samverkan internt (och externt) för att komma fram till en lösning. Då skall det också vara dags för att åtminstone markera projektet med en glödlampa. Syftet med samverkansfasen är att med rätt "innovationsteam"/kompetenser komma fram till en lösning som markeras med ett kugghjul. I denna fas sätts innovationsteamets sammansättning på prov = *team-prototyping*.

b. Hur är The Hybrid Zone ett redskap för att leda, samverka och fatta beslut i innovationsarbete?

Innovationsarbete, d.v.s. organisering av innovationsprocesser, måste bygga på en logik som inte tar sin utgångspunkt i industrisamhällets management-dominerade perspektiv på styrning. Det handlar, grovt uttryckt, om mindre management och mer entreprenörskap. Management är effektiv organisering av existerande resurser. Entreprenörskap handlar om skapandet av nya resurser och skapandet av organisation som koordinerar användandet av nya resurser. Det handlar om en förskjutning ifrån förvaltning, effektivitet, kontroll och styrning, till förnyelse, mening, koordinering (kommunikation), och organisering.

The Hybrid Zone skapar verktygsmässiga förutsättningar för att organisera utifrån entreprenöriella principer. Detta hjälper företag att möta kraven på flexibilitet och snabbhet i innovationsarbetet. En förutsättning är då ett rikare och snabbare utbyte

av spetskompetenser inom processen. D.v.s. en 'öppen innovation' är den filosofi som guidar arbetet.

Öppenheten ställer helt nya krav på organisering. Det ökar behovet av kommunikation och koordination av beslut. Det kräver en snabbare synkronisering av tolkningar av information och beslutskonsekvenser och det kräver en mer flexibel anpassning till oförutsedda händelser i processen. Allt detta hanterar The Hybrid Zone genom att uppgradera kommunikationen och genom att skapa förutsättningar för öppna beslutsprocesser och snabb avstämningar av konsekvenser av fattade beslut. Man kan säga att de mångfaldigade möjligheterna till rikare inblick i processens olika delar – i realtid – skapar snabbare överblick för alla inblandade och därmed möjligheten till ett ökat tempo och större flexibilitet i processen. Användandet av Zones sporrar också till tävling. Man vill se sitt projekt flytta sig utåt snabbt i förhållande till de andra projekten.

4. ANALYS OCH SLUTSATSER

"Idéer uppstår nästan alltid underifrån i en organisation, men för framgångsrik implementering krävs alltid stöd uppifrån."

Irving Wladawsky-Berger, Vice VD Technical Strategy and Innovation, IBM

Nu i innovationssamhället är det dags att innovera verktyg och metoder för hur vi på ett intelligent och medvetet sätt kan stödja och synkronisera bottom-up och top-down kommunikation och aktiv samverkan. Alla organisationer måste reflektera över och besluta hur man skall samverka för utveckling. Hur skall ny IP skapas? Vad krävs för att utveckla inkrementala respektive radikala innovationer. Vilka IRP strategier skall man ha för att stödja Open and Collaborative Innovation?

Att få människor från olika discipliner och kulturer att snabbt och flexibelt arbeta i samma riktning i komplexa projekt är inte lätt, det kräver bra och uppdaterade verktyg och metoder för att det skall fungera!

5. REKOMMENDATIONER OCH FÖRSLAG TILL UTVECKLING

Mod efterlyses i organisationer för att våga göra saker på ett nytt sätt, med ny kompetens och i nya konstellationer. Det är ingen merit för framtiden i innovationssamhället att ha gjort på ett visst sätt framgångsrikt i 20 år.

Nästa version av "The Hybrid Zone" kommer att vara ett fysiskt och digitalt verktyg i kombination för att möjliggöra närvaro och deltagande på distans i realtid oavsett global position.

Charlotte Lorentz Hjorth
Skurup 2008-05-06

CHARLOTTE LORENTZ HJORTH Civ. Ek.

Sedan våren 2006 arbetar Charlotte som innovationskonsult på den internationella innovationsbyrån Hybrid State. Charlotte har varit rådgivare i mer än 3000 innovationsprojekt. För den offentliga innovationsstödjande organisationen Innovation Skåne/ik2 (som erhållit pris för bästa näringslivsstödjande organisation i Sverige 2006, European Enterprise Award) och för Stiftelsen Innovationscentrum, har hon utvecklat metoder för att stödja innovativa processer genom att systematiskt använda multidisciplinära team. "Innovation och Mångfald" (kartläggning av innovationsstrukturen av relevans för företag och privatpersoner i Skåne), "IVOP" (framtagning av riktlinjer och en implementeringsmodell för att skapa en innovationsstruktur för Region Skånes 32 000 medarbetare) och "Innovationsteater" (workshop för innovations- och affärsstödjande aktörer i Skåne) är projekt som Charlotte arbetat med för Region Skåne. För Øresundsuniversitetet (ägt av de 14 universiteterna i Øresundsregionen) har hon lett arbetet med att skapa en innovationsplattform för design inom Øresund Science Region kallad Øresund Design. För 2007 har Charlotte tilldelats Svenska Uppfinnarförningens mentorstipendium för Skåne ur Stiftelsen Agne Johanssons Minnesfond.

HYBRID STATE AB

Communicate, Collaborate, Innovate

Hybrid State is an international company providing integrated solutions to develop and synchronise innovation strategies in and between actors in the private, public and university sectors. As your partner in innovation we assist you in the implementation of the appropriate design, tools and processes to develop and synchronise IP and IPR strategies. We leverage your organisation's potential to successfully "accelerate ideas to markets" and increase profit, productivity, and market position.